

UNIVERSIDAD DE JAÉN
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE JAÉN

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA

Alumno: Lydia María Alcalá Pozuelo

Tutor: Lucas Antonio Cañas Lozano

Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología

Junio, 2016



Universidad de Jaén
Escuela Politécnica Superior de Jaén
Departamento de

Don Lucas Antonio Cañas Lozano , tutor del Proyecto Fin de Carrera titulado:
Plan de Negocio para la puesta en marcha de una empresa, que presenta
Lydia María Alcalá Pozuelo, autoriza su presentación para defensa y
evaluación en la Escuela Politécnica Superior de Jaén.

Jaén, Junio de 2016

El alumno:

Los tutores:

Lydia María Alcalá Pozuelo

Lucas Antonio Cañas Lozano

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Objetivos	9
1.2. Motivación y justificación del TFG.....	10
2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES.....	13
3. 3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
3.1. Definición del sector de actividad	19
3.2. Fuentes de información y recogida de datos.....	22
3.3. Análisis del entorno genérico	24
3.4. Análisis del entorno específico.....	30
3.5. Análisis interno.....	35
3.6. Análisis DAFO y estrategias de actuación	37
4. PLAN DE MARKETING	41
4.1. Marketing estratégico.....	41
4.2. Marketing operativo.....	42
4.3. Previsión de ventas y cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área comercial	46
5. PLAN DE OPERACIONES	49
5.1. Descripción de los bienes y/o servicios desde una perspectiva de producción	49
5.2. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios.....	51
5.3. Determinación de la capacidad productiva.....	52
5.4. Selección de la localización	52
5.5. Proveedores y Gestión de aprovisionamiento.....	54
5.6. Aplicación de la Gestión de la calidad.....	54
5.7. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de operaciones	55
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	60
6.1. Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa.....	60

6.2.	Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades.....	61
6.3.	Representación del organigrama	65
6.4.	Descripción de la política de recursos humanos	66
6.5.	Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de personal	67
7.	SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	70
7.1.	Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar para dar cobertura a la actividad	70
7.2.	Establecimiento de los criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar su idoneidad y selección de la forma jurídica en consecuencia	73
7.3.	Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad de la empresa.....	74
7.4.	Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área.....	76
8.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	78
8.1.	Determinación de la estructura económica y financiera del proyecto.....	78
9.	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA.....	94
9.1.	Cálculo de ratios e indicadores de rentabilidad absoluta (VAN) y relativa (TIR) y plazo de recuperación.....	94
10.	CONCLUSIONES	100
	Bibliografía	103

1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Este documento corresponde a un Trabajo Fin de Grado, TFG, en el que se va a llevar a cabo un Plan de Negocio para la puesta en marcha de una empresa. A lo largo del plan se van a abarcar los distintos aspectos a estudiar para la implantación de una nueva empresa, como son el estudio del entorno general y específico en que desarrollará su actividad, el plan de marketing, el sistema productivo y la prestación de los servicios, la organización del factor humano y su política, la forma jurídica que mejor se adapta al negocio, el estudio financiero y económico, así como un análisis de viabilidad y conclusiones que pondrán fin al estudio y expondrán la valoración del plan de negocio.

El TFG supone la realización por parte del estudiante de un proyecto, memoria o estudio en el que se integran y desarrollan los contenidos formativos recibidos, y debe estar orientado a la aplicación de las competencias asociadas al título de grado. Por ello, en este TFG se van a tratar temas que engloban las asignaturas de la titulación de Grado de Ingeniería de Organización Industrial. En esta titulación se incluyen un amplio contenido sobre el estudio de una empresa desde todas las partes que la forman. A través del recorrido académico de la titulación podemos encontrarnos con formación correspondiente a asuntos relacionados estrechamente con este documento, como referencia principal, en materias de tercer y cuarto curso que corresponden a la especialización de Ingeniería de Organización Industrial en la Universidad de Jaén. En estos cursos se instruye en el aprendizaje en temas de gestión e innovación, capacidad de organizar, dirigir y gestionar plantas productivas para optimizar la eficiencia, eficacia y calidad, y capacidad de aplicar conocimientos científicos para maximizar el rendimiento y la eficacia productiva.

Las distintas asignaturas, todas ellas importantes y totalmente necesarias, incluyen los distintos puntos de este trabajo. Podemos mencionar algunas que se relacionan con el tema de este TFG en mayor medida, como pueden ser, Marketing Industrial, que integra gran cantidad de los apartados relacionados con el entorno de la empresa y su estudio; Organización del Trabajo y Factor Humano, en la que se incluyen temas relacionados con los recursos humanos de una empresa; Gestión de la Calidad, parte imprescindible para la buena marcha de la empresa; Estrategia y Política de la empresa, que con su gran contenido empresarial inculca en el estudiante los conocimientos esenciales para el entendimiento de una empresa; Gestión de la Innovación, en la que el objetivo de innovador resulta imprescindible para una empresa durante todo su tiempo de vida; Gestión Financiera, donde se descubren los aspectos económicos; y Creación de Empresas de Base Tecnológica que sirve de inspiración para la realización de Planes de Negocio y resulta realmente útil para la realización de este tipo de TFG.

En general, todos los contenidos de la titulación sin excepción han ayudado y han servido de apoyo para la opción de este TFG.

Este TFG es un Plan de Negocio, es un documento donde se expone el estudio para la puesta en marcha de una empresa, es este caso la empresa va a ser una consultora medioambiental, que estará ubicada en la ciudad de Jaén, un negocio realmente necesario para la sociedad actual en la provincia. Esta empresa desarrollara su actividad como consultora medioambiental de conformidad con lo establecido en la normativa nacional y autonómica al respecto en la materia. La elección de este tema es un resultado de la necesidad percibida en la ciudad de Jaén de este tipo de consultoras con alta calidad en el servicio y, sobre todo, se debe a la idea y objetivos del autor, que cree en la mejora social en aspectos medioambientales y pretende inculcar estos valores a la sociedad. La concienciación con el respeto al medio ambiente es esencial hoy en día, debemos ser conscientes que para mejorar y progresar tenemos que usar los recursos que nos proporciona la naturaleza de manera sostenible, sin perjudicar nuestro entorno y cuidando el lugar en el que vivimos. Siempre es posible hacer más por nuestro entorno y la sociedad, y siempre se puede hacer mejor, la calidad y la mejora continua son valores totalmente establecidos en el inicio y en el desarrollo de esta consultora medioambiental y que no se perderán de vista. Servirán como base para desarrollar la actividad de la empresa y para mejorar el entorno que nos rodea y en el que todos tenemos que vivir siendo conscientes de la importancia de mantenerlo y cuidarlo, porque es él el que nos proporciona todo lo necesario para poder vivir.

Para la empresa se ha seleccionado un nombre entre distintas opciones que se barajaban y EnConsulting, ha sido el elegido. Nace de una idea de eficiencia, concienciación y respeto hacia el medioambiente. Mediante la idea de innovación se decide optar por el idioma inglés, para dar mayor amplitud internacional a la consultora medioambiental. Se trata de dar una imagen de nueva empresa, joven, innovadora, que proporcione aire fresco al sector.

El nombre está compuesto por dos sustantivos anglosajones: Environment y Consulting. Environment significa en español medio ambiente y Consulting se refiere a la consultoría. Para un mejor sonido y para dar facilidades en la pronunciación a los futuros clientes se han fusionado estas dos partes en una para conseguir una sola palabra que sugiera la idea de una consultora medioambiental y, a la vez, ofrezca la imagen de progreso constante.

Este nombre se va a corresponder con un logotipo que se ha desarrollado teniendo en cuenta las bases y valores de la empresa que se muestra en la figura 1.1.



Figura 1.1. Logotipo de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Es un logotipo en su mayor parte de color verde, color de la naturaleza y del medio ambiente, un verde llamativo y limpio que resulta muy acertado para esta consultora medioambiental. En el centro se presenta una flor como signo de vida y en la parte inferior se puede ver el nombre elegido para la consultora. La forma ovalada de la parte superior da la idea de existencia de un horizonte para la empresa y eso es precisamente lo que se pretende conseguir.

Los valores que integran a esta empresa hacen posible su existencia debido a las necesidades sociales y a la demanda futura. Es, sin duda, una organización clave para el cliente actual y para satisfacer el mercado, mediante transparencia, seriedad, comunicación activa, y mejora continua como bases de su actividad.

El perfil de esta empresa será el de una empresa dedicada a la consultoría medioambiental en general y, a lo más importante, a la implantación de la mente ecologista en la sociedad. La empresa se dirigirá al segmento de clientes particulares y Administraciones públicas, y a organizaciones que busquen adquirir conocimientos relacionados con el medioambiente en general.

Innovación y desarrollo son las claves para triunfar. El uso de la tecnología para desarrollar el servicio será imprescindible, los nuevos medios de comunicación como son las redes sociales servirán de enlace con los clientes, la presentación en persona de la empresa al cliente mostrará confianza en la empresa, la seguridad al cliente se transmitirá en el desarrollo de la actividad debido a los conocimientos de la plantilla y, sobre todo, la empresa contará con la mayor ventaja de ser una nueva empresa, la flexibilidad y la rápida adaptación al mercado.

Se pretende constituir una empresa abierta y flexible, con posibilidades de crecer y de permanecer en el mercado adaptándose a los cambios del entorno pero con una mentalidad ecologista y respetuosa con los recursos naturales para favorecer a la sociedad actual y futura.

La sociedad necesita empresas que realmente se preocupen de su alrededor y con EnConsulting se pretende dar cobertura a esta necesidad. No se trata de mostrar una empresa ecologista y concienciada con el medioambiente, se trata de serlo.

1.1. Objetivos

El objetivo principal de un plan de empresa es describir todas las acciones necesarias para poner en marcha una nueva empresa, analizando la viabilidad técnica y económica del proyecto y dando las directrices y puntos básicos de partida.

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con la realización de este plan de viabilidad son:

- Ofrecer una visión general del sector para poder comprender el propio negocio y la competencia.
- Dejar constancia por escrito, que pueda constituir una garantía para los futuros socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.
- Servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la idea.
- Favorecer el establecimiento de alianzas estratégicas con socios potenciales.
- Definir el marco de trabajo y los pasos a seguir para beneficiar la puesta en marcha del negocio.
- Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones

Como objetivos específicos del tema a tratar en el plan de negocio:

- Principalmente el objetivo que se pretende alcanzar es la concienciación ecológica en la sociedad y sobre todo a nivel de empresa, para que no se perciban como obligación por parte de la Administración Pública los proyectos medio ambientales que esta exige a las empresas.
- Mostrar la necesidad de una consultora abierta en la ciudad de Jaén, con gran calidad de servicio que ofrezca al cliente el desarrollo integral de sus necesidades en el menor tiempo posible.

1.2. Motivación y justificación del TFG

He escogido la realización de un Plan de Empresa como Trabajo Final de Carrera porque me parece muy interesante la idea de crear una empresa desde cero y es una buena oportunidad para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

En consecuencia, he decidido realizar un proyecto para implantar una empresa dedicada a la consultoría medio ambiental cuya sede se situará en la ciudad de Jaén.

La idea surge de mi búsqueda por una empresa que resultase interesante en su estudio de puesta en marcha. Una consultora medio ambiental sirve de apoyo a las instituciones, a la administración, a las empresas de su entorno y a la sociedad en general.

Los servicios que realiza son muy variados y no son muy conocidos por los ciudadanos particulares. Lo cierto es que no es necesario ser una gran industria o una gran compañía para demandar asesoramiento, formación y estudios medio ambientales. Y, esto, es lo que hay que dar a conocer en el sector y fuera de él, ya que existe una demanda que no está cubierta.

Las empresas, en su mayor parte, tienen el primer contacto con una consultora medio ambiental en el momento en el que la administración les obliga a la realización de proyectos que ellas no tienen la capacidad de realizar. Acuden a consultoras para que les resuelvan los documentos necesarios para estar acorde con la legislación vigente. Es en este momento en el que por lo general empieza la búsqueda de una consultora por parte del empresario y tiene que elegir entre las que se encuentran en la zona en la que realiza su actividad.

La finalidad de este plan de negocios es exponer una consultora medio ambiental diferente a las demás que ofrezca sus servicios al cliente en su lugar de trabajo, y que resulte un servicio integral que no empiece en el momento en el que se necesite la prestación del servicio, sino que la consultora guíe al cliente desde el momento en el que se da a conocer y durante el tiempo de actividad del cliente.

La fidelidad resultará esencial y se conseguirá con trabajo y esfuerzo por parte de la nueva empresa. Se trata de ser parte esencial en la actividad diaria de los clientes y formar parte del equipo de trabajo de estos.

2

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y **PRESENTACIÓN DE LOS** **PROMOTORES**

2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

En este apartado del documento se va a presentar la idea de negocio de forma detallada y a los promotores que la llevarán a cabo.

La consultora medioambiental se llamará EnConsulting, como ya se ha expuesto, y se situará en una calle principal de la ciudad de Jaén, en un local de unos 70 metros cuadrados aproximadamente que los emprendedores alquilarán. En este local se llevará a cabo la actividad y la plantilla tendrá todas las facilidades para comunicarse y desarrollar los proyectos demandados por los clientes.

La cartera de servicios de esta empresa es la siguiente, coincidiendo en gran medida con los servicios del sector:

- Planificación territorial y análisis GIS
- Evaluación y diagnóstico medioambiental
- Proyectos de carácter medioambiental
- Asesoramiento legal medioambiental
- Formación y sensibilización medioambiental: realización de campañas informativas y formativas en empresas, colegios, cursos de postgrado,...

En la empresa se considera muy importante la formación y sensibilización medioambiental en la sociedad. Ayudará a ganar confianza en el cliente, a concienciar al cliente en el uso de nuestros servicios y a conseguir disminuir el impacto destructivo del ser humano en nuestro planeta.

La prestación de los servicios de consultoría debe considerar los siguientes factores:

- Adecuada definición de los servicios prestados y aclaración de las dudas de los clientes sobre los resultados de los mismos
- Aclaración de la importancia del cumplimiento de los plazos de realización de los servicios para la consecución de los objetivos
- Explicación de los costes del servicio prestado y la relación que tienen con los resultados de dicho servicio

Se pretende ser transparente con el cliente, transfiriendo toda la información con la que se cuente en todo momento. Para ello la empresa va a contar con Lydia Alcalá y Javier Cruz como promotores, ambos con los conocimientos necesarios para desarrollar la actividad y con experiencia en el sector, experiencia y conocimientos específicos en la materia aportados por una de las partes, ya que la otra aporta, sobre todo, conocimientos en organización empresarial. Con el proyecto pretenden dar un salto cualitativo y cuantitativo tanto en su vida laboral como personal; poniendo en práctica tanto los conocimientos adquiridos en los diversos cursos como a través de la experiencia.

El perfil de los dos emprendedores es de carácter técnico y cualificado, ingenieros. Esta cualificación permitirá que la empresa no sólo se pueda dedicar a las certificaciones y sistemas de gestión medioambiental, sino también a cuestiones mucho más técnicas. Además de los promotores, la empresa contará con otra persona que posee conocimientos en temas medioambientales y administrativos también útiles para llevar a cabo el proyecto.

Los emprendedores promotores van a necesitar una personalidad firme, adecuada a este tipo de idea de negocio. Entre los rasgos de personalidad que se considera que debe tener la persona emprendedora, y que deberían ser inherentes a su personalidad, lo que hace que sean más difíciles de aprender o desarrollar.

- Adaptabilidad o capacidad de asimilación de los cambios
- Ambición
- Asunción de riesgos
- Autoestima
- Capacidad de sacrificio
- Competitividad
- Conocimiento de uno mismo como persona
- Confianza en sí y en lo que hace
- Curiosidad
- Decisión
- Flexibilidad
- Liderazgo (no como conocimiento de técnicas o posición intrínseca de dirección dentro de una organización)
- Honestidad
- Iniciativa
- Persistencia
- Proactividad
- Respeto por los demás
- Responsabilidad

La persona emprendedora debe ser capaz de comunicar su proyecto. Y debe poder ser capaz de negociar con empresas de cualquier tipo. Disponer de aptitudes negociadoras y de técnicas de comunicación persuasivas son dos habilidades necesarias en cualquier momento. Pero la globalización de los mercados ha hecho que las empresas necesiten llegar mucho más lejos que antes, esto hace que las personas emprendedoras tengan que ser capaces de generar redes de apoyo para llegar hasta donde sea necesario y que a menudo el conocimiento de idiomas se convierta en un elemento totalmente necesario.

Se necesitan habilidades de gestión. En este grupo se incluyen una serie de habilidades y conocimientos que se pueden obtener a través de la experiencia empresarial directa o cercana, de una formación específica para la gestión y/o puesta en marcha de una empresa.

La capacidad de pensar y de resolver diferentes temas a la vez, disponer de conocimientos globales del funcionamiento de una empresa o de disponer de una visión de la estrategia de negocio (fijar objetivos y evaluarlos, ser capaz de prever la viabilidad de un proyecto, etc.), son útiles para la buena marcha de la empresa.

Las habilidades para organizar resultan muy útiles. Fundamentalmente se trata de la capacidad de desarrollar y gestionar un equipo de trabajo y no necesariamente ejerciendo su liderazgo, sino en pie de igualdad con otros microemprendedores, de técnicas de planificación y organización del trabajo y del tiempo, y de la capacidad de desarrollar las habilidades para analizar la realidad interna de la empresa (estructura, gestión del conocimiento, etc.).

Otra habilidad necesaria es la capacidad de seleccionar y sintetizar la información que se recibe para convertirla en conocimiento útil. Para desarrollar esta capacidad, es necesario un buen conocimiento de los nuevos recursos tecnológicos que, día a día, van apareciendo en el mercado. Saber navegar por Internet teniendo siempre claro lo que se busca o saber gestionar las bases de datos propias de un negocio son actividades básicas en este entorno actual cambiante y dinámico.

Resulta bueno disponer de una base formativa sólida y multidisciplinar o polivalente, que debe ser universitaria, pero que, en muchos casos, puede ser autodidacta y fundamentada en la curiosidad.

Estas habilidades se pueden encontrar en su mayoría en los promotores de esta idea, que juntos van a poner en marcha una empresa necesaria para el mercado y útil para la sociedad.

La empresa estará en constante comunicación con el cliente, no sólo en la fase de prestación del servicio sino también posteriormente, preocupándose por la calidad del servicio prestado y por lograr sus objetivos. EnConsulting ofrece asesoramiento personal vía web o telefónico y personal en la oficina de la empresa, proporcionando la información al cliente de manera clara para que se sienta comprendido y bien atendido.

- La misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa, es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando una relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

La misión para EnConsulting es:

En EnConsulting generamos conciencia ecológica ofreciendo soluciones innovadoras y eficientes, que contribuyen con el desarrollo sostenible de nuestra sociedad. A través de nuestros servicios ofrecemos asesoramiento y resolución de problemas medioambientales, generando calidad de vida y valor ambiental, social y económico para la sociedad.

- La visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

Las ventajas que tiene el establecer una visión son:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

La visión para EnConsulting será:

En el 2020 EnConsulting se consolida en el mercado como una empresa exitosa logrando el reconocimiento regional y comenzando su expansión hacia otros mercados. La conciencia ecologista empieza a palpase en la sociedad, y, junto con la mejora continua en la eficiencia, hacen posible que EnConsulting se considere indispensable para la evolución y desarrollo de la sociedad.

3

ESTUDIO DE MERCADO Y **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

3. ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se estudiará detenidamente la situación actual del mercado en el que la empresa desarrollará su actividad, analizando la oferta y la demanda con el fin de determinar el impacto que ésta puede tener en el mercado real. De esta forma se podrán conocer tanto las oportunidades como los riesgos para definir las estrategias a llevar a cabo.

El estudio de mercado prepara a la empresa para poder conocer lo que se encontrará en su entorno. Los puntos clave a tener en cuenta a la hora de elaborar el estudio de mercado son los siguientes:

- Definición del sector de actividad
- Fuentes de información y recogida de datos
- Análisis del entorno genérico
- Análisis del entorno específico
- Análisis interno
- Análisis DAFO y estrategias de actuación

A través de este apartado se estudiará cada uno de los puntos anteriores para conformar la situación del mercado en el que se desenvolverá el nuevo negocio y el papel que éste representará en la sociedad.

3.1. Definición del sector de actividad

Esta consultora medioambiental se encontrará ubicada dentro del sector de la ingeniería y consultoría. Este sector comprende a multitud de empresas que realizan sus actividades en los siguientes subsectores:

- Ingeniería Civil en infraestructuras del transporte terrestre, ferroviario, aéreo, marítimo, hidráulica, así como de la planificación y gestión del tráfico.
- Consultoría en Edificación y Urbanismo en edificación, edificación residencial y planeamiento urbanístico.
- Ingeniería en Industria y Energía para instalaciones industriales, energías convencionales y energías renovables.
- Ingeniería y consultoría para el Medio Ambiente en aguas y saneamiento, energías renovables, contaminación, gestión ambiental y eficiencia energética. Es en este subsector donde podemos incluir la empresa.
- Servicio técnicos convencionales y especiales, y servicios tecnológicos de la información, informática y comunicación en general.

Como podemos observar, este sector es muy amplio y abarca una gran variedad de actividades relacionadas con la ingeniería. Dentro de él las empresas dedicadas al Medio Ambiente tienen un peso realmente importante

debido a la concienciación social y empresarial, en crecimiento continuo y exponencial, en el uso de prácticas respetuosas con el medio ambiente.

Para situar la empresa en el sector debemos enfocar el estudio en nuestro país. Podemos afirmar que el sector empresarial de la ingeniería y consultoría tiene las siguientes características en España:

- Está constituido por cerca de tres mil empresas que generan unos ingresos cercanos a los 14 mil millones de euros (el 1,16% del PIB nacional) y dan empleo directo a unas 85.000 personas (el 0,47% del total de ocupados en España).
- Es un sector concentrado geográficamente en las Comunidades Autónomas de Madrid y Cataluña, donde se encuentran domiciliadas el 44% de las empresas, que generan el 60% del volumen de negocio y abarcan el 62% de los trabajadores. Además, si a éstas sumamos las Comunidades Autónomas de Andalucía, Valencia, Galicia y País Vasco se estaría englobando al 77%, con el 93% de la facturación y el 90% del empleo.
- Por otro lado, respecto al tamaño, las microempresas y las pequeñas empresas representan el 92% del total del sector, generando el 17,6% de los ingresos y el 26% del empleo, mientras que las organizaciones de tamaño medio suponen el 6,5% del total de compañías, con una aportación del 14,5% del volumen de negocio y el 19,5% de los trabajadores, y las grandes empresas suponen sólo un 1,85% del total, a pesar de que suman el 68% de la facturación y el 54,6% del empleo.

Como se ha expuesto anteriormente, este sector engloba una gran variedad de subsectores. Dentro de ellos, la rama a la que más frecuentemente se orientan las empresas españolas del sector es la ingeniería civil (70%), seguida de edificación y urbanismo (52%), medio ambiente (50%), industria y energía (40%) y, por último, servicios tecnológicos (28%).

A pesar de esta situación, la distribución no se corresponde con los volúmenes de negocio generados en cada una de ellas, ya que la actividad de industria y energía es quien lidera ese ranking con el 49,5% del total, seguida de la ingeniería civil con un 23,8%, después los servicios tecnológicos con un 11,7%, el medio ambiente con un 8,5% y la edificación y el urbanismo con un 6,5%.

El subsector de la ingeniería y consultoría del medio ambiente, donde se incluye la consultora medioambiental, agrupa las ramas de la ingeniería que estudian los problemas ambientales, teniendo en cuenta sus dimensiones ecológicas, sociales, económicas y tecnológicas, con el gran objetivo de promover un desarrollo sostenible y ofrecer el mejor servicio a la sociedad. Las empresas de ingeniería de esta área se ocupan de diversos aspectos como la contaminación ambiental, la restauración del medio ambiente, la planificación hidrológica, la gestión del medio natural, la planificación forestal, el análisis de riesgos ambientales, el seguimiento ambiental de obras, el cambio climático, el mercado de CO₂, etc.

La ingeniería es un sector de vanguardia en España. El alto nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el sector ha convertido a la ingeniería y consultoría española en uno de los principales motores de crecimiento del país. Esto es debido al apoyo de los fondos europeos y a la economía del país, que en un periodo de 25 años han convertido a la ingeniería española en un sector con un alto nivel de infraestructuras. En los últimos años debido a la crisis económica mundial, este apoyo se ha visto reducido considerablemente. Aun así, la inversión de capital se incrementó en más de un cuatro mil por ciento en cuarenta años, de 11 billones en 1970 hasta 464 billones en 2008, y, en la actualidad, se ha reducido considerablemente.

Por tanto, la ingeniería española ha sido decisiva para el crecimiento sostenido de España hasta la entrada de la crisis mundial, comprendiendo y aceptando las exigencias del inversor extranjero provenientes de diferentes culturas y convirtiendo la consultoría técnica en una de las más confiables y disciplinadas del mundo, con una amplia visión global, con un alto grado de solvencia, siempre mostrando adaptabilidad al cambio y a la tecnología.

Este liderazgo se corresponde con la amplia gama de servicios de excelencia ofrecida por las empresas:

- Estudios de viabilidad o factibilidad
- Estudios de la rentabilidad de la inversión, incluyendo análisis de tarifas
- Estudios de impacto ambiental
- Gestión del proceso de participación pública, incluyendo análisis de la capacidad de pago por servicio
- Refuerzo institucional del organismo beneficiario
- Evaluación de la eficacia del proyecto
- Pliegos de bases de licitación, incluyendo diseños básicos
- Planificación y Planes directores
- Asistencia Técnica y Redacción de Proyectos
- Diseños de detalle
- Supervisión de las obras y de la puesta en marcha
- Gestión de proyectos y gestión de construcción
- Proyectos Llave en mano
- Control de costes y control de planificación
- Gestión de riesgos, auditorías técnicas
- Seguridad, salud y control de calidad

En España existe una alta experiencia en planificación, diseño, supervisión, construcción y operación de todo tipo de infraestructuras (transporte, agua y energía) que ha llevado a nuestro país a situarse en un puesto elevado en el mundo en temas de infraestructuras, en calidad de infraestructuras ferroviarias, carreteras, puertos y aeropuertos.

Este hecho se traduce en los siguientes factores de competitividad internacional del sector de la ingeniería y la consultoría:

- España ocupa los primeros puestos a nivel mundial en el diseño, la supervisión y la gestión de carreteras de alta capacidad, plantas solares, parques eólicos y plantas desalinizadoras.
- Es líder mundial en infraestructuras ferroviarias de alta velocidad.
- Se considera líder en los mercados latinoamericanos, países de Europa del Este y Norte de África.
- Tiene una larga trayectoria en la ejecución de contratos con instituciones y bancos de desarrollo.
- Posee un profundo conocimiento de los procesos de inversión basados en las alianzas público privadas.

Por otro lado, es más que importante la alta capacidad técnica y humana de los profesionales del sector. Entre sus características destacan fuerte capacidad de trabajo, la elevada cualificación técnica, gran potencial para la gestión de proyectos, adaptabilidad a diferentes ambientes o entornos de trabajo, importantes facultades para la resolución de problemas, potencial para generar confianza en los clientes, gran capacidad creativa, etc.

A pesar de las muchas dificultades, el sector está innovando y aprovechando las nuevas tecnologías. De esta manera, el nivel tecnológico de las ingenierías españolas es equiparable al de países más avanzados.

Otro de los puntos que también destacan entre las fortalezas del sector es su acreditada capacidad para desarrollar trabajos con una elevada calidad técnica, su potencial para poder ofrecer servicios especializados y personalizados o la satisfactoria relación calidad-precio a nivel nacional e internacional.

3.2. Fuentes de información y recogida de datos

Dentro de este apartado se va a hacer mención a dos grandes asociaciones en España que ayudarán y servirán como fuentes de información a la nueva empresa. Son indispensables para mantenerse al día en el sector y actualizarse en ámbitos de normalización.

- TECNIBERIA

TECNIBERIA, Asociación Española de Empresas de Ingeniería, Consultoría y Servicios Tecnológicos, es la patronal de las empresas de este sector en España, y actúa como interlocutor entre las empresas y los organismos competentes. Actualmente, cuenta con más de 270 empresas asociadas, cuya facturación conjunta supera los 5.000 millones de euros anuales.

Desde el primer momento en el que la empresa esté asociada a TECNIBERIA, se beneficiará de todos los servicios tanto institucionales como intelectuales,

así como los de formación, genéricos de cada área y sobre todo de información. Estos servicios se resumen en los siguientes:

- Representación y defensa de los intereses del sector de la Ingeniería, Consultoría y Servicios tecnológicos.
- Punto de encuentro entre empresas y promoción de consorcios y economías de escala.
- Relaciones con Asociaciones Internacionales (EFCA, FIDIC y FEPAC), Colegios Profesionales, Universidades...
- Logro de unas relaciones laborales fluidas, contribuyendo con los sindicatos a la defensa de los intereses económicos y salariales.
- Campañas de promoción del sector para la mejora de la imagen del mismo.
- Boletín informativo diario.
- Revista bimestral con las novedades más relevantes del sector.
- Página Web con un área restringida para asociados.
- Biblioteca.
- Dossier de prensa diario.
- Formación subvencionada para las empresas asociadas: oferta de cursos, entre los que destacan idiomas, ofimática, recursos humanos, calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales
- Formación estratégica para el sector.
- Participación en jornadas, eventos, conferencias, entrevistas, almuerzos y encuentros empresariales.
- Asistencia legal, laboral y fiscal.
- Liderazgo de la negociación colectiva del sector.
- Gestión avanzada de empresas: innovación, competitividad...
- Servicio de videoconferencia.
- Gestión de técnicos extranjeros

- AENOR

La Asociación Española de Normalización y Certificación es una entidad privada sin fines lucrativos que se creó en 1986. Su actividad contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios.

AENOR, a través del desarrollo de normas técnicas y certificaciones, contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios, de esta forma ayuda a las organizaciones a generar uno de los valores más apreciados: la confianza. Esta asociación se extiende por varias líneas:

- Normalización: Es el organismo legalmente responsable del desarrollo y difusión de las normas técnicas en España. Las normas indican cómo debe ser un producto o cómo debe funcionar un servicio para que sea seguro y responda a lo que el consumidor espera de él. AENOR pone a

disposición de todos uno de los catálogos más completos, con más de 28.900 documentos normativos que contienen soluciones eficaces.

- **Certificación:** Los certificados de AENOR son los más valorados en el mundo empresarial, no sólo en España sino también en el ámbito internacional. AENOR se sitúa entre las 10 certificadoras más importantes del mundo.

Para extender la cultura de la calidad, AENOR desarrolla también una potente actividad editorial, diseña software para la gestión de sistemas, imparte formación especializada y ofrece distintos servicios de información.

En el campo de los ensayos, es el socio principal de CEIS (Centro de Ensayos, Innovación y Servicios), centro de referencia internacional cuya actividad incluye la realización de ensayos de conformidad, estudios técnicos, mantenimiento preventivo y predictivo de instalaciones.

AENOR aporta su experiencia e información en materia de normas y de productos y servicios relacionados a organizaciones de todo el mundo, desarrollando una gran actividad de cooperación internacional. Tiene en España presencia en todas las Comunidades Autónomas, a través de 20 sedes, así como presencia permanente en 12 países principalmente de Iberoamérica y Europa.

3.3. Análisis del entorno genérico

La empresa no es un ente aislado, sino que influye y es influida permanentemente por su entorno. El objetivo del análisis externo es el diagnóstico o descubrimiento de amenazas y oportunidades.

En una primera aproximación, el concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa. De forma más concreta, el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos e internos que influyen en sus decisiones y resultados y que definen el contexto en que la empresa desarrolla su actividad, tienen influencia significativa en la estrategia empresarial y que la empresa no puede controlar.

Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno, general y específico:

- El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.
- El entorno específico se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, a la rama o sector de actividad económica al que la empresa pertenece, que se desarrollará en el siguiente apartado.

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que desde la perspectiva del sistema económico y social general afectan a la actuación de la empresa, y por tanto a su rentabilidad.

Con el análisis del entorno general se trata de realizar un diagnóstico de la situación actual y futura del entorno para detectar amenazas y oportunidades. A través de este análisis se persigue la identificación de los factores que favorezcan el crecimiento ó la supervivencia de la empresa en primera instancia.

A continuación se va a proceder a la realización de un análisis del entorno genérico (PESTEL) del entorno de la empresa.

El análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una empresa. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir.

España, es un país que actualmente está atravesando una grave crisis económica y política, y este es un factor que afectará muy significativamente a la empresa.

- Análisis político

En España el poder ejecutivo se organiza en Los Ministerios y varían según los intereses del Gobierno, actualmente el Ministerio encargado de temas medioambientales es el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Hay Gobiernos Regionales, llamados Autonómicos que también son de elección popular, así como el Parlamento, y más cercanos al ciudadano las provincias y, por último, los Ayuntamientos. Respecto a la estabilidad normativa, España, al ser parte de la Unión Europea y de OTAN, tiene una muy buena reputación normativa y los vaivenes que se pueden ver en otros países no tienen cabida, por lo tanto, hay una excelente seguridad jurídica para establecer una compañía.

En España se hablan cuatro lenguas: castellano, catalán, gallego y vasco. El castellano denominado en este caso Español, es la lengua oficial de todo el Estado. Las demás lenguas son también oficiales en las respectivas Comunidades Autónomas. En Andalucía, Comunidad Autónoma de residencia de EnConsulting se habla español.

- Análisis económico

Como todas las principales economías del mundo industrializado, la española entró en 2009 en una recesión cuya duración e intensidad son inciertas pero que afecta a todos los sectores productivos. Esta crisis cierra un prolongado ciclo expansivo de más de 14 años a lo largo de los cuales la economía ha crecido a un promedio superior al 3% anual real, a la vez que ha experimentado transformaciones notables en multitud de campos. En estos momentos tanto el Fondo Monetario Internacional, como la Unión Europea y el

propio Gobierno, estiman que por pronto en 2017 la tendencia podría ser ascendente de nuevo. Actualmente el país está sufriendo una transformación, en base al adelgazamiento del gasto público. Este cambio está realizándose principalmente con reformas impositivas (aumento del IVA) y reducción de gasto público. Esto afecta a la implantación de una empresa, que no va a encontrar tantas ayudas como podría esperarse, sin embargo el 24 de mayo de 2.013 se aprobó la “Ley de Emprendedores” que pretende facilitar la creación de compañías privadas.

España registró en 2007 un superávit fiscal cercano al 2 % del PIB y una proporción de deuda pública a PIB del 37 %, una de las más bajas, entonces, de todos los países de la eurozona. Sin embargo, esta situación, aparentemente saneada, escondía una situación precaria debido a la presencia de elevados ingresos impositivos que tenían un importante componente transitorio vinculado a la gran expansión del sector de la construcción e inmobiliario, así como a dinámicas insostenibles de gasto.

Y, efectivamente, el fin de esa expansión desveló los riesgos latentes en aquella situación. Del deterioro del saldo público de más de 13 puntos de PIB en solo dos ejercicios, entre 2007 y 2009 (un vuelco en las finanzas públicas sin precedentes en nuestra historia económica), casi la mitad se debió a la caída de la recaudación, asociada, en gran medida, a la desaparición de los ingresos extraordinarios mencionados. El gasto público, por su parte, aumentó de forma significativa, en buena medida como resultado del incremento de las prestaciones por desempleo y en la carga de intereses, pero, también, como consecuencia del gasto en pensiones y en consumo público. Y este rápido deterioro del déficit se plasmó en un incremento muy sustancial de la proporción de deuda pública a PIB.

La proporción de deuda pública a PIB no ha dejado de crecer desde 2007 y que se terminó en 2012 con un nivel próximo al 85 %: es decir, casi 50 puntos de PIB de incremento en un período de solo cinco años, lo que, por sí solo, es un indicador de la gravedad de nuestra crisis.

En cuanto al mercado de trabajo, uno de los más afectados por la crisis, el número de afiliaciones a la Seguridad Social muestra la destrucción de puestos de trabajo con cifras interanuales negativas en torno al 3,5% y con unas tasas de desempleo estrepitosas.

- Análisis social

Europa a lo largo de su historia ha sido siempre un conjunto de naciones con gran capacidad cultural, política y en continua expansión. El nacimiento de las principales corrientes del pensamiento además de las distintas revoluciones culturales (renacimiento, ilustración y revoluciones francesas e industrial) han creado una herencia de valores sociales y formativos muy fuertes. Hasta el siglo XX, donde los enfrentamientos entre potencias devastaron el continente, la influencia cultural y económica estaba acaparada por Europa, dando un paso durante el último siglo a América y Asia. El sindicalismo como valor intrínseco dentro de la sociedad arraigó, muchas generaciones atrás, entre la población

europea, siendo uno de los pilares de las relaciones entre el empresario, la fuerza laboral y los gobiernos.

El alto grado de formación de la población europea influye en el incremento de la exigencia de los consumidores ante la compra de productos y servicios. Esto ha favorecido la creación de organismos que defienden los derechos de los consumidores y vigilan la existencia de un intercambio justo. En las últimas décadas, las empresas se han esforzado por mejorar sus servicios y hacerse cada vez más accesibles al público, eliminando barreras e incomodidades surgidas en el momento de la compra. Las nuevas tecnologías, como Internet, juegan un papel muy importante ya que en estos años se han hecho prácticamente imprescindible en los hogares europeos. Todos estos factores implican un aumento de la calidad de vida de la población en la que el tiempo libre es cada vez más valorado buscando actividades que satisfagan las necesidades de cada consumidor.

La cultura también ha influenciado el continente europeo. La preocupación por el medio ambiente ha hecho que la población se incline por la utilización de productos ecológicos y que las empresas adopten ciertas medidas para intentar frenar los problemas que han ido ocasionando durante años. Por otra parte, la fuerte inmigración hacia Europa ha hecho que se desarrollen valores como la solidaridad.

Por lo tanto, en España, como parte de la Unión Europea, todos estos factores se están desarrollando de una forma similar y más aún, con la crisis económica por la que atraviesa el país.

España tiene una población de 46.157.822 habitantes en 2010 con datos del (INE). Es el quinto país más poblado de la Unión Europea 27. Debido a la crisis económica en los últimos trimestres la población total se ha reducido por los siguientes tres factores principalmente:

1. España ya no es un foco de atracción para inmigrantes por la crisis
2. Los inmigrantes desempleados se vuelve a su país por falta de trabajo, agotamiento de las prestaciones sociales y por las políticas de incentivar el retorno a sus países de origen.
3. Los españoles desempleados están yéndose fuera del país a buscar un mejor futuro.

- Análisis tecnológico

La innovación de un país se basa en los siguientes pilares:

- Esfuerzo en I+D+i.
- Capacidad de adquirir tecnologías, conocimiento, medios y equipos.
- Capital humano.
- Aprovechamiento de las empresas del conocimiento generado.

Las anteriores premisas son válidas tanto en periodos de bonanza como de crisis pues la innovación es uno de los mejores recursos para afrontar las crisis.

Desde 2009 la actividad innovadora en España se desarrolla en un entorno económico inadecuado pues la tendencia de la economía ha cambiado y en todos los países de la UE los objetivos planteados en el Tratado de Lisboa referentes a este tema han perdido validez.

En la UE la construcción del Espacio Europeo de Investigación es un objetivo básico de las políticas comunitarias y se trabaja para que la libre circulación de investigadores, de conocimientos y de tecnología, la llamada «quinta libertad» se consigan en 2020.

Cabe destacar, que empieza a darse una tendencia a la internalización en las empresas en España, por ejemplo clientes como Telefónica han decidido traer de nuevo a España todas las tareas externalizadas por varias razones como lingüísticas, capital humano ocioso formado, o la reducción del coste de hora/hombre reciente.

Diversos estudios señalan que cada vez más son los españoles que cuentan con internet en sus hogares. En 2010 había una penetración de las redes Sociales del 81% de los internautas españoles. Se abre todo un mundo de posibilidades donde el número de tiendas de online es muy alto. A la hora de hablar de las oportunidades que ofrece la venta por Internet las más relevantes son: el ahorro de costes, eliminación de los límites de horarios, comodidad para el comprador y seguridad en el pago.

Sin embargo, la venta online también tiene ciertos problemas que se pueden solventar: hay que cumplir plazos de entrega, se necesita conexión a la red, el medio de pago por Internet aún genera desconfianza en los consumidores y no hay trato personalizado.

Según el estudio de EAE Business School, Madrid, Cataluña, País Vasco, Andalucía y Comunidad Valenciana son las que más invirtieron en I+D+i, con 3.400, 2.900, 1.400, 1.400 y 1.000 millones de euros respectivamente. La suma de estas cinco inversiones supone el 77,2% del gasto total en actividades innovadoras en España.

- Análisis ecológico

España forma parte de los diez países cuyas políticas tienen un mayor desempeño ambiental, concretamente ocupa el puesto séptimo, según el EPI (Environmental Performance Index) 2014.

Presenta poca contaminación de las aguas (el 75% de las personas dicen estar satisfechas con la calidad del agua), así como una calidad del aire bastante buena en comparación a otros países desarrollados.

A su vez, es el segundo país de la Unión Europea con mayor superficie forestal (tan solo detrás de Suecia), con 27,7 millones de hectáreas. Del total de la superficie forestal, el 40% (que supone más de 11 millones de hectáreas) se encuentra en zonas protegidas.

España cuenta con grandes zonas protegidas, que gracias a la concienciación social cada vez mayor en temas medio ambientales, se conservan con mucho cuidado por la mayor parte de la población.

- Análisis legal

En cuanto al sistema fiscal, existen tres categorías de tipos impositivos del Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA) desde el 1/09/2012: el tipo general del 21%, el tipo reducido del 10% y el tipo súper reducido del 4%. El IVA no es aplicable en las Islas Canarias, Ceuta y Melilla.

Algunos productos, cualquiera que sea su origen o procedencia, han de ceñirse a determinadas reglamentaciones técnicas nacionales que dan lugar a una homologación. Así mismo son obligatorios las Directivas y Reglamentos de la UE. Por otra parte, como en todos los países, existen unos requisitos técnicos voluntarios impuestos por la competitividad del mercado para los que hay diversos sistemas de certificación.

En cada Comunidad Autónoma existe una legislación y requisitos propios en temas de Medio Ambiente. En cada una de ellas hay unas exigencias, al igual que procesos y líneas a seguir para la realización de estudios medioambientales que EnConsulting deberá tener en cuenta en la prestación de sus servicios.

Las normas de calidad ISO, serie 9000, están cada vez más consideradas como factor de competitividad vía calidad certificada. También están teniendo creciente importancia la serie ISO 14000 sobre medio ambiente y la certificación de riesgos laborales según la especificación técnica OHSAS 18001.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es el organismo reconocido por la Administración española para desarrollar actividades de normalización y, además, es un organismo de certificación. La Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), igualmente reconocida por la Administración española, acredita a los organismos de certificación, laboratorios de ensayos y calibración y organismos de control, sector por sector.

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. Los gobiernos que creen en el libre comercio como España dan la bienvenida a las inversiones extranjeras y a las importaciones. Los que no, restringen las importaciones y las inversiones extranjeras, y están en contra de las empresas con base en el extranjero que están haciendo negocio en sus países. El entorno político legal en un país anfitrión potencial puede afectar la decisión de una compañía multinacional para entrar al país. Por eso es muy importante antes de comprometerse a entrar en un mercado, el analizar con profundidad el entorno político legal.

3.4. Análisis del entorno específico

La empresa se relaciona con muchos agentes externos, pero la relación es muy intensa con alguno de ellos mientras que se mantiene lejana con los demás. El entorno inmediato, de intensa y directa relación con la empresa, y el entorno general con influencias casi siempre menos intensas.

Existen actores que mantienen una relación directa con la empresa. Son aquellos agentes que mantienen una intensa y directa relación con la empresa, con objetivos u intereses propios, que deciden libremente y que respondiendo a sus expectativas individuales realizan transacciones conjuntamente.

La empresa tiene unos determinados objetivos que cumplir con estos actores internos de la empresa:

Trabajadores:

- Retribución tanto monetaria como en especies (ayuda social) que pueden contener incentivos asociados a los resultados de la empresa.
- Condiciones de trabajo en cuanto a la jornada de trabajo, horario, flexibilidad, descansos y las medidas para conciliar la vida laboral y familiar. Así como la seguridad e higiene en el trabajo.
- Formación y promoción que permita a los trabajadores a mantener sus capacidades y desarrollar su carrera profesional.
- Participación en las decisiones normalmente delegada en sus representantes sindicales.

Accionistas o propietarios:

- Rentabilidad mediante el incremento del valor de mercado de la empresa (acciones o dividendos).
- Seguridad mediante la estabilidad en el tiempo de los resultados.
- Liquidez mediante la posibilidad de recuperar la inversión vendiendo en el mercado el derecho de propiedad de la empresa.
- Participación en las decisiones perteneciendo al consejo de administración.

Directivos:

- Retribución tanto monetaria como en especie que contenga incentivos asociados a los resultados de la empresa.
- Condiciones de trabajo con el poder de decisión y capacidad para elegir a sus principales colaboradores.

-Promoción profesional asociada en gran medida con el crecimiento y diversificación de la actividad de la empresa.

-Estabilidad y seguridad asociada a la negociación de indemnizaciones por restricción unilateral del contrato.

Por otro lado, existen otros actores que mantienen una relación indirecta con la empresa. Están aquellos agentes que mantienen una menos intensa e indirecta relación con la empresa.

La empresa también tiene unos objetivos que cumplir con estos actores externos a la empresa:

Consumidores (clientes):

-Cumplir con los compromisos contractuales de calidad y cantidad de productos pedidos, cumpliendo los plazos de entrega y dando el servicio postventa publicitado.

- Condiciones de venta acordes con el volumen y frecuencia de sus compras (rappels, descuentos...).

-Adaptación de la oferta a sus necesidades como la colaboración y cooperación para personalizar el producto o en el desarrollo de nuevos.

-Informar en colaboración/cooperación cuando se asumen riesgos financieros derivados de pagos diferidos.

Proveedores:

-Cumplir los compromisos contractuales como pagar los pedidos en el plazo acordado.

-Desarrollo de la relación comercial con el incremento del montante de ventas y de la frecuencia.

-Informar en colaboración/cooperación cuando se asumen riesgos financieros derivados de pagos diferidos.

Intermediarios financieros:

-Información para evaluar el riesgo y cuantificar el volumen y las condiciones de las operaciones financieras.

-Desarrollo de la relación comercial con un incremento del montante de ventas (siempre que el riesgo y frecuencia lo permita).

-Participar en el proceso de decisión generalmente como consejeros en el consejo de administración (si el volumen de negocio y riesgo lo justifica).

Administración Pública (Local, autonómica y del estado):

-Cumplimiento de las leyes relacionadas con la actividad económica: fiscales, laborales, de consumo y medioambientales.

-Contribución al desarrollo económico mediante inversiones y contratación de los trabajadores.

-Contribuir al desarrollo social y cultural.

Para el análisis de la competencia, en la práctica, hay muchas características de un sector que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad. Un marco útil para clasificar y analizar estos factores fue desarrollado por Porter (1980), a través del modelo de “las cinco fuerzas que determinan la competencia”, en el que se considera que la rentabilidad del sector está determinada por cinco fuentes de presión competitiva.

Las variables que se miden son grados de rivalidad y poder de negociación, y al final se obtiene el modelo.

Las 5 fuerzas son:

- Intensidad de la competencia: competidores e industria. Cuanto mayor sea esta, la posibilidad de obtener rentas superiores es menor y el atractivo de la empresa disminuye.
- Competidores potenciales y equilibrio entre ellos. Cuantas más empresas nuevas quieren ingresar a competir en un sector, más intensidad en la competencia. La entrada dependerá del atractivo de la industria y de las barreras de entrada (economías de escala y alcance, necesidades de capital, acceso a los canales de distribución establecidos, costes de cambio de proveedor,...).
- Productos sustitutivos. Aquel que cubre la misma función que el producto actual, procedente de la misma industria o de industrias diferentes. A más y mejores productos sustitutivos, menor atractivo.
- Proveedores. Según Porter los proveedores tienen poder cuanto mayor sea la importancia del producto que fabrican o cuando son escasos en número.
- Clientes. Su poder negociador también influye en el atractivo de la industria.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo

mejor posible al entorno en todo momento. La forma de competir es el determinante de la rentabilidad de la empresa.

A continuación, tomaremos como base las fuerzas competitivas de Porter con el fin de analizar el entorno específico de EnConsulting.

- COMPETIDORES ACTUALES

Actualmente en la provincia existen varias empresas dedicadas a la consultoría medioambiental, incluso algunas consultoras en general ofrecen servicios propios de consultoría medioambiental. Por lo tanto, se tiene que tener en cuenta aquellas consultoras que realicen servicios comunes a EnConsulting.

Se va a considerar que los competidores se encuentran en la ciudad de Jaén, alegando que los clientes prefieren un trato directo con la empresa, por ello, como el principal cliente de EnConsulting se encontrará en la misma ciudad, se competirá con las demás consultoras que estén establecidas en Jaén.

Entre los competidores en podemos encontrar a Cinde Consultores SL, que ofrece multitud de servicios de consultoría y asesoría, ATISAE, otra consultora que alberga la oferta de multitud de servicios incluidos certificaciones y auditorías, JJINTEC, dedicada a multitud de servicios de industria y medioambiente, obra civil y asesoría, e Iberus Medio Ambiente SL, especializada en todo tipo de estudios medioambientales, todas ellas con página web disponible.

- COMPETIDORES POTENCIALES

Es frecuente el intrusismo de compañías tradicionalmente dedicadas a la consultoría general, gabinetes de ingeniería o profesionales autónomos. No son competidores estrictos, sin embargo pueden acaparar cierta cuota de mercado en el sector.

Otro tipo de consultoras dentro de la competencia potencial pueden ser aquellas que llevan a cabo su actividad a través de la red. Este tipo de consultoras ofrecen un servicio que en la actualidad no resulta competitivo para una consultora física, carecen de confianza para el cliente, pero en un futuro pueden llegar a alcanzar mayor competitividad debido a sus reducidos costes y a la potente comunicación vía internet.

- PROVEEDORES

Como consultora medioambiental, EnConsulting, no necesita de proveedores para desarrollar su actividad empresarial. Sin embargo, debe crear una red de flujos de información con asesores externos que ayuden a la empresa en el ámbito productivo. Se pretenden crear vínculos con organismos públicos y con la administración pública que ayuden a la actualización continua de la empresa. Es posible que en momentos determinados la empresa necesite de estudios específicos del entorno para la elaboración de sus estudios pero serán puntuales y dependientes de la demanda. Se recurrirá a la búsqueda de

empresas en la ciudad que puedan realizar estos estudios o a instituciones públicas como puede ser la Universidad para llevar a cabo estas labores.

- CLIENTES

La presión de los clientes para que las empresas incorporen el respeto por el medio ambiente en la realización de sus actividades productivas es creciente. El cambio en los hábitos de consumo está obligando a los productores a considerar, además, de las cuestiones puramente económicas, otras de diversa índole como son la gestión de los residuos, el uso de la energía y de materiales vírgenes y, en general, los efectos sobre el medio ambiente local y sobre los habitantes de cualquier acción que pueda llevarse a cabo. El poder de persuasión de los clientes puede ser bastante elevado. Por ello, en nuestra empresa podemos utilizar esa nueva actitud y fomentarla para un mejor futuro de la misma.

El cliente de EnConsulting será un cliente exigente, que buscará la calidad máxima en la prestación del servicio y la mayor brevedad en conseguirlo. Se trata de un cliente que busca la completa comunicación entre él y la empresa y sentirse escuchado en cada momento.

- PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En el campo de la consultoría medioambiental no existen productos sustitutivos, dado que muchas de las actuaciones de empresas como la nuestra están vinculadas a obligaciones normativas. Los clientes son de tipo cautivo, quedándoles, únicamente, la opción de escoger con quién trabajará.

Sin embargo, existe un riesgo de pérdida de clientes por el posible incremento de las funciones de las administraciones públicas, principalmente las de carácter autonómico, que podrían llegar a prestar servicios que actualmente subcontratan.

3.5. Análisis interno

Para el análisis del entorno interno se ha realizado el análisis de la cadena de valor que se muestra en la figura 3.1. y análisis de recursos y capacidades que se muestra en la figura 3.2..

La cadena de valor es uno de los instrumentos más importantes para el análisis y diagnóstico interno de la empresa, y se lo debemos a Porter (1987).

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en actividades básicas, que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio.

Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto.

El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa. Las posibles fuentes de ventajas competitivas son:

- Las actividades básicas.
- Las Interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de actividades, en función de su vinculación directa, ó no, con el proceso productivo. Con base a este criterio, las actividades pueden clasificarse en:

- Actividades primarias: son las que forman parte del proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención post-venta al cliente: logística interna ó entrada de factores, actividades de producción, logística externa ó distribución, marketing y ventas, servicio post-venta, etc.
- Actividades de apoyo: no forman parte del proceso productivo pero sirven de soporte para las anteriores, garantizando el normal funcionamiento de la empresa: aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, administración de RRHH ó actividades relacionadas con la infraestructura de la organización (planificación y control, contabilidad, finanzas, etc.).

Del análisis de las distintas actividades de la empresa en forma desagregada y de las interrelaciones entre estas o con proveedores y clientes, la empresa puede deducir sus puntos fuertes (ventajas competitivas) y puntos débiles.

La desagregación en actividades específicas nos da la posibilidad de encontrar nuevas fuentes de ventajas competitivas.

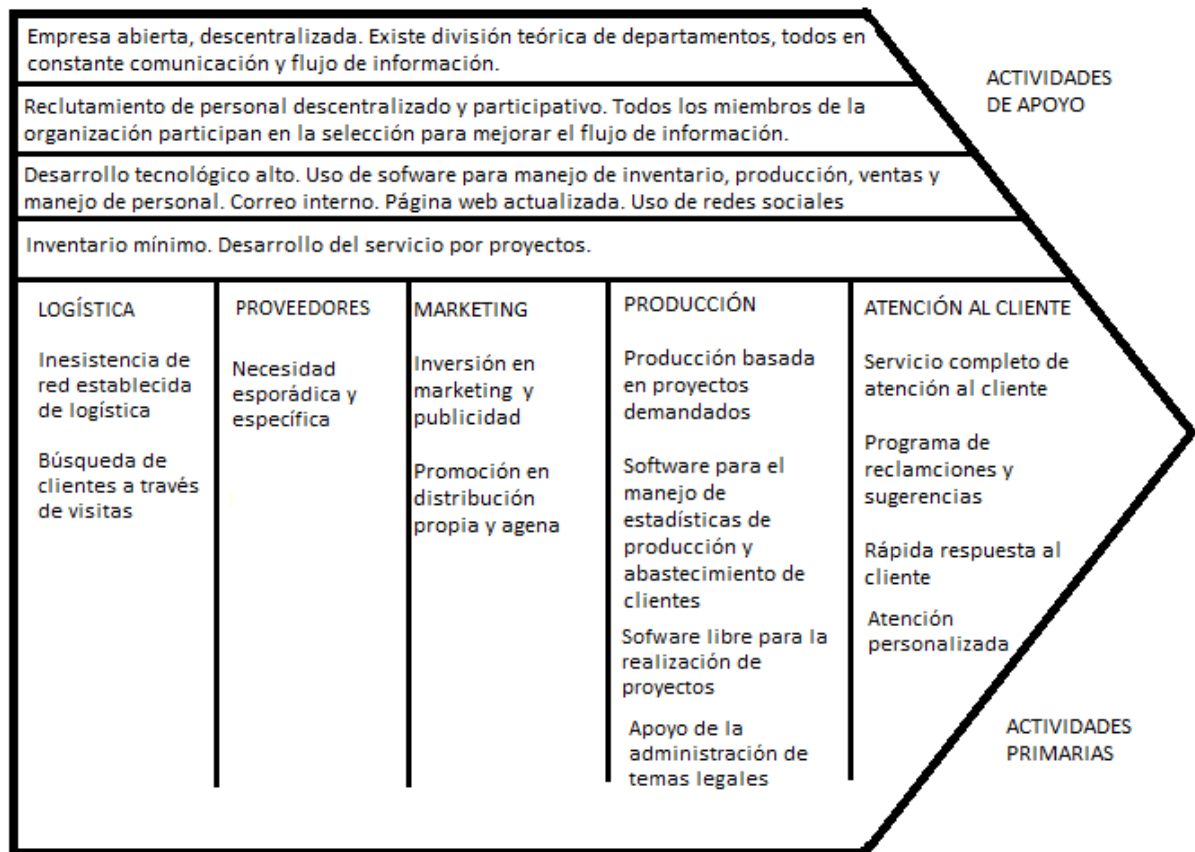


Figura 3.1. Análisis de la cadena de valor de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el análisis de recursos y capacidades completa el diagnóstico interno de la empresa. Éste no puede crear capacidades nuevas, sólo las analiza, las desarrolla y las estudia, pero no las crea.

El propósito de éste análisis es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación, valoración y eficiente gestión de los RyC que la empresa posee.

La empresa es considerada como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos. La clave del éxito no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias con una buena gestión de los RyC

El Análisis de Recursos y Capacidades es un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia. Por ello:

- La empresa debe identificar y medir sus propios recursos y capacidades.
- Evaluarlos y determinar en qué medida son útiles, adecuados y valiosos para conseguir una ventaja competitiva, mantenerla en el tiempo y apropiarse de los rendimientos.
- Analizar la forma de gestionar y mejorar estos.

Los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva e influir en algunos aspectos de la estrategia corporativa.

RECURSOS	CAPACIDADES
Cultura organizacional favorable a la mejora y al cambio, cultura de rapidez y calidad de servicio	Desarrollar y mantener contactos con su entorno
Recursos humanos de calidad y altamente cualificados	Captar profesionales con desenvoltura
Contactos cercanos con otras organizaciones	Orientarse y adaptarse a las nuevas demandas, cambios sociales
Conocimiento de las necesidades	Desarrollar planes estratégicos para el desarrollo
Recursos materiales	Desarrollar una cultura favorable para la calidad, el compañerismo y el trabajo en equipo
	Planificar, captar y gestionar los recursos

Tabla 3.1. Análisis de recursos y capacidades de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

3.6. Análisis DAFO y estrategias de actuación

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra organización. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización. Dentro de estos encontramos los siguientes puntos:

- Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa

- Debilidades:

Describe los factores en los cuales se posee una posición desfavorable respecto a la competencia. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

- Oportunidades:

Describen los posibles mercados, nichos de negocio, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

- Amenazas:

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

El análisis DAFO de la empresa se muestra a continuación en la tabla 3.2.

Debilidades	Fortalezas
Dependencia de subcontratación de consultoras de mayor tamaño, lo que limita el contacto directo con el cliente Escasa valoración de ciertos trabajos La empresa no dispone de referencias comerciales Empresa pequeña y nueva Gestión crecimiento Dirección estratégica y marketing Falta de experiencia empresarial	Dominio de tecnologías Empresa saneada Buen posicionamiento en internet Proximidad al cliente Dominio de sectores Visión comercial y de negocio Capacidad de ofrecer un producto personalizado Trato personalizado Visión y motivación de la gerencia Flexibilidad de una empresa naciente que se adapta a los requerimientos
Amenazas	Oportunidades
Competencia: elevado número de consultoría generales Consideración del servicio como prescindible para las empresas Desaceleración económica Normativa ambiental muy cambiante Existencia de grupos ecologistas y grupos de investigación que ejercen de consultores Reducida área de influencia competitiva Bajo nivel de negociación	Amplio mercado por satisfacer Crecimiento sostenido Rentabilidad Obligatoriedad de las obras de hacer diagnósticos medioambientales Tendencia a la especialización Planes de ordenación territorial de ayuntamientos y áreas metropolitanas Existencia de agentes competitivos colaboradores Ayudas de las Administraciones Públicas en mejoras medioambientales Existencia de multitud de normativa y ayudas políticas de carácter medioambiental

	Posibilidad de entrada a nuevos mercados Apoyo de la administración a PYMES y emprendimiento
--	---

Tabla 3.2. Análisis DAFO para EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Para disminuir el impacto de las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades disminuyendo las debilidades de la empresa se desarrollaran las estrategias que se detallan a continuación.

Para conseguir la diferenciación con respecto a la competencia, la empresa pretende fidelizar a los clientes y conseguir ampliar el negocio dentro de los clientes actuales. Para ello, buscará en todo momento la mejora de los productos y servicios atendiendo a los requerimientos de los clientes y a sus necesidades preocupándose por conseguirlo.

El proceso de mejora continua incluye la optimización de los canales de comunicación y distribución adaptándose a las nuevas tecnologías.

Además es necesario realizar estrategias de comunicación y relaciones públicas. La publicidad resulta muy importante. Es necesario dar a conocer a la empresa, los productos y los servicios que ofrece y sus fortalezas con respecto a la competencia. Todo ello permitirá transmitir los valores de la empresa, sus logros y éxitos para un posicionamiento adecuado en el mercado.

Mediante la comunicación podemos crear en la mente de los clientes una imagen de la empresa. La asistencia a eventos, ferias, la relación con los medios ayuda a una mejor comunicación.

La empresa desarrollará una web propia de la organización con toda la información propia de todo lo referente a servicios, noticias, actuaciones, etc. También se hará uso de las redes sociales como elemento de transmisión para los clientes y la sociedad en general.

En un momento determinado, la empresa puede intentar explorar nuevas líneas de negocio, que dependerá de los recursos y capacidades, y de los aspectos que tengan en cuenta los socios.

4

PLAN DE MARKETING

4. PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing va a ayudar a EnConsulting a desarrollar su actividad teniendo en cuenta las necesidades de la sociedad sin perder de vista el enfoque del cliente. Es importante corresponder a los requisitos de los clientes y mantener el contacto con ellos para mejorar cada día en el servicio.

Para definir el plan de Marketing se van a tratar los siguientes aspectos:

- Marketing estratégico
- Marketing operativo
- Previsión de ventas y gastos e inversiones en esta área

En este punto se va a realizar la previsión de ventas e ingresos correspondientes a cinco años según el estudio que se ha realizado para la nueva empresa. Esta previsión se basa en históricos de otras empresas del sector y en la demanda actual de este tipo de servicios.

4.1. Marketing estratégico

Esta empresa es una empresa de consultoría medioambiental que desarrolla proyectos de formación y transmisión de la cultura renovable de forma complementaria a los servicios de consultoría que ofrece, de manera eficiente y rentable.

La empresa apuesta por el desarrollo sostenible y un despertar ecológico en la conciencia de los ciudadanos.

Para conseguir los objetivos de ventas es necesario que el producto refleje confianza en su aspecto funcional. La confiabilidad que el producto transmita es uno de los elementos más críticos para la aceptación de este.

La empresa se enfoca en el nuevo consumidor que traslada su preocupación por el deterioro medioambiental. Este se puede denominar consumidor verde. Se puede definir al consumidor verde como aquel que es consciente de su responsabilidad ecológica como consumidor y que activamente lo demuestra en sus hábitos de compra. Sin embargo, es escéptico ante los reclamos publicitarios de las empresas y prefiere una información independiente sobre cómo identificar un producto verde y dónde encontrarlo, de modo que el estímulo percibido por la argumentación ecológica esté suficientemente diferenciado como para captar su decisión de compra. Es un consumidor responsable, regula su consumo a partir de valores humanos, realiza sus compras de manera consciente, es equilibrado, sabe autolimitarse, e intenta preservar los recursos naturales para el disfrute de las siguientes generaciones.

En relación al posicionamiento de la empresa, se puede establecer una estrategia de posicionamiento dentro de los aspectos diferenciadores que puede ofrecer la empresa, calidad de servicio y precio. Tras un estudio de las empresas que representan la competencia más directa, se puede elaborar un

mapa de posicionamiento en el que EnConsulting va a pretender introducirse en el mercado con unas características propias similares a algunos de sus competidores más favorecidos respecto a la variable precio y se pretende ser líder en la otra variable a tener en cuenta, la calidad de servicio. Con esta posición en el mercado se pretende atraer al cliente y, sobre todo, lo que se quiere conseguir es retenerlo. El mapa de posicionamiento para EnConsulting se muestra en la figura 4.1.

El mapa de posicionamiento sobre la competencia es una herramienta de análisis de marketing que permitirá saber en qué situación se encuentra la empresa respecto a la competencia en la mente del consumidor de forma gráfica en función de varios criterios. Permitirá conocer donde se encuentra en un momento determinado.

Ayudará a saber cuál es la posición actual para adoptar las estrategias de marketing que sean necesarias con el fin de lograr los objetivos propuestos.

El formato clásico consiste en dos ejes (vertical y horizontal), que se cruzan y cuyos extremos sitúan el valor mínimo y máximo de cada parámetro a analizar.

La finalidad es poder reflejar todos estos aspectos en una estrategia y unas acciones de marketing concretas para el próximo ejercicio.

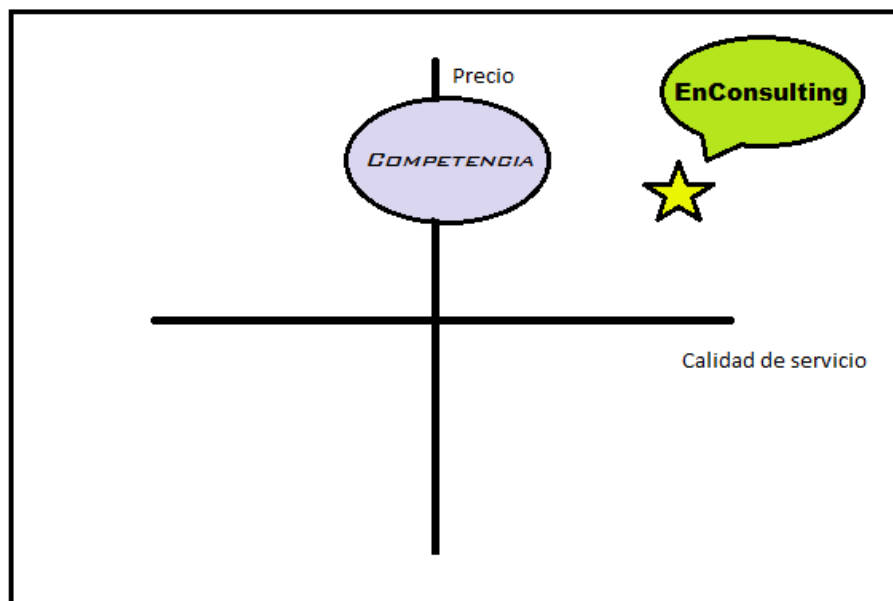


Figura 4.1. Mapa de posicionamiento para EnConsulting. Fuente: elaboración propia

4.2. Marketing operativo

Es un proceso orientado a la acción, cuya planificación se sitúa a corto o medio plazo y se dirige a los mercados y segmentos existentes. Se centra en la realización de un objetivo de cifra de ventas y se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación (las 4 P del marketing mix).

El plan operativo del marketing describe los objetivos, el posicionamiento, las tácticas y los presupuestos de cada marca en la cartera de productos de la compañía, en un periodo y en una zona geográfica determinada.

Todos los productos, incluso los de calidad superior, deben tener un precio aceptable por el mercado, estar disponibles en la red de distribución adaptada a los hábitos de compra del consumidor objetivo y tener el apoyo de algún tipo de comunicación que los promocióne y resalte sus características particulares.

A continuación se van a desarrollar los cuatro puntos del marketing mix para EnConsulting:

- PRODUCTO

En cuanto a la presentación de los servicios, se hará referencia a los aspectos a tener en cuenta en el momento de la prestación de los mismos (acogida, despedida, trato al cliente), diferenciando claramente si el servicio se presta en las dependencias del cliente o no. En el caso de prestarse en las instalaciones del cliente, indicaremos en qué consiste el mismo, cómo se aplicarán los costes y cómo le repercutirán al cliente, la dedicación prestada al servicio, etc.

En la actividad de presentación será imprescindible promover la confianza y conseguir la fidelización de los clientes, mostrando la calidad de los servicios ofrecidos, el amplio conocimiento en materia medioambiental y buscando una relación personalizada con cada cliente. Para conseguirlo será necesario contar con un gran conocimiento de las cuestiones y problemática de las empresas jienenses del sector objeto de estudio.

Se pretende penetrar en el mercado ofreciendo un excelente servicio, esmerándose en la prestación del servicio y en el trato al cliente.

El técnico- comercial asumirá las tareas y funciones de relaciones públicas y promoción. Se apoyará también en anuncios en Internet para la captación de clientes y al uso de las redes sociales.

Los acuerdos de colaboración con otras empresas complementarias o proveedoras son una estrategia interesante en este sector de actividad, ya que permite a la nueva empresa optar a varias posibilidades:

- Ampliar la gama de servicios
- Retroalimentación, detección de nuevas oportunidades de negocio
- Ser competitivos en precio
- Abrir nuevos mercados

Para la captación de los primeros clientes, la empresa deberá realizar grandes tareas comerciales. Estas labores comerciales seguirán el siguiente esquema:

- Se pondrán en contacto telefónico con los gerentes, directores, de empresas generalistas, constructoras o medioambientales, con el fin de

presentarles brevemente su empresa y obtener una entrevista con los mismos.

- Estudio de la empresa a visitar, con el fin de presentarles los productos que más se adecuen a sus necesidades reales.
- En la visita presencial realizada a la sede de los potenciales clientes, el técnico-comercial junto con un promotor deberán hacer una presentación de EnConsulting adecuada a las necesidades de cada una de las empresas. La presentación no deberá ser muy extensa en tiempo. La presentación se llevará preparada y adecuada a la empresa en concreto, media hora será tiempo más que suficiente.

De las primeras visitas se podrá conseguir:

1. Una solicitud de presupuesto con el fin de comparar precios y productos con la competencia.
2. Ninguna respuesta. En este caso, EnConsulting no se olvidará de esta empresa y realizará una labor comercial más exhaustiva de la misma.

Del mismo modo, en el caso de las presentaciones que se dirigen a la Administración:

- Se pedirá, vía telefónica, una entrevista con la persona responsable para hacer la pertinente presentación de la empresa.
- Se participará en los concursos publicados por la Administración que puedan ser ámbito de EnConsulting. En un primer momento, debido a la poca experiencia y recursos, se participará mediante sinergias o acuerdos de colaboración con otras empresas.

Como se ha mencionado anteriormente, las visitas no serán muy largas en tiempo, por lo que los emprendedores deberán llevarlas muy bien preparadas. Estas visitas tendrán dos fases claramente diferenciadas:

- Presentación general de la empresa: de los promotores, personal, experiencia, servicios, etc.
- Presentación específica, centrada en aquellos servicios que le pueden resultar interesantes a cada una de las empresas, previo análisis de las mismas.

Mostrar los beneficios del producto en términos económicos es el principal argumento para la venta del producto. La estrategia del producto se centrará en ofrecer un buen producto que sea funcional y que genere confianza al usuario. Como todo servicio, debe ser confiable y no debe requerir del monitoreo de la empresa, esta confiabilidad se ha identificado como una de las claves de éxito.

- PRECIO

La política de precios en una consultora medioambiental es muy compleja, dado que a la hora de fijar el precio confluyen múltiples factores.

El precio de un proyecto se fija en función del número de horas de trabajo estimadas, valorando la complejidad del trabajo a realizar y con un coste diferente en función del grado de experiencia necesaria y la titulación de los consultores asignados.

De este modo, se deben tener en cuenta los gastos necesarios para realizar el estudio o el análisis, así como las dietas cuando es preciso realizar desplazamientos fuera de la localidad habitual de trabajo.

Otro aspecto importante es la descripción de los sistemas de cobro empleados por las empresas; la política de precios que aplica la empresa puede verse afectada por diferentes aspectos que condicionarán tanto la cuantía como la seguridad o el plazo en el que se cobren las ventas. Por eso es importante definir los sistemas de cobro. El cobro del servicio se realizará una vez finalizado el proyecto, y aproximadamente a los treinta días.

Para estimar el precio de venta lo primero que se debe hacer es estimar el coste total del mismo. Para los servicios de ingeniería y consultoría técnica calcularemos este coste contando con el coste hora del ingeniero y/ o consultor (coste bruto salarial por hora) incluyendo los desplazamientos a las instalaciones del cliente o lugar de reunión o trabajo. Una vez obtenido el coste aplicaremos el margen medio comercial del sector junto con una estimación de reducción de costes, en este caso es el 20%.

Habrá que definir aquellos elementos que se incluirán en el precio en caso de que este no sólo incluya la mera venta del mismo, sino que incluya otros factores que en algunos casos son susceptibles de ser cobrados de forma independiente (información, devolución si no queda satisfecho, transporte, formación, penalizaciones en caso de demora,...).

Se estimarán incrementos de precios interanuales de un 1.5% en todos los servicios.

- DISTRIBUCIÓN

En este tipo de empresas que trabajan bajo proyecto o bajo pedido, la componente distribución se centra en los movimientos necesarios para captar al cliente, para llevar a cabo los proyectos y, por último, para entregar al cliente el resultado. Los empleados se moverán a través de su vehículo propio y se ofrecerán al cliente todo tipo de facilidades para satisfacer sus necesidades. El cliente podrá dirigirse a la oficina física de la empresa o, si le resulta más cómodo, EnConsulting se ofrecerá a realizar el servicio en el lugar que se concierte para ello.

- COMUNICACIÓN

Los principales objetivos de promoción que se marca la consultora son los dos siguientes:

- Intercambio de información en los dos sentidos, mediante el diálogo con los clientes.

- Mayor personalización del mensaje acompañado del servicio.

A continuación se resumen las distintas actuaciones a realizar en materia de promoción:

- Actuaciones dirigidas hacia un determinado colectivo (marketing directo): Es el tipo de actuación promocional que mejor se adapta a las características sectoriales de las empresas consultoras medioambientales. Está fundamentada en el establecimiento de relaciones con nuestros principales segmentos de clientes, lo que implicaría una publicidad favorable y la creación de una imagen positiva de la compañía. Habrá que dirigirse a: Pymes, AAPP, consultoras generalistas, colegios profesionales, etc.

- Publicidad: se programará la asistencia a conferencias, foros, entrevistas en prensa y radio, acciones divulgativas de índole diversa, etc. Generalmente no discriminan el perfil del destinatario de la información. Válido para todos los segmentos de cliente.

- Medios no convencionales: asistencia a ferias que se celebren en territorio regional relacionadas con el medio ambiente y con la consultoría en general. Otro medio básico de comunicación será el anunciarse en la sección de consultoría de las páginas amarillas ya que es una herramienta frecuentemente utilizada para la obtención de servicios.

- Internet ofrece amplias posibilidades de promoción a través de la red. Se creará la página web de la empresa, los usuarios se podrán registrar para que se les envíe un boletín electrónico mensual relacionado con temática medioambiental y legal.

Por otro lado, las redes sociales se han convertido en un gran canal de divulgación y promoción, y EnConsulting aprovechará estas vías de comunicación.

Otros medios de comunicación: Son prescriptores los agentes que recomiendan nuestro producto y actúan como canal de recomendación, sin que los mismos sean agentes de venta. El análisis de los prescriptores puede abrir nuevas vías de mercado y generar nuevas ventas cruzadas. El principal prescriptor del sector medioambiental es la propia Administración, que actúa con herramientas tan potentes como la propia ley. Por otra parte, en este grupo también se incluye el propio cliente, a través del boca a boca. Forma parte del buen o mal funcionamiento de la empresa el generar este fondo de comercio. También pueden ser considerados como prescriptores los mismos grupos ecologistas.

4.3. Previsión de ventas y cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área comercial

En esta área la previsión de gastos en los que se prevé incurrir es la siguiente que se expone en la tabla 4.1. Se pretende invertir altamente en publicidad y mejora de la imagen de la empresa en consecuencia.

OTROS GASTOS	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Página web	50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Publicidad y promoción	500,00	6.000,00	6.090,00	6.181,35	6.274,07	6.368,18
TOTAL		6.600,00	6.699,00	6.799,49	6.901,48	7.005,00

Tabla 4.1. Gastos atribuidos al área comercial de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

5

PLAN DE OPERACIONES

5. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se va a detallar el funcionamiento de la empresa a nivel productivo, así como todos los aspectos que engloban la actividad productiva de este nuevo negocio. Se van a desarrollar los siguientes puntos:

- Descripción de los bienes y/o servicios
- Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios
- Determinación de la capacidad productiva
- Selección de la localización
- Proveedores y Gestión de aprovisionamiento
- Aplicación de la Gestión de la calidad
- Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes en este área

Con este apartado se pretende conocer mejor las operaciones de la empresa y exponer la guía de trabajo que se empleará en ella.

5.1. Descripción de los bienes y/o servicios desde una perspectiva de producción

En este primer punto se detallan los distintos productos y servicios que comercializará, su importancia a nivel de negocio, el atractivo que puede presentar en el sector y el ciclo de vida en el que se encontrará en el mercado.

La empresa ofrecerá los siguientes servicios:

- Planificación territorial y análisis GIS

La planificación territorial comprende el conjunto de actividades, que realiza cualquier agente público o privado, para establecer políticas que deben ser seguidas por la población y otros agentes económicos en relación al uso de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y la localización óptima de las diferentes actividades.

La planificación territorial supone el establecimiento de los usos más apropiados para cada porción del territorio. Esta decisión sobre los usos depende, entre varios factores, de razones y criterios derivados de la conservación del ambiente natural y debe tener en cuenta tanto la utilización propia de cada zona del territorio que se determina por su aptitud para cada uso o actividad, como el impacto que tendrá sobre el medio ambiente la realización de una determinada actividad en ese punto del territorio.

Los Sistemas de Información Geográfica (GIS) son una herramienta importante para el manejo y análisis de datos recogidos para la administración de sitios específicos.

Los GIS van más allá del desarrollo de mapas que muestran la variabilidad de los análisis de suelo o rendimientos. Los paquetes de software de GIS han sido desarrollados con un rango lleno de capacidades matemáticas con capacidad

de interactuar con otras operaciones del pc para extender sus posibilidades analíticas. Por ejemplo, los datos de análisis de suelos pueden ser relacionados con software utilizado en la recomendación de la fertilización, eso se integra al análisis de suelos, la producción o rendimientos proyectados, estudios generales de suelos, historia del manejo y otros datos para formular dosis variables basadas en el plan de manejo nutricional de su campo. La empresa EnConsulting utilizará el software de código libre QGIS como herramienta en sus proyectos de este tipo.

– Evaluación y diagnóstico medioambiental

La empresa realizará estudios de impacto ambiental, en principio, en la comunidad jienense.

Se encargará del proceso en la medida de la demanda del cliente y proporcionará asesoramiento sobre posibles condicionantes ambientales antes de comenzar el estudio.

Uno de sus servicios será tramitar los estudios de impacto ante las Administraciones autonómicas y estatales.

Se pretende elaborar cualquier informe necesario para complementar el estudio de impacto ambiental.

Es muy importante para la empresa mantener al cliente informado del desarrollo del proyecto y de las posibles incidencias que se presenten y respetar las fechas de entrega acordadas previamente con él.

– Proyectos de carácter medioambiental

Por otro lado, se elaborarán informes ambientales de cualquier tipo de actividad, en principio, en toda la comunidad jienense.

Esto engloba estudios de impacto ambiental para nuevos proyectos, instalación de industrias, reconversiones en la actividad desarrollada o cualquier aspecto del desarrollo económico que necesite evaluar las repercusiones medioambientales antes de ser puesto en marcha. Así como, memorias ambientales exigidas por las Administraciones para nuevos negocios, informes de recalificación de suelo e informes para planes generales de ordenación urbana y planes parciales que requieren de éstos para planes y programas.

– Asesoramiento legal medioambiental, mediante el cual la información se pone en manos de los clientes de manera clara y concisa.

– Formación y sensibilización medioambiental: se refiere a la realización de campañas informativas y formativas en empresas, colegios, cursos de postgrado, etc, que ayuden a la sociedad a tener una visión más amplia de la realidad medio ambiental.

5.2. Descripción de los procesos de elaboración/prestación de bienes y/o servicios

A partir de la descripción de la línea de productos y servicios, es importante detallar cómo se realizarán. Este punto se centra en describir los procesos que seguirá la empresa para producir cada uno de los productos y el plazo de producción de los mismos. Se describirá el conjunto de operaciones y circuitos organizados necesarios para una buena y correcta prestación de los servicios que ofrece.

Para llevar a cabo el proceso productivo se creará la siguiente línea de seguimiento:

Contacto con el cliente: este puede producirse de distintas formas. De una forma directa, acudiendo a las empresas ofreciendo un tipo de servicio determinado o a las AAPP presentando una oferta para un servicio y así poder conseguir un cliente. Respecto a las AAPP, también puede ser a través de concursos. También, se trabajará para consolidar el servicio y que sean las empresas y AAPP los que contacten con nosotros para la realización de un determinado servicio. El contacto con los clientes puede hacerse a través de las redes sociales y de la página web de la empresa.

Identificación de necesidades: una vez establecido el contacto, la primera fase del mismo consistirá en evaluar las necesidades del cliente. Este proceso variará en función de si es un asesoramiento, un estudio de impacto, una planificación territorial o la elaboración de un curso o jornada.

Propuesta de solución: se presentará una propuesta de solución a las necesidades del cliente, que puede ser modificada en función de la evaluación por parte del cliente.

Presupuesto y negociación: se pasará el presupuesto del servicio al cliente. En dicho presupuesto se detallarán las acciones del servicio, y ante una posible modificación del mismo por parte del cliente, se explicarán y detallarán por escrito las consecuencias de la reducción/aumento en cuanto a la calidad/tipo de acciones.

Ejecución del trabajo: una vez aceptado el presupuesto se trabajará en la ejecución del servicio, que será muy distinto en función de lo contratado. Podrán surgir variaciones en el presupuesto o en las acciones en función de las necesidades del cliente en un momento determinado.

Informe definitivo: presentación al cliente de los resultados del servicio contratado.

Para los servicios de asesoramiento continuo y formación, la empresa contará con las vías de comunicación que tendrá abiertas en cualquier momento dentro del horario comercial. El cliente puede consultar cualquier duda que se le presente en el momento en el que lo necesite.

5.3. Determinación de la capacidad productiva

La empresa puede abarcar en su actividad productiva un máximo de tres proyectos al mismo tiempo para garantizar la eficacia y la eficiencia que demandan los clientes. Se trata de conseguir que un servicio pueda ser ejecutado en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta las exigencias del cliente y centrándose todo el equipo en la realización del mismo. Debido a la disponibilidad de personal en el momento de arranque de la empresa es la mejor capacidad productiva de la que dispone el negocio para ofrecer el mejor servicio.

Esta capacidad dependerá de la dimensión de los proyectos y de la ocupación de los distintos miembros de la empresa.

Durante la prestación de servicios de asesoría, el cliente puede tener la seguridad de que se abarcarán todas las necesidades posibles y se realizarán en el menor tiempo posible. Esto ayudará a la captación y resolución de nuevos estudios y proyectos.

En temas de formación se usará material educativo realizado por el personal de EnConsulting, ya sean presentaciones, documentación digital e impresa y programas de apoyo audiovisual y multimedia que ayuden a la mejora del entendimiento. Estas actividades son relativamente sencillas de preparar y no llevarán mucho tiempo a los emprendedores. Siempre estarán actualizadas con las últimas novedades en el sector cuidando que la información expuesta al cliente sea lo más veraz posible.

5.4. Selección de la localización

Desde el punto de vista de la situación física, la empresa estará localizada en la ciudad de Jaén, con local comercial fijo en alquiler en una de las calles principales para desarrollar sus actividades y ofrecer sus productos y servicios con la mayor facilidad para el cliente.

Se elige la ciudad de Jaén para desarrollar la actividad de consultoría medio ambiental por la creciente necesidad de este tipo de servicios y por la singularidad del territorio de la provincia.

En un principio se pretende dar cobertura en exclusiva a la ciudad, pero en el futuro y cuando la empresa se dé a conocer podrá ofrecer sus servicios a otras ciudades de los alrededores para implantarse a lo largo del todo el territorio de la provincia.

Jaén cuenta con gran variedad de características de suelo y diversidad de especies que con sus espacios protegidos y parques naturales que hacen posible una gran demanda de los servicios que ofrece EnConsulting.

Jaén cuenta con una extensa superficie natural con alguna figura de protección, superando las 300 000 ha, aproximadamente la quinta parte del territorio, es la provincia española con mayor superficie protegida. Entre ellos

destacan Parque Natural de la Sierra de Cazorla, Segura y Las Villas, Parque Natural de Sierra Mágina y el Parque Natural Sierra de Andújar.

Teniendo en cuenta este marco donde la empresa se va a desarrollar, va a tener siempre presente el respeto al medio ambiente y el cuidado de nuestros recursos y paisajes.

En la ciudad de Jaén se encontrará la oficina física, que servirá como base y apoyo para que la empresa desarrolle su actividad.

El local contará con instalación eléctrica y un pequeño aseo. También tendrá red telefónica y adsl con emisión WiFi, y contará con aire acondicionado y calefacción para sobrellevar las distintas épocas del año en la ciudad. La sala principal de trabajo será visible desde el exterior y contará con tres zonas de trabajo, cada una de las cuales corresponderá a un empleado de EnConsulting.

En la figura 5.1. podemos ver la distribución del local en la que se muestran las tres zonas de trabajo que constarán de una mesa amplia con ordenador propio y cajoneras y una mesa para la recepción de clientes. Las acompañará una silla cómoda que esté aprobada por las necesidades de seguridad en el trabajo en este tipo de oficinas.

Habrà estanterías con carpetas y archivadores para tener la documentación necesaria a mano en cualquier momento. En la sala habrá también una máquina dispensadora de agua y como decoración dos plantas y cuadros en los que se muestren la titulación de los empleados y certificados con los que cuenta la empresa.



Figura 5.1. Distribución del interior del local. Fuente: Mobiprecios.

Es importante dar a conocer los servicios que ofrece y para ello se etiquetará la cristallera de la fachada con ellos y con el nombre de la empresa y su logotipo.

5.5. Proveedores y Gestión de aprovisionamiento

Para la prestación de los servicios que ofrece la empresa, se va a necesitar la colaboración con empresas que puedan proveer de estudios y realizar actividades que no están al alcance de ésta. Se subcontratarán las siguientes actividades:

- Análisis específicos en laboratorios: fundamentalmente aguas.
- Estudios específicos: como por ejemplo estudios de ruido, estudios atmosféricos, estudios oceanográficos, etc.
- Asesoramiento legal: se puede contar con un colaborador externo para consultas específicas de carácter legislativo.
- Mediciones topográficas importantes
- Otros servicios: asesoría laboral y jurídica, limpieza, etc.

En este caso, la consultora medioambiental trabajará bajo pedido, los aprovisionamientos serán escasos y se referirán asiduamente a los materiales consumibles habituales de cualquier actividad de consultoría e ingeniería, consumibles informáticos, de papelería, en definitiva, todos aquellos consumibles de oficina para la correcta prestación de los servicios.

Se necesitará aprovisionamiento de los siguientes materiales:

- Papel-libreta
- Bolígrafos
- Pen drive
- Cartuchos de tinta
- Carpetas
- Material de encuadernación
- Grapas
- Post- it

Proveedores de estos materiales hay muchos, por lo que buscaremos a aquel que mejor satisfaga nuestras necesidades basándonos en precio y en tiempo de respuesta. Se puede optimizar el gasto en consumibles y evitar pérdidas de tiempo por falta de los mismos llevando una correcta gestión y aprovisionamiento.

5.6. Aplicación de la Gestión de la calidad

Se establecerá un sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar el servicio ofrecido a los clientes y mejorar su nivel de satisfacción. Este modelo

de gestión deberá ser flexible para adaptarse a las nuevas demandas de los clientes. El objetivo final es incrementar el volumen de clientes, motivar su fidelización, motivar al personal para optimizar los recursos, prevenir riesgos, disminuir los costes y hacer promoción del establecimiento.

Internamente, se designará a un responsable de calidad que deberá definir las intenciones globales y la orientación de la organización relativa a la calidad y comunicarla de forma comprensible a todo el personal de la empresa, es decir, la política que guiará a la organización para alcanzar todo aquello que se propone de manera que satisfaga las necesidades internas de la empresa.

Se establecerán los procedimientos para unificar las formas de realizar el trabajo, cargar los proyectos en la base de datos, etc. Así mismo se establecerán acciones correctivas y preventivas, acciones de seguimiento y posibles cambios que puedan afectar al sistema de gestión de calidad.

Además de cumplir con la exigencia legal de poner hojas de reclamación a disposición de los clientes, se estimulará la participación de los clientes en la cumplimentación de encuestas de calidad de servicios tras la finalización de la prestación de los mismos.

La empresa va a seguir la norma de calidad ISO 9001. Este sistema de Gestión para la Calidad y la Mejora encuentra las siguientes ventajas, entre ellas:

- La organización se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema, estén alineados con los objetivos del negocio. Si los objetivos de calidad son distintos, o no están alineados, a lo mejor se cumplen pero el Sistema no servirá para que la organización logre cumplir sus metas y objetivos.
- Se cuenta con un sistema permite gestionar, con calidad, el desarrollo de sus actividades. El Sistema permite analizar el desempeño de forma integral y, además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, se reflejarán en un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.
- La forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple.
- El Sistema y sus procesos son la mejor estrategia para rebasar la estructura departamental de la empresa estableciendo una verdadera cadena de valor con los proveedores y clientes.

En la organización se establece un sistema de calidad por proyecto elaborado. En todas las fases de la realización de cada proyecto se establecen controles y, por parte de todo el personal de la empresa existe la responsabilidad de la calidad total.

5.7. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de operaciones

Para llevar a cabo la actividad propia de la empresa se van a incurrir en distintos costes asociados a pago a proveedores, asesoramiento externo,

materiales y suministros de oficina que supondrán un 30% del precio de venta de los servicios. Estos valores aumentarán a lo largo de cada año en un 5%.

El pago a proveedores se realizará a 35 días para ganar solvencia a corto plazo.

Los gastos correspondientes a los servicios prestados según la previsión inicial son los siguientes de la tabla 5.1.

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	0	1	1	2	2
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	costes	0,00	6.300,00	6.615,00	13.891,50	14.586,08
Análisis GIS	unidades	2	3	4	5	6
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	3.600,00	5.670,00	7.938,00	10.418,63	13.127,47
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	4	5	6	7	8
	precio	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
	costes	1.440,00	1.814,40	2.286,14	2.880,54	3.629,48
Asesoramiento medioambiental	unidades	8	10	14	18	23
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	14.400,00	19.656,00	26.830,44	36.623,55	49.991,15
Formación	unidades	12	16	20	26	34
	precio	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
	costes	8.640,00	11.793,60	16.098,26	21.974,13	29.994,69
TOTAL COSTES		28.080,00	45.234,00	59.767,85	85.788,35	111.328,86

Tabla 5.5. Costes asociados al área de operaciones a lo largo de cinco años. Fuente: elaboración propia.

Se han realizado dos supuestos o escenarios alternativos en los que se ha disminuido y aumentado la demanda un punto con respecto a la previsión inicial. Los costes asociados en estas previsiones son los que se muestran a continuación en las tablas 5.2. y 5.3.

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	0	0	0	1	1
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	costes	0,00	0,00	0,00	6.945,75	7.293,04
Análisis GIS	unidades	1	2	3	4	5
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	1.800,00	3.780,00	5.953,50	8.334,90	10.939,56
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	3	4	5	6	7
	precio	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
	costes	1.080,00	1.436,40	1.889,24	2.463,80	3.191,90
Asesoramiento	unidades	7	9	13	17	22

medioambiental	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	12.600,00	17.766,00	24.845,94	34.539,83	47.803,24
Formación	unidades	11	15	19	25	33
	precio	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
	costes	7.920,00	11.037,60	15.304,46	21.140,64	29.119,52
TOTAL COSTES		23.400,00	34.020,00	47.993,15	73.424,91	98.347,25

Tabla 5.2. Costes asociados al área de operaciones en el primer escenario alternativo más desfavorable. Fuente: Elaboración propia

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	1	2	2	3	3
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	costes	6.000,00	12.600,00	13.230,00	20.837,25	21.879,11
Análisis GIS	unidades	3	4	5	6	7
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	5.400,00	7.560,00	9.922,50	12.502,35	15.315,38
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	5	6	7	8	9
	precio	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
	costes	1.800,00	2.192,40	2.683,04	3.297,29	4.067,06
Asesoramiento medioambiental	unidades	9	11	15	19	24
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	16.200,00	21.546,00	28.814,94	38.707,28	52.179,06
Formación	unidades	13	17	21	27	35
	precio	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
	costes	9.360,00	12.549,60	16.892,06	22.807,62	30.869,85
TOTAL COSTES		38.760,00	56.448,00	71.542,55	98.151,78	124.310,47

Tabla 5.3. Costes asociados al área de operaciones en el segundo escenario alternativo más favorable. Fuente: elaboración propia.

A parte de los costes variables que supone la realización de cada servicio que se ofrece por parte de EnConsulting, la empresa incurrirá en costes fijos que derivarán de la actividad diaria, que se estima tendrán una subida anual del 1,5%. Estos gastos se muestran en la tabla 5.4.

OTROS GASTOS	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad y otros suministros	150,00	1.800,00	1.827,00	1.854,41	1.882,22	1.910,45
Teléfono y conexión a internet	120,00	1.440,00	1.461,60	1.483,52	1.505,78	1.528,36
Material de Oficina	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Mantenimiento	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27

y reparación						
Seguros	100,00	1.200,00	1.218,00	1.236,27	1.254,81	1.273,64
TOTAL OTROS GASTOS		9.240,00	9.378,60	9.519,28	9.662,07	9.807,00

Tabla 5.4. Gastos fijos de la actividad diaria de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

El coste de alquiler mensual del local se expone a continuación en la tabla 5.5. con una subida anual del 2% anual.

ALQUILER	DATOS
Alquiler mensual	600,00
Subida anual prevista en %	2,00%

Tabla 5.5. Coste de alquiler mensual: Fuente: elaboración propia

6

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS **HUMANOS**

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La definición y organización de los recursos humanos es una parte fundamental de una empresa, más aún cuando una empresa es nueva, ya que hay que realizar una descripción clara de todos los aspectos referentes a este ámbito para el correcto funcionamiento de las distintas áreas y la perfecta coordinación entre ellas.

Se va a dar respuesta a las siguientes cuestiones relacionadas con la organización de los recursos humanos:

- Evaluación y selección del modelo organizativo
- Determinación de las necesidades de personal
- Representación del organigrama
- Política de recursos humanos
- Previsión de inversiones y gastos en esta área

A lo largo de este apartado se van a conocer detalladamente las necesidades de personal de EnConsulting y los valores que se van a inculcar y promover para crear una empresa competitiva e innovadora.

6.1. Evaluación y selección del modelo organizativo de referencia para el diseño de la estructura de la empresa

Dentro de los distintos modelos organizativos podemos encontrar varios que se podrían adaptar a las necesidades de EnConsulting. Entre estos podemos destacar la estructura simple.

La estructura simple es un modelo en el que no existe un diseño estructural. No existen unidades organizativas básicas y está compuesto únicamente por el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Sus ventajas son la flexibilidad, por su capacidad de adaptación al entorno, y el control de sus trabajadores. Sus inconvenientes, la ineficiencia por falta de especialización y la excesiva dependencia del director-propietario. Suelen tener esta estructura las pequeñas empresas y las empresas en su etapa de nacimiento, pero si la empresa crece, debe cambiar su estructura.

Otro tipo de estructura es la funcional. La estructura funcional presupone la aplicación del criterio de departamentalización por proceso, dividiendo la empresa en áreas funcionales especializadas: marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Es una estructura fundamentada en la división del trabajo y la especialización para lograr la eficiencia. Las ventajas son: la eficiencia basada en la especialización, el comportamiento predecible de la empresa y la menor posibilidad de conflictos e indecisiones. Entre sus inconvenientes están la pérdida de visión global, la falta de motivación, falta de flexibilidad y problemas de comunicación interna. Suele ser el modelo más utilizado en la práctica empresarial, y es típico en empresas con un solo negocio y en un entorno relativamente estable. Las empresas, una vez superada la primera fase de la puesta en marcha, suelen adoptar este tipo de estructura.

La organización basada en equipos es un modelo que se puede ajustar a EnConsulting. Es la que sustituye el departamento tradicional por el equipo como unidad organizativa fundamental de agrupación, es decir, por equipos transfuncionales. La toma de decisiones, la planificación, la organización y el control se descentralizan, pasando a ser llevados a cabo por cada equipo de trabajo en todos los aspectos concernientes a la actividad que se les encomienda.

Otro modelo a tener en cuenta es la organización sin fronteras, en la que se trata de eliminar límites verticales y horizontales de la organización, rompiendo las barreras entre empresa, clientes y proveedores.

EnConsulting va a sostener un modelo organizativo abierto, sin fronteras, debido a las particularidades de la empresa y a sus necesidades de personal.

Se pretende constituir una empresa en la que fluya la comunicación entre la gerencia y las demás áreas funcionales en la que todos los trabajadores aporten sus ideas y opiniones de cualquiera de las actividades de la empresa. El modelo que más se ajusta a EnConsulting será la estructura simple, aunque estará condicionado por su forma de trabajo en la que se trabajará por proyecto, uniendo a los trabajadores como un equipo de trabajo y en la que las fronteras se pueden eliminar en el principio de la actividad de la empresa.

Se trata de eliminar límites verticales y horizontales de la organización, rompiendo las barreras entre empresa, clientes y proveedores. No existe una estructura modelo para las necesidades de la empresa pero a lo largo de este documento se van a describir las necesidades de personal de EnConsulting.

6.2. Determinación de las necesidades de personal, diseño de puestos, determinación de funciones y responsabilidades

Para el correcto funcionamiento de la empresa se ha optado por la contratación de un empleado que trabajará junto con los dos socios de la empresa.

Un promotor se encontrará en el organigrama en el más alto cargo, la gerencia, y a su vez se encargará de la red comercial ocupando el puesto de técnico-comercial.

El otro promotor se encargará de la elaboración de proyectos y el otro empleado se ocupará de los trámites administrativos.

A continuación se detallan los puestos que EnConsulting necesita para su actividad en las tablas 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4.

PUESTO	Gerente
DEPENDENCIA	
SUBORDINADOS	Administración, técnico comercial y proyectos
FUNCIÓN BÁSICA	Supervisas todas las áreas para saber las

	necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación con el apoyo de los distintos trabajadores
RESPONSABILIDADES	1. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa con visión, estrategias e innovación 2. Tomar decisiones adecuadas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar las distintas unidades 3. Debe estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas formas de tecnología, para elaborar planes de acción y evitar la obsolescencia. 4. Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado 5. Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable. 6. Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para conseguir ser líder.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	Tiene que ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés. Como mínimo debe contar con una licenciatura, ya sea en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.

Tabla 6.1. Diseño del puesto de Gerente. Fuente: elaboración propia.

PUESTO	Director de Proyectos
DEPENDENCIA	Gerente
SUBORDINADOS	
FUNCIÓN BÁSICA	Hacerse cargo de todo lo referente a la elaboración de proyectos, para lograr la eficiencia y un producto de calidad
RESPONSABILIDADES	1. Es preciso que establezca una línea de comunicación abierta con

	el gerente y busque apoyo en los demás miembros de la empresa 2. Tendrá que verificar las necesidades y ofrecer servicios adecuados a las necesidades del cliente 3. Solicitar apoyo de asesoría técnica profesional externa en caso que sea necesario, comunicándolo a la gerencia. 4. Será responsable de que el producto se encuentre en las condiciones óptimas para su entrega. 5. Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado. 6. Es el responsable de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	Debe ser una persona comprometida con su trabajo y consiente de la importancia de su labor, ya que algún error o falta de atención oportuna, puede representar grandes pérdidas a la empresa. No puede compartir información con alguna persona ajena a la empresa que no sean los asesores externos y sin previa autorización de la gerencia. Debe tener experiencia en el sector y conocimientos para el desarrollo de su actividad

Tabla 6.2. Diseño del puesto de Director de proyectos. Fuente: elaboración propia.

PUESTO	Técnico-Comercial
DEPENDENCIA	Gerencia
SUBORDINADOS	
FUNCIÓN BÁSICA	Hacerse cargo de las actividades correspondientes a comunicación al cliente, publicidad, promoción, ventas, todo lo referente a la labor de marketing
RESPONSABILIDADES	1. Responsable del plan estratégico de marketing (planificación, objetivos, segmentación del mercado, posicionamiento, imagen) y de su ejecución mediante un plan operacional (diseño y ejecución de campañas, coordinación de proveedores, comunicación, diseño y ambiente del edificio, ferias y eventos, prensa y relaciones públicas). 2. Responsable de la ejecución de las políticas de marketing mediante acciones concretas en

	todas las unidades de negocio. 3. Coordinarse y dar soporte a las distintas áreas para conseguir los objetivos de ventas y ocupación. 4. Garantizar la calidad del servicio, promover la cultura de servicio y orientación al cliente consiguiendo una mejora continua. 5. Coordinación con proyectos para controlar los procesos y el contacto directo con clientes, sus funciones incluyen crear y mantener una relación positiva con los clientes para obtener buenas referencias y un nivel de fidelización y retención altos.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	Debe ser emprendedor, con iniciativa, sensibilidad y aptitudes en el ámbito comercial y de la comunicación. Debe tener facilidad para comunicarse y poder trabajar con los clientes, empleados, proveedores y comerciales. Recomendable la formación ejecutiva en marketing, comunicación e innovación.

Tabla 6.3. Diseño del puesto de Técnico-comercial. Fuente: elaboración propia.

PUESTO	Administración
DEPENDENCIA	Gerencia
SUBORDINADOS	
FUNCIÓN BÁSICA	Dirigir y reportar la gestión económico-financiera de la empresa, formulando las políticas correspondientes, así como promover los sistemas operativos y de información necesarios y realizar labores diarias de administración de la empresa, al objeto de rentabilizar económicamente las actividades dentro de las normas y principios corporativos y conseguir la eficiencia organizativa.
RESPONSABILIDADES	1. Dirigir y definir la política de inversiones de la empresa, según la política empresarial y la legislación vigente, para garantizar la protección de los activos de la organización. 2. Dirigir y definir la política administrativa y contable, introduciendo procedimientos y normas para maximizar la gestión económica y garantizar el cumplimiento eficiente de las obligaciones legales y fiscales, y de los principios de la empresa. 3. Dirigir la gestión de la información

	económico-financiera para controlar eficientemente el desarrollo económico de la organización y cumplir el calendario y los objetivos.^f 4. Dirigir las actividades de gestión de tesorería, según la política económico-financiera establecida y las necesidades de la empresa, para conseguir una estructura financiera equilibrada con un coste de mercado óptimo. 5. Participar en la definición de estrategias de la empresa
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	Necesidad de conocimientos de contabilidad y gestión empresarial. Debe ser una persona con capacidad lógica, responsable, comunicativa y con capacidad para influir en los demás miembros de la empresa.

Tabla 6.4. Diseño de puesto de Administrativo. Fuente: elaboración propia.

6.3. Representación del organigrama

El organigrama representativo de la empresa sigue una estructura abierta, simple y comunicativa de integración. En teoría consta de dos niveles en los cuales el Gerente se encuentra a la cabeza de la empresa y los demás empleados están en un mismo nivel que los iguala en responsabilidades y derechos.

Este organigrama se muestra en la figura 6.1 y en el podemos ver como la empresa se apoyará en asesoramiento externo ya sea por parte de la administración pública, de instituciones y de otras empresas en las que puede existir cooperación e intereses comunes.

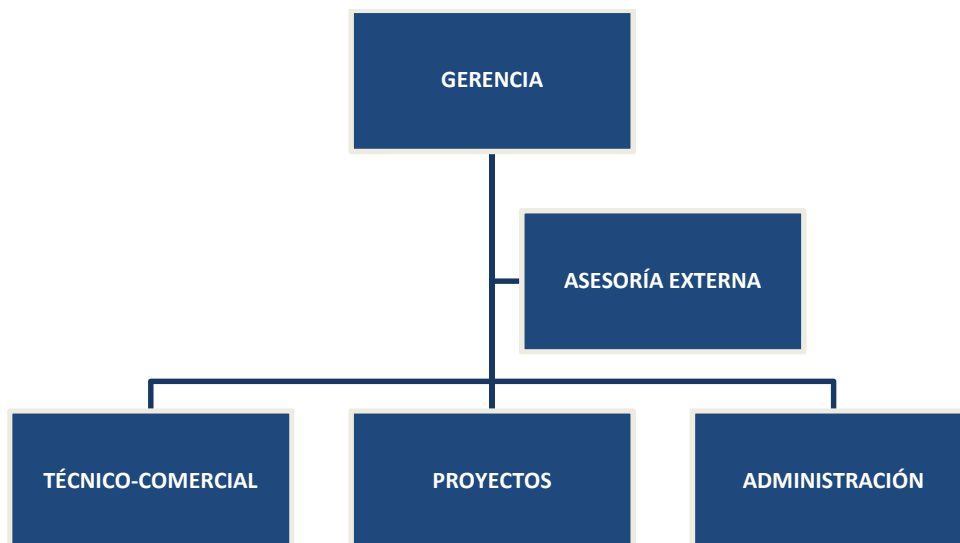


Figura 6.1. Organigrama de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

6.4. Descripción de la política de recursos humanos

La política de Recursos Humanos de EnConsulting describe el contenido estratégico para las iniciativas del personal. Se basa en la misión y valores de la empresa, dirigida a todos aquellos que tratan con personas y al área de Recursos Humanos.

Los valores describen el comportamiento del personal y constituyen la base del negocio. Por lo tanto, se presta especial atención a dichos valores y a la cultura de la empresa. Los valores de EnConsulting son los siguientes:

- crear valor para el cliente
- integridad
- compromiso con el desarrollo de los trabajadores
- mejora continua de los Servicios
- garantizar la seguridad de los trabajadores
- organización corporativa
- información continua, fiable y puntual
- mentalidad ecológica

Los miembros del equipo operan con:

- respeto, confianza e imparcialidad
- claridad y atención
- transparencia y veracidad
- dinamismo
- compromiso hacia los trabajadores
- responsabilidad
- trabajo en equipo

Dentro de la empresa se cree que sólo los empleados altamente motivados conducen a un cliente satisfecho y, por ende, al éxito en los negocios. Es por ello que se realizarán consultas periódicas de motivación de personal para crear planes de acción de acuerdo con los resultados con el fin de mejorar constantemente el nivel de motivación. EnConsulting aspira a lograr una relación laboral a largo plazo a cambio, del compromiso de los empleados de adaptarse a las necesidades de constante cambio, a través de la reorientación profesional, el aprendizaje continuo y la movilidad.

La empresa se esfuerza por conseguir un ambiente de trabajo en el cual se vele por la salud cumpliendo con altos niveles de seguridad.

El personal es adecuado, presenta, además de sus habilidades profesionales, las siguientes competencias:

- orientación al cliente
- desarrollo de alternativas
- orientación al logro

- liderazgo
- impacto
- auto-confianza

Más allá de las habilidades pertinentes, la experiencia y las competencias mencionadas más arriba, no se tienen en cuenta aspectos tales como origen, nacionalidad, raza, religión, género o edad de los trabajadores.

Durante la realización de la actividad empresarial se desarrollan las habilidades de todos los trabajadores para generar altos niveles de motivación y rendimiento y puedan alcanzar su pleno potencial. La política consiste en tener personal bien formado y altamente entendido. Anualmente se miden las fortalezas y debilidades de los trabajadores en función de las habilidades y las competencias requeridas. Como resultado de esta evaluación, se genera un plan de desarrollo con medidas y acciones concretas. Asimismo, se aplican diversos procesos y métodos para fomentar el progreso de los trabajadores, como por ejemplo:

- formación
- gestión del rendimiento
- asignación de tareas a nivel global

El desarrollo del personal tiene como fin anticiparse a las necesidades futuras en términos de recursos humanos, así como también a los intereses profesionales individuales.

La seguridad es un valor fundamental. Dicho valor está implícito en los productos y servicios y en la forma de trabajar. No se compromete la seguridad y la salud de quienes trabajarán en EnConsulting. Se parte de la creencia de que todas las lesiones, enfermedades relacionadas con el trabajo y accidentes pueden prevenirse y por ello, hay que esforzarse por cumplir con los más altos niveles de desempeño a nivel de salud y seguridad. Se fomenta una cultura de la seguridad está basada en la prevención, sensibilización del riesgo, mejora continua y cumplimiento de procedimientos cuidadosamente desarrollados. A través de esta cultura se logra un rápido progreso en el rendimiento.

Es importante favorecer la flexibilidad en los acuerdos de trabajo, como por ejemplo, horarios flexibles, trabajo a tiempo parcial, compartir un mismo puesto de trabajo, etc.

6.5. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área de personal

En este apartado los costes asociados provienen del sueldo de los dos socios y del otro empleado que son los gastos de personal de EnConsulting. Uno socio tendrá un sueldo previsional de 1500€/mes sujeto a demanda y el otro de 1400€/mes, y el trabajador restante obtendrá 1000€/mes también sujeto a demanda. Estos salarios se corresponden con los usuales en el sector.

Para la realización de los cálculos se ha estimado una media de estos costes salariales ya que como se ha expuesto anteriormente están sujetos a demanda.

Los costes se pueden observar en la tabla 6.5. a lo largo de los cinco años de estudio y con un incremento anual del 2%.

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	1.300	46.800,00	48.690,72	48.690,72	48.690,72	48.690,72
Incremento salarial anual	2,00%					
Nº de empleados	3					
% coste Seguridad Social	33,00%	15.444,00	16.067,94	16.067,94	16.067,94	16.067,94
Total gastos de personal		62.244,00	64.758,66	64.758,66	64.758,66	64.758,66

Tabla 6.5. Gastos de personal de EnConsulting a lo largo de cinco años. Fuente: elaboración propia.

7

SELECCIÓN DE LA FORMA **JURÍDICA**

7. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA

Para constituir una empresa de manera legal en España hay que realizar una serie de pasos y poseer una serie de características según las distintas formas de jurídicas establecidas para su correcta creación. Elegir una forma jurídica es clave para empezar a llevar a cabo la actividad en la empresa y en esta sección del documento se va a estudiar este punto.

Para ello se va a seguir el siguiente esquema:

- Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar
- Establecimiento de los criterios a tener en cuenta para la selección de la forma jurídica
- Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad
- Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área

Dando respuesta a estos apartados se va a describir cómo será la empresa a nivel legal y qué requisitos necesitará cumplir para su puesta en marcha.

7.1. Breve descripción de las principales formas jurídicas a considerar para dar cobertura a la actividad

Dentro de las posibilidades de formas jurídicas con las que pueden constituirse las empresas en España encontramos las siguientes en la tabla 7.1. con las siguientes características principales.

Empresa	Nº de socios	Capital mínimo	Responsabilidad	Tributación
Empresario individual	1	-	ILIMITADA	IRPF
Comunidad de bienes	2	-	ILIMITADA	IRPF
Sociedad Limitada	1	3.005,06€	LIMITADA	I. Sociedades
Sociedad Anónima	1	6.0101,21€	LIMITADA	I. Sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	LIMITADA	I. Sociedades
Sociedad Laboral	3	Limitada: 3.005,06€ Anónima: 60.101,21€	LIMITADA	I. Sociedades
Sociedad Coperativa	3	-	LIMITADA, si no indican nada los estatutos	I. Sociedades

Tabla 7.1. Formas jurídicas en España. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las características que definen a la empresa EnConsulting se ha optado por considerar su constitución como sociedad anónima o como sociedad de responsabilidad limitada, ya que la empresa se constituirá con dos socios. Ambas son sociedades cuya responsabilidad está limitada al capital aportado y asumen un impuesto sobre sociedades.

Son sociedades unipersonales. Surgen como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.

Pueden darse dos tipos de sociedades unipersonales:

- La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
- La constituida por 2 o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.

Necesariamente habrán de constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil Provincial:

- La constitución de la sociedad de un sólo socio.
- La declaración de haberse producido la situación de unipersonalidad "como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las particiones sociales".
- La pérdida de tal situación de unipersonalidad, o el cambio de socio único "como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones sociales".

En todos los supuestos anteriores la inscripción registral expresará la identidad del socio único.

En tanto subsista la situación de unipersonalidad, la sociedad hará constar expresamente esta condición en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria (S.L.U.).

El socio único ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

Además de los libros obligatorios para estas sociedades en particular, la sociedad unipersonal deberá llevar el Libro registro de contratos con el socio único.

- SOCIEDAD ANÓNIMA

La sociedad anónima es una sociedad de carácter mercantil en la cual el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales. El

número de socios se limita a uno como mínimo y el capital aportado a un mínimo de 60.000 €.

La normativa referente a este tipo de sociedad se encuentra en:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ley 11/2009, por la que se regulan las Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario.
- Real Decreto 1251/1999, sobre sociedades anónimas deportivas.

En la sociedad anónima los fundadores responderán solidariamente frente a la sociedad, los accionistas y los terceros de la realidad de las aportaciones sociales y de la valoración de las no dinerarias.

Derechos del accionista:

- Participar en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación.
- Derecho de suscripción preferente, tanto en nuevas acciones emitidas como en obligaciones convertibles en acciones.
- Asistir y votar en las Juntas Generales e impugnar acuerdos sociales.
- Derecho de información.

El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 60.000 euros. Deberá estar totalmente suscrito en el momento de la constitución de la sociedad y desembolsado en un 25% al menos.

- SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La sociedad responsabilidad limitada es una sociedad en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. El número de socios se limita a uno como mínimo y el capital aportado a un mínimo de 3.000 €.

La normativa referente a este tipo de sociedad se encuentra en:

- Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización

Los fundadores, las personas que ostentaran la condición de socio en el momento de acordarse el aumento de capital y quienes adquieran alguna participación desembolsada mediante aportaciones no dinerarias, responderán

solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura.

La sociedad sólo reputará socio a quien se halle inscrito en el Libro registro de socios.

Derechos de los socios:

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores

Capital:

- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros.
- Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

7.2. Establecimiento de los criterios a tener en cuenta a la hora de evaluar su idoneidad y selección de la forma jurídica en consecuencia

Para la elección del tipo de sociedad se van a tener en cuenta los siguientes criterios:

- El tipo de actividad

La actividad a ejercer puede condicionar la elección. En principio una sociedad limitada puede desarrollar cualquier actividad. No obstante, existen determinadas actividades (Sociedades Bancarias, Gestoras de Fondos de Pensiones, Seguros, etc.), que sólo puede ejercerse por una Sociedad Anónima.

- Número de socios

Tanto la sociedad limitada como la anónima son sociedades capitalistas, sin embargo los aspectos personales de los socios son más importantes en la limitada, por lo que esta es más adecuada para actividades en las que se tenga previsto la participación de pocos socios, para sociedades familiares o de

profesionales, así como para desarrollar negocios con un pequeño desembolso inicial.

La sociedad anónima es una sociedad abierta, en la que los socios pueden vender libremente sus acciones (en la sociedad limitada sólo es libre cuando el comprador sea otro socio, el cónyuge o uno de los hijos del vendedor). Precisamente esta libertad en la venta de acciones es lo que determina que solamente las sociedades anónimas puedan cotizar en bolsa.

La sociedad anónima es una sociedad abierta mientras que la sociedad limitada es una sociedad cerrada o familiar.

- Capital social mínimo

En la anónima, el capital mínimo es de 60.000 euros y está dividido en acciones. Deberá estar desembolsado, al menos, en un veinticinco por ciento; es decir será necesario un capital inicial de 15.000 euros para su constitución. El resto del capital deberá ser ingresado con posterioridad en la cuenta de la sociedad, en el plazo que fijen los estatutos sociales. Sin embargo, en la Sociedad Limitada el capital es de 3.000 euros.

La sociedad anónima está prevista para negocios de mayor envergadura.

- Trámites para la constitución

Si bien los trámites de constitución de ambas sociedades son similares, la constitución de una SL es más flexible. A parte de ser inferior el capital, los estatutos exigen menos previsiones y si se van a hacer aportaciones “no dinerarias” al capital de la sociedad, en las sociedades anónimas es necesario que un experto independiente, designado por el Registro Mercantil, emita un informe sobre el valor de lo que se pretende aportar. Este informe no es necesario en la sociedad limitada.

Por otro lado, el funcionamiento de las sociedades anónimas es más estricto, exigiendo que las convocatorias de juntas generales se hagan previa convocatoria en anuncios de prensa y en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

Debido a las diferencias expuestas en el apartado anterior se opta por la constitución de una sociedad limitada que necesita un menor capital para su constitución y permite constituir una empresa abierta, capaz de crecer y conseguir sus objetivos.

7.3. Descripción de los trámites a realizar para dar inicio a la actividad de la empresa

Para constituir una Sociedad Limitada (SL) se puede optar por realizar los trámites de constitución por medios telemáticos, evitando así desplazamientos y ahorrando tiempo y costes. Por lo tanto, se ha elegido esta opción.

Los plazos para la constitución de una Sociedad Limitada se reducen considerablemente:

- El Registro Mercantil Central deberá expedir de forma telemática la certificación negativa de que no existe otra sociedad con esa misma denominación en el plazo de *un día hábil* contado desde la solicitud.
- No es necesario esperar para la redacción de los Estatutos sociales ya que existe la posibilidad de utilizar los modelos aprobados por el Ministerio de Justicia de Estatutos para la Sociedad Limitada.
- La escritura notarial de constitución de la sociedad deberá firmarse en el plazo de *un día hábil* contado desde la recepción en la Notaría de la certificación telemática negativa de denominación social expedida por el Registro Mercantil Central, siempre que en ese momento el Notario disponga ya del resto de los datos necesarios que deben aportar los interesados.
- Por su parte, el Registrador Mercantil deberá inscribir la escritura de constitución en el plazo de *tres días hábiles* contados desde la recepción telemática de la escritura notarial.
- El sistema procede al Registro de Ficheros en la Agencia de Protección de Datos si fuese necesario.
- Puede solicitarse la Inscripción de Marcas o Nombres Comerciales.
- Puede solicitarse el Registro de un dominio .es

Mediante este sistema no sólo se puede constituir la sociedad, sino que además se puede aprovechar para tramitar el Registro de Ficheros en la Agencia de Protección de Datos, solicitar la Inscripción de una Marca o Nombre Comercial e incluso el Registro de un dominio en Internet.

Para iniciar el procedimiento existen dos opciones:

1. Dirigirse a los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT). En estos centros puede recibir asesoramiento sobre todo lo relacionado con la definición de su proyecto empresarial y le solicitarán los datos necesarios para iniciar los trámites de constitución.

En el centro PAIT indicarán la documentación a presentar para iniciar la tramitación: DNI de los socios (y de los cónyuges si están casados), tarjetas de la Seguridad Social, Epígrafes del IAE, datos del domicilio de la empresa, porcentajes de participación de los socios, cuenta bancaria para realizar los pagos, etc.

2. Si dispone de Firma Digital, puede iniciar dichos trámites por sí mismo a través de Internet.

El primer paso a realizar, ya sea en el PAIT o directamente por Internet, es la cumplimentación del Documento Único Electrónico (*DUE*). Se trata de un documento en el que se incorpora toda la información necesaria para la constitución de la sociedad, y que pasará posteriormente a las distintas

administraciones por vía telemática para terminar el proceso. Se incluye además la denominación social y se pide cita de forma automática con la Notaría.

Una vez realizado, la próxima visita será a la Notaría para el otorgamiento de la escritura de constitución, aportando en ese momento el certificado de desembolso del capital social.

A partir de ahí, el sistema envía a cada organismo la parte del *DUE* que le corresponde para realizar el trámite de su competencia, por lo que el interesado no tiene que realizar más trámites.

Pasos para la constitución:

- Paso 01 – Cumplimentación del Documento Único Electrónico (DUE) – En el centro PAIT o directamente por Internet –
- Paso 02 – Reserva de la Denominación Social (Sólo SLNE)
- Paso 03 – Otorgamiento de la Escritura de constitución (Firma en la Notaría y envío telemático al resto de administraciones)
- Paso 04 – Solicitud del NIF provisional
- Paso 05 – Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentado
- Paso 06 – Inscripción en el Registro Mercantil Provincial (RMP)
- Paso 07 – Trámites en la Seguridad Social
- Paso 08 – Expedición de la Escritura inscrita
- Paso 09 – Solicitud del NIF definitivo
- Paso 10 – Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de dato

7.4. Cuantificación de las inversiones y de los gastos corrientes a realizar en el área

En el proceso de constitución de la empresa se incurrirá en los siguientes costes que aparecen en la tabla 7.2.

Gastos de Constitución	Importe
Notaría, Registro Mercantil	500
Certificado negativo del nombre	30
Registro Mercantil, BORME	100
Gastos de Constitución	630

Tabla 7.2. Gastos de constitución de la forma jurídica. Fuente: elaboración propia.

8

PLAN ECONÓMICO- **FINANCIERO**

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Tras realizar el estudio para EnConsulting se obtienen unos resultados económicos y financieros que se presentan en este apartado.

A continuación se va a exponer la estructura económica y financiera del proyecto incluyendo todos los gastos e inversiones de la empresa durante 5 años y se presentarán los resultados a final de cada año junto con el balance y la tesorería a final de cada periodo.

8.1. Determinación de la estructura económica y financiera del proyecto

En primer lugar se detallan las inversiones que se necesitan para dar comienzo a la actividad de la empresa. Inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses con el objetivo de que el mismo genere ganancias. Esto implica que para que EnConsulting genere beneficios, se necesita de unos fondos iniciales con los que partir.

Para el local se va a necesitar invertir en mobiliario e iluminación, y para llevar a cabo la actividad se necesitan equipos informáticos, así como material de oficina. La empresa usará software específico para la realización de estudios medioambientales.

En cuanto a activo corriente, EnConsulting contará con 2.500€ para comenzar su actividad.

Estas inversiones se exponen en la tabla 8.1.

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)		
Iluminación	200,00	5
Mobiliario	800,00	5
Equipos informáticos	4.000,00	3
Material de oficina	300,00	
Software	500,00	
TOTAL NO CORRIENTE	5.800,00	
ACTIVO CORRIENTE (B)		
Tesorería (Caja Bancos)	2.500,00	
TOTAL CORRIENTE	2.500,00	
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	8.300,00	

Tabla 8.1. Inversiones a realizar por EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

El activo no corriente amortizable corresponde al mobiliario e iluminación con un 20% del valor y a los equipos informáticos con un 33% del valor de estos.

Para conseguir fondos para el comienzo de la empresa se va a pedir un préstamo a 5 años con un tipo de interés del 6.95% y se va a contar con cierta cantidad como aportación de los socios. Estos datos se expresan en la tabla 8.2.

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD
RECURSOS PROPIOS		3.300,00
PRESTAMOS		5.000,00
Condiciones	Tipo de interés	6,95%
	Años	5
TOTAL FINANCIACIÓN		8.300,00

Tabla 8.2. Financiación de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Los ingresos de EnConsulting provienen de la prestación de los servicios que ofrece y se exponen en la siguiente tabla 8.3. en la que se muestra la estimación de las ventas para cada año, recibiendo el pago de los clientes a 30 días.

Estos ingresos se han previsto a través de una estimación de las ventas, con valores de esta muy reservados y suponiendo que aumentan con el transcurso de los años debido a los esfuerzos en la empresa por mejorar día a día.

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	0	1	1	2	2
	precio	20.000,00	21.000,00	22.050,00	23.152,50	24.310,13
	ingresos	0,00	21.000,00	22.050,00	46.305,00	48.620,25
Análisis GIS	unidades	2	3	4	5	6
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	ingresos	12.000,00	18.900,00	26.460,00	34.728,75	43.758,23
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	4	5	6	7	8
	precio	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
	ingresos	4.800,00	6.048,00	7.620,48	9.601,80	12.098,27
Asesoramiento medioambiental	unidades	8	10	14	18	23
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	ingresos	48.000,00	65.520,00	89.434,80	122.078,50	166.637,16
Formación	unidades	12	16	20	26	34
	precio	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
	ingresos	28.800,00	39.312,00	53.660,88	73.247,10	99.982,29
TOTAL INGRESOS		93.600,00	150.780,00	199.226,16	285.961,16	371.096,20

Tabla 8.3. Ingresos de EnConsulting en los próximos cinco años. Fuente: elaboración propia.

A estas ventas les corresponden unos costes variables que se cobrarán por el proveedor a 35 días y suponen un 30 % del precio de venta de cada servicio. Estos costes variables se pueden apreciar en la tabla 8.4.

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	0	1	1	2	2
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	costes	0,00	6.300,00	6.615,00	13.891,50	14.586,08
Análisis GIS	unidades	2	3	4	5	6
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	3.600,00	5.670,00	7.938,00	10.418,63	13.127,47
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	4	5	6	7	8
	precio	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
	costes	1.440,00	1.814,40	2.286,14	2.880,54	3.629,48
Asesoramiento medioambiental	unidades	8	10	14	18	23
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	14.400,00	19.656,00	26.830,44	36.623,55	49.991,15
Formación	unidades	12	16	20	26	34
	precio	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
	costes	8.640,00	11.793,60	16.098,26	21.974,13	29.994,69
TOTAL COSTES		28.080,00	45.234,00	59.767,85	85.788,35	111.328,86

Tabla 8.4. Costes variables de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Como se expuso en el plan de marketing, se ha hecho un estudio de dos escenarios alternativos a la previsión anterior. Uno de ellos es un escenario pesimista en el que la demanda disminuye un punto con respecto a la previsión de partida y el otro escenario es un escenario optimista en el que la demanda se espera un punto mayor que en la previsión inicial.

Estas estimaciones de ventas para los dos escenarios se presentan en las tablas 8.5 y 8.6.

VENTAS / INGRESOS (escenario pesimista)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	0	0	0	1	1
	precio	20.000,00	21.000,00	22.050,00	23.152,50	24.310,13
	ingresos	0,00	0,00	0,00	23.152,50	24.310,13
Análisis GIS	unidades	1	2	3	4	5
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	ingresos	6.000,00	12.600,00	19.845,00	27.783,00	36.465,19
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	3	4	5	6	7
	precio	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
	ingresos	3.600,00	4.788,00	6.297,48	8.212,65	10.639,67
Asesoramiento medioambiental	unidades	7	9	13	17	22
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	ingresos	42.000,00	59.220,00	82.819,80	115.132,75	159.344,12

Formación	unidades	11	15	19	25	33
	precio	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
	ingresos	26.400,00	36.792,00	51.014,88	70.468,80	97.065,08
TOTAL INGRESOS		78.000,00	113.400,00	159.977,16	244.749,71	327.824,17

Tabla 8.5. Ingresos de EnConsulting para el escenario pesimista en los próximos cinco años.
Fuente: elaboración propia.

VENTAS / INGRESOS (escenario optimista)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	1	2	2	3	3
	precio	20.000,00	21.000,00	22.050,00	23.152,50	24.310,13
	ingresos	20.000,00	42.000,00	44.100,00	69.457,50	72.930,38
Análisis GIS	unidades	3	4	5	6	7
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	ingresos	18.000,00	25.200,00	33.075,00	41.674,50	51.051,26
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	5	6	7	8	9
	precio	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
	ingresos	6.000,00	7.308,00	8.943,48	10.990,95	13.556,88
Asesoramiento medioambiental	unidades	9	11	15	19	24
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	ingresos	54.000,00	71.820,00	96.049,80	129.024,25	173.930,19
Formación	unidades	13	17	21	27	35
	precio	2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
	ingresos	31.200,00	41.832,00	56.306,88	76.025,40	102.899,51
TOTAL INGRESOS		129.200,00	188.160,00	238.475,16	327.172,61	414.368,22

Tabla 8.6. Ingresos de EnConsulting para el escenario optimista en los próximos cinco años.
Fuente: elaboración propia.

A estas ventas de los distintos escenarios estudiados les corresponden unos costes variables que se especifican en las tablas 8.7 y 8.8

COMPRAS /SUMINISTROS (escenario pesimista)		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	0	0	0	1	1
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	costes	0,00	0,00	0,00	6.945,75	7.293,04
Análisis GIS	unidades	1	2	3	4	5
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	1.800,00	3.780,00	5.953,50	8.334,90	10.939,56
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	3	4	5	6	7
	precio	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
	costes	1.080,00	1.436,40	1.889,24	2.463,80	3.191,90
Asesoramiento medioambiental	unidades	7	9	13	17	22
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	12.600,00	17.766,00	24.845,94	34.539,83	47.803,24
Formación	unidades	11	15	19	25	33

	precio	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
	costes	7.920,00	11.037,60	15.304,46	21.140,64	29.119,52
TOTAL COSTES		23.400,00	34.020,00	47.993,15	73.424,91	98.347,25

Tabla 8.6. Costes variables para el escenario pesimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudio de planificación territorial	unidades	1	2	2	3	3
	precio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
	costes	6.000,00	12.600,00	13.230,00	20.837,25	21.879,11
Análisis GIS	unidades	3	4	5	6	7
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	5.400,00	7.560,00	9.922,50	12.502,35	15.315,38
Proyectos de carácter medioambiental	unidades	5	6	7	8	9
	precio	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
	costes	1.800,00	2.192,40	2.683,04	3.297,29	4.067,06
Asesoramiento medioambiental	unidades	9	11	15	19	24
	precio	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
	costes	16.200,00	21.546,00	28.814,94	38.707,28	52.179,06
Formación	unidades	13	17	21	27	35
	precio	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
	costes	9.360,00	12.549,60	16.892,06	22.807,62	30.869,85
TOTAL COSTES		38.760,00	56.448,00	71.542,55	98.151,78	124.310,47

Tabla 8.7. Costes variables para el escenario optimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia

Además de los costes variables que dependen de las ventas de la empresa, ésta incurre en otros gastos llamados fijos, que corresponden a gastos independientes de la producción.

Los gastos fijos de la actividad de la empresa son los correspondientes al alquiler, al salario de los empleados y otros gastos en los que la empresa incurre de manera independiente de la demanda. Estos gastos fijos están presentes en las tablas 8.8, 8.9 y 8.10.

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	1.300	46.800,00	48.690,72	48.690,72	48.690,72	48.690,72
Incremento salarial anual	2,00%					
Nº de empleados	3					
% coste Seguridad Social	33,00%	15.444,00	16.067,94	16.067,94	16.067,94	16.067,94

Total gastos de personal	62.244,00	64.758,66	64.758,66	64.758,66	64.758,66
---------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Tabla 8.8. Gastos fijos de personal para EnConsulting en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.

ALQUILER	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler mensual	600,00	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Subida anual prevista en %	2,00%					

Tabla 8.9. Gastos fijos de alquiler para EnConsulting en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.

OTROS GASTOS	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Electricidad y otros suministros	150,00	1.800,00	1.827,00	1.854,41	1.882,22	1.910,45
Teléfono y conexión a internet	120,00	1.440,00	1.461,60	1.483,52	1.505,78	1.528,36
Material de Oficina	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Mantenimiento y reparación	200,00	2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Seguros	100,00	1.200,00	1.218,00	1.236,27	1.254,81	1.273,64
Página web	50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Publicidad y promoción	500,00	6.000,00	6.090,00	6.181,35	6.274,07	6.368,18
Gastos de constitución	630,00	630,00				
Subida media anual en %	1,50%					
TOTAL OTROS GASTOS		16.470,00	16.077,60	16.318,76	16.563,55	16.812,00

Tabla 8.10. Otros gastos fijos para EnConsulting en los próximos 5 años. Fuente: elaboración propia.

Los resultados de las cuentas se detallan a continuación en la tabla 8.11. La cuenta de resultados permite calcular y explicar los beneficios o pérdidas de una empresa. Se puede expresar de formas diversas, según se agrupen los diversos conceptos de ingresos y costes, y según cuales sean los criterios que se sigan a la hora de contabilizar esos ingresos y costes.

En esta cuenta de resultados se exponen las ventas por año, los gastos, y se ha calculado el EBITDA, el beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones; el EBIT, beneficio antes de intereses e impuestos; BAI, beneficio antes de impuestos; y por último se ha calculado el resultado final aplicando los impuestos.

Se ha aplicado un 33% de impuesto sobre beneficios y 10% de distribución.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	93.600,00	150.780,00	199.226,16	285.961,16	371.096,20
Aprovisionamiento	28.080,00	45.234,00	59.767,85	85.788,35	111.328,86
Margen	65.520,00	105.546,00	139.458,31	200.172,81	259.767,34
Gastos de personal	62.244,00	64.758,66	64.758,66	64.758,66	64.758,66
Alquileres	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Otros gastos	16.470,00	16.077,60	16.318,76	16.563,55	16.812,00
EBITDA	-20.394,00	17.365,74	50.890,01	111.209,91	170.403,17
Amortizaciones	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33
EBIT	-21.927,33	15.832,41	49.356,68	109.676,58	168.869,84
Gastos financieros	347,50	287,01	222,32	153,13	79,14
BAI	-22.274,83	15.545,40	49.134,36	109.523,44	168.790,70
Impuesto sobre beneficios	-7.350,70	5.129,98	16.214,34	36.142,74	55.700,93
Resultado	-14.924,14	10.415,42	32.920,02	73.380,71	113.089,77

Tabla 8.11. Cuenta de resultados de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

El beneficio según la política de pagos y cobros se distribuye según la tabla 8.12.

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	0,00	1.041,54	3.292,00	7.338,07	11.308,98
RESERVAS	0,00	9.373,87	29.628,02	66.042,64	101.780,79

Tabla 8.12. Distribución de beneficios de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Esta cuenta de resultados se ha calculado también para los dos escenarios alternativos. Estos datos se corresponden con las tablas 8.13 y 8.15. La distribución de beneficios para estos casos se muestra en las tablas 8.14 y 8.16.

CUENTA DE RESULTADOS (escenario pesimista)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	78.000,00	113.400,00	159.977,16	244.749,71	327.824,17
Aprovisionamiento	23.400,00	34.020,00	47.993,15	73.424,91	98.347,25
Margen	54.600,00	79.380,00	111.984,01	171.324,80	229.476,92
Gastos de personal	62.244,00	64.758,66	64.758,66	64.758,66	64.758,66
Alquileres	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Otros gastos	16.470,00	16.077,60	16.318,76	16.563,55	16.812,00
EBITDA	-31.314,00	-8.800,26	23.415,71	82.361,89	140.112,75
Amortizaciones	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33
EBIT	-32.847,33	-10.333,59	21.882,38	80.828,56	138.579,42
Gastos financieros	347,50	287,01	222,32	153,13	79,14
BAI	-33.194,83	-10.620,60	21.660,06	80.675,43	138.500,28

Impuesto sobre beneficios	-10.954,30	-3.504,80	7.147,82	26.622,89	45.705,09
Resultado	-22.240,54	-7.115,80	14.512,24	54.052,54	92.795,19

Tabla 8.13. Cuenta de resultados del escenario pesimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	0,00	0,00	1.451,22	5.405,25	9.279,52
RESERVAS	0,00	0,00	13.061,01	48.647,28	83.515,67

Tabla 8.14. Distribución de beneficios para el escenario pesimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

CUENTA DE RESULTADOS (escenario optimista)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	129.200,00	188.160,00	238.475,16	327.172,61	414.368,22
Aprovisionamiento	38.760,00	56.448,00	71.542,55	98.151,78	124.310,47
Margen	90.440,00	131.712,00	166.932,61	229.020,83	290.057,75
Gastos de personal	62.244,00	64.758,66	64.758,66	64.758,66	64.758,66
Alquileres	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51
Otros gastos	16.470,00	16.077,60	16.318,76	16.563,55	16.812,00
EBITDA	4.526,00	43.531,74	78.364,31	140.057,92	200.693,59
Amortizaciones	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33
EBIT	2.992,67	41.998,41	76.830,98	138.524,59	199.160,25
Gastos financieros	347,50	287,01	222,32	153,13	79,14
BAI	2.645,17	41.711,40	76.608,66	138.371,46	199.081,11
Impuesto sobre beneficios	872,91	13.764,76	25.280,86	45.662,58	65.696,77
Resultado	1.772,26	27.946,64	51.327,80	92.708,88	133.384,35

Tabla 8.15. Cuenta de resultados del escenario optimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	177,23	2.794,66	5.132,78	9.270,89	13.338,43
RESERVAS	1.595,04	25.151,97	46.195,02	83.437,99	120.045,91

Tabla 8.16. Distribución de beneficios para el escenario optimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Es importante tener un control de las cuentas de la empresa. La tesorería es el área de una empresa en la cual se organizan y gestionan todas las acciones relacionadas con operaciones de flujo monetario o flujo de caja.

Esto incluye los cobros por actividades de la empresa, los pagos a proveedores, las gestiones bancarias y cualquier otro movimiento de la caja de una empresa. Es decir, de los movimientos de dinero que entra y sale de la empresa.

Entre las funciones de la tesorería se encuentran:

- Gestión de los recursos monetarios de la empresa
- Toma de medidas necesarios en caso de desviaciones
- Diseño de políticas de cobros y pagos
- Control del adecuado cumplimiento de previsiones de pago y cobros

Las cuentas correspondientes a tesorería muestran resultados negativos en el primer año y segundo año para la previsión inicial, y en los años posteriores se prevé crecimiento contando valores positivos a lo largo de los tres años siguientes. Estos datos se presentan en la tabla 8.17.

TESORERÍA AL FINAL DEL AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	2.500,00	-16.761,67	-9.840,10	17.737,53	79.615,03
+ Beneficio	-14.924,14	10.415,42	32.920,02	73.380,71	113.089,77
+ Amortizaciones	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33
+ Crédito de proveedores	2.692,60	1.644,90	1.393,66	2.495,12	2.449,09
- Crédito a clientes	7.693,15	4.699,73	3.981,88	7.128,90	6.997,40
- Dividendos	0,00	1.041,54	3.292,00	7.338,07	11.308,98
- Devoluciones de préstamos	870,32	930,81	995,50	1.064,69	1.138,68
Saldo final	-16.761,67	-9.840,10	17.737,53	79.615,03	177.242,16

Tabla 8.17. Tesorería al final de cada año para EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

En la figura 8.1. se muestran los distintos valores al final de cada año de las cuentas de tesorería de la empresa para esta previsión.



Figura 8.1. Gráfico de distribución de tesorería a lo largo de los cinco años. Fuente: elaboración propia.

Estos cálculos de tesorería se han calculado también para los escenarios pesimista y optimista estudiados. Se expresan en las tablas 8.18 y 8.19. Junto

con estas tablas de datos, se acompañan dos gráficos que dan una imagen más visual para cada situación, que se corresponden con las figuras 8.2 y 8.3.

TESORERÍA AL FINAL DEL AÑO (escenario pesimista)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	2.500,00	-23.244,65	-31.649,16	-20.538,68	24.048,30
+ Beneficio	-22.240,54	-7.115,80	14.512,24	54.052,54	92.795,19
+ Amortizaciones	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33
+ Crédito de proveedores	2.243,84	1.018,36	1.339,89	2.438,66	2.389,81
- Crédito a clientes	6.410,96	2.909,59	3.828,26	6.967,61	6.828,04
- Dividendos	0,00	0,00	1.451,22	5.405,25	9.279,52
- Devoluciones de préstamos	870,32	930,81	995,50	1.064,69	1.138,68
Saldo final	-23.244,65	-31.649,16	-20.538,68	24.048,30	103.520,40

Tabla 8.17. Tesorería al final de cada año para el escenario pesimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.



Figura 8.2. Gráfico de distribución de tesorería a lo largo de los cinco años para el escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

TESORERÍA AL FINAL DEL AÑO (escenario optimista)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	2.500,00	-2.144,42	20.460,16	64.504,94	143.672,95
+ Beneficio	1.772,26	27.946,64	51.327,80	92.708,88	133.384,35
+ Amortizaciones	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33
+ Crédito de proveedores	3.716,71	1.696,11	1.447,42	2.551,57	2.508,37
- Crédito a clientes	10.619,18	4.846,03	4.135,49	7.290,20	7.166,76
- Dividendos	177,23	2.794,66	5.132,78	9.270,89	13.338,43
- Devoluciones de préstamos	870,32	930,81	995,50	1.064,69	1.138,68

Saldo final	-2.144,42	20.460,16	64.504,94	143.672,95	259.455,11
--------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Tabla 8.18. Tesorería al final de cada año para el escenario optimista de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.



Figura 8.3. Gráfico de distribución de tesorería a lo largo de los cinco años para el escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

En estos datos de tesorería vemos como al final de cada año los resultados negativos se alarga de uno a tres años en relación con los niveles de ventas correspondientes a las distintas previsiones vistas en orden creciente de demanda. Sólo un punto de la demanda es suficiente para dilatar los resultados negativos o para aumentar los beneficios en gran medida.

A continuación se exponen con detalle los resultados previsionales de tesorería para el primer año en la tabla 8.19.

TESORERÍA EN EL AÑO 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	2.500,00	-	-7.109,68	-	-	-	-	-	-19.782,81	-	-19.518,97	-
		2.254,70		10.967,29	14.824,89	17.685,11	18.550,57	19.914,73		18.653,50		18.389,67
Ventas	0,00	0,00	2.400,00	2.400,00	4.800,00	9.600,00	8.400,00	12.000,00	14.400,00	9.600,00	14.400,00	15.600,00
Aprovisionamiento	0,00	0,00	720,00	720,00	1.440,00	2.880,00	2.520,00	3.600,00	4.320,00	2.880,00	4.320,00	4.680,00
Gastos de personal	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00	5.187,00
Alquileres	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Otros gastos	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50	1.372,50
EBITDA	-	-	-5.479,50	-5.479,50	-3.799,50	-439,50	-1.279,50	1.240,50	2.920,50	-439,50	2.920,50	3.760,50
	7.159,50	7.159,50										
Amortizaciones	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78
EBIT	-	-	-5.607,28	-5.607,28	-3.927,28	-567,28	-1.407,28	1.112,72	2.792,72	-567,28	2.792,72	3.632,72
	7.287,28	7.287,28										
Gastos financieros	0,00	31,59	31,59	31,59	31,59	31,59	31,59	31,59	31,59	31,59	31,59	31,59
BAI	-	-	-5.638,87	-5.638,87	-3.958,87	-598,87	-1.438,87	1.081,13	2.761,13	-598,87	2.761,13	3.601,13
	7.287,28	7.318,87										
Impuesto sobre beneficios	-	-	-1.860,83	-1.860,83	-1.306,43	-197,63	-474,83	356,77	911,17	-197,63	911,17	1.188,37
	2.404,80	2.415,23										
+ Beneficio	-	-	-3.778,04	-3.778,04	-2.652,44	-401,24	-964,04	724,36	1.849,96	-401,24	1.849,96	2.412,76
	4.882,48	4.903,64										
+ Amortizaciones	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78	127,78
+ Crédito de proveedores	0,00	0,00	69,04	69,04	138,08	276,16	241,64	345,21	414,25	276,16	414,25	448,77
- Crédito a clientes	0,00	0,00	197,26	197,26	394,52	789,04	690,41	986,30	1.183,56	789,04	1.183,56	1.282,19
- Devoluciones de préstamos	0,00	79,12	79,12	79,12	79,12	79,12	79,12	79,12	79,12	79,12	79,12	79,12
Saldo final	-	-	-	-	-	-	-	-	-18.653,50	-	-18.389,67	-
	2.254,70	7.109,68	10.967,29	14.824,89	17.685,11	18.550,57	19.914,73	19.782,81		19.518,97		16.761,67

Tabla 8.18. Tesorería para el primer año de EnConsulting. Fuente: elaboración propia.

Para terminar, se ha realizado el balance de la empresa para los distintos escenarios en el que se exponen el pasivo y el activo al inicio de la actividad y en cada año de estudio.

El balance representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto, y en él figuran, de forma ordenada y equilibrada, tanto los bienes y derechos (elementos de activo, que se corresponden con las inversiones) que posee la empresa como del capital y las obligaciones a que está comprometida (elementos de pasivo, que se corresponden con las fuentes de financiación). Este balance se muestra a continuación en las tablas 8.20, 8.21 y 8.22.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00
Amortizaciones	0,00	1.533,33	3.066,67	4.600,00	6.133,33	7.666,67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.800,00	4.266,67	2.733,33	1.200,00	-333,33	-1.866,67
Clientes		7.693,15	12.392,88	16.374,75	23.503,66	30.501,06
Tesorería	2.500,00	0,00	0,00	17.737,53	79.615,03	177.242,16
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.500,00	7.693,15	12.392,88	34.112,29	103.118,68	207.743,22
TOTAL ACTIVO	8.300,00	11.959,82	15.126,21	35.312,29	102.785,35	205.876,55
PASIVO						
Recursos propios	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Reservas		0,00	9.373,87	39.001,89	105.044,53	206.825,32
Resultados negativos		-	-	-	-14.924,14	-14.924,14
Prestamos	5.000,00	4.129,68	3.198,87	2.203,37	1.138,68	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	8.300,00	-7.494,46	948,61	29.581,12	94.559,07	195.201,18
Proveedores		2.692,60	4.337,51	5.731,16	8.226,28	10.675,37
Tesorería negativa		16.761,67	9.840,10	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE		19.454,28	14.177,60	5.731,16	8.226,28	10.675,37
TOTAL PASIVO	8.300,00	11.959,82	15.126,21	35.312,29	102.785,35	205.876,55

Tabla 8.20. Balance de EnConsulting a lo largo de los cinco años de estudio. Fuente: elaboración propia.

BALANCE PREVISIONAL (escenario pesimista)	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00

Amortizaciones	0,00	1.533,33	3.066,67	4.600,00	6.133,33	7.666,67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.800,00	4.266,67	2.733,33	1.200,00	-333,33	-1.866,67
Cientes		6.410,96	9.320,55	13.148,81	20.116,41	26.944,45
Tesorería	2.500,00	0,00	0,00	0,00	24.048,30	103.520,40
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.500,00	6.410,96	9.320,55	13.148,81	44.164,71	130.464,85
TOTAL ACTIVO	8.300,00	10.677,63	12.053,88	14.348,81	43.831,38	128.598,18
PASIVO						
Recursos propios	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Reservas		0,00	0,00	13.061,01	61.708,30	145.223,97
Resultados negativos		- 22.240,54	-7.115,80	0,00	0,00	0,00
Prestamos	5.000,00	4.129,68	3.198,87	2.203,37	1.138,68	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	8.300,00	- 14.810,86	-616,93	18.564,38	66.146,98	148.523,97
Proveedores		2.243,84	3.262,19	4.602,08	7.040,75	9.430,56
Tesorería negativa		31.649,16	20.538,68	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE		33.893,00	23.800,88	4.602,08	7.040,75	9.430,56
TOTAL PASIVO	8.300,00	19.082,14	23.183,94	23.166,47	73.187,72	157.954,53

Tabla 8.21. Balance de EnConsulting para el escenario pesimista a lo largo de los cinco años de estudio. Fuente: elaboración propia.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00	5.800,00
Amortizaciones	0,00	1.533,33	3.066,67	4.600,00	6.133,33	7.666,67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.800,00	4.266,67	2.733,33	1.200,00	-333,33	-1.866,67
Cientes		10.619,18	15.465,21	19.600,70	26.890,90	34.057,66
Tesorería	2.500,00	0,00	20.460,16	64.504,94	143.672,95	259.455,11
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.500,00	10.619,18	35.925,37	84.105,64	170.563,85	293.512,78
TOTAL ACTIVO	8.300,00	14.885,84	38.658,70	85.305,64	170.230,51	291.646,11
PASIVO						
Recursos propios	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Reservas		1.595,04	26.747,01	72.942,03	156.380,02	276.425,93
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	5.000,00	4.129,68	3.198,87	2.203,37	1.138,68	0,00
TOTAL NO	8.300,00	9.024,71	33.245,88	78.445,40	160.818,70	279.725,93

CORRIENTE						
Proveedores		3.716,71	5.412,82	6.860,24	9.411,81	11.920,18
Tesorería negativa		2.144,42	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE		5.861,13	5.412,82	6.860,24	9.411,81	11.920,18
TOTAL PASIVO	8.300,00	14.885,84	38.658,70	85.305,64	170.230,51	291.646,11

Tabla 8.21. Balance de EnConsulting para el escenario optimista a lo largo de los cinco años de estudio. Fuente: elaboración propia.

9

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

9. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA

Para concluir con el estudio económico de la empresa EnConsulting se ha realizado un análisis de viabilidad para probar la necesidad de la misma en la sociedad.

En este punto se va a desarrollar y a dar respuesta al valor de los indicadores VAN y TIR, el plazo de recuperación y ratios importantes que demostrarán la rentabilidad de la empresa.

Para ello se han calculado estos indicadores para la previsión actual y para dos supuestos escenarios más, uno de ellos con una previsión menor de la demanda y otro con valores superiores. Estos cálculos se van a realizar de manera prudente y poco ambiciosa, disminuyendo y aumentando un punto en el nivel de demanda con respecto a la previsión inicial. Se ha optado por esta opción para plantear escenarios diferentes para la empresa en el futuro.

9.1. Cálculo de ratios e indicadores de rentabilidad absoluta (VAN) y relativa (TIR) y plazo de recuperación

En este apartado se va a comenzar realizando el análisis del balance. En él se calculan distintos indicadores para su estudio.

Dentro de ellos se encuentra el fondo de maniobra. El Fondo de Maniobra o Capital Circulante es aquella parte del activo corriente que es financiado por el pasivo no corriente, es decir, con recursos a largo plazo. Junto con este dato y los resultados de tesorería se calculan distintos ratios que se exponen en la tabla 9.1. Estos datos se corresponden con la previsión inicial de la demanda.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	2.500,00	-11.761,13	-1.784,73	28.381,12	94.892,40	197.067,85	>0.00
Tesorería	2.500,00	-16.761,67	-9.840,10	17.737,53	79.615,03	177.242,16	>0,00
Ratio de Tesorería		0,40	0,87	5,95	12,54	19,46	>0,50
Ratio de Liquidez		0,40	0,87	5,95	12,54	19,46	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,60	1,97	1,15	0,22	0,09	0,05	<0,60

Tabla 9.1. Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se ha calculado el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es aquel punto de actividad en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales asociados con la venta o creación de un producto. Es decir, es aquel punto de actividad en el cual no existe utilidad, ni pérdida. Estos datos se muestran en la tabla 9.2. para la previsión inicial.

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Ventas (V)	93.600,00	150.780,00	199.226,16	285.961,16	371.096,20	
Coste variables (C)	28.080,00	45.234,00	59.767,85	85.788,35	111.328,86	
Margen (M)	65.520,00	105.546,00	139.458,31	200.172,81	259.767,34	>CF
% Margen s/ventas	70%	70%	70%	70%	70%	
Costes fijos (CF)	85.914,00	88.180,26	88.568,30	88.962,90	89.364,17	<M
Umbral Rentabilidad	122.734,29	125.971,80	126.526,15	127.089,86	127.663,10	<V

Tabla 9.2. Cálculo del punto de equilibrio para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.

Además para una empresa es conveniente el estudio de la rentabilidad. La idea de rentabilidad financiera está relacionada a los beneficios que se obtienen mediante ciertos recursos en un periodo temporal determinado. El concepto, también conocido como ROE suele referirse a las utilidades que reciben los inversionistas.

Lo que hace la rentabilidad financiera, en definitiva, es reflejar el rendimiento de las inversiones para una empresa o para un proyecto.

Los cálculos para la rentabilidad de la previsión inicial se corresponden con la tabla 9.3.

RENTABILIDAD						
Económica						
Rotación	7,83	9,97	5,64	2,78	1,80	>0
Margen	-0,23	0,11	0,25	0,38	0,46	>0
Financiera						
Apalancamiento	0,00	0,00	1,28	1,10	1,05	>=1
Efecto fiscal	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	
ROE	0,00	0,00	1,20	0,79	0,58	>0
ROE en %	0,00%	0,00%	120,24%	78,55%	57,93%	>0

Tabla 9.3. Ratios de Rentabilidad para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.

Por último, se va a proceder al cálculo de los indicadores VAN y TIR.

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. Son herramientas muy útiles pero que deben ir acompañadas de otros indicadores para que resulten interesantes para analizar la viabilidad de un proyecto.

Para ello necesitamos estudiar el resultado global de las cuentas para la previsión inicial que se expone en la tabla 9.4, a partir del cual se calculan estos indicadores.

En cálculo del VAN y TIR se muestra en la tabla 9.5.

	Inversión inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resultado	-6.250	-14.924,14	10.415,42	32.920,02	73.380,71	113.089,77

Tabla 9.4. Resultado del estudio a lo largo de cinco años para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.

VAN	TIR
133.863,54 €	105%

Tabla 9.5. Cálculo del VAN y TIR para la previsión inicial. Fuente: elaboración propia.

Para la previsión del escenario pesimista donde la demanda baja un punto con respecto a la previsión inicial se obtienen los siguientes resultados correspondientes a las tablas 9.6, 9.7, 9.8 y 9.9 y 9.10.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	2.500,00	-19.077,53	-3.350,27	17.364,38	66.480,31	0,00	>0,00
Tesorería	2.500,00	-23.244,65	-31.649,16	-20.538,68	24.048,30	103.520,40	>0,00
Ratio de Tesorería		0,19	0,39	2,86	6,27	13,83	>0,50
Ratio de Liquidez		0,19	0,39	2,86	6,27	13,83	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,60	1,99	1,16	0,29	0,11	0,06	<0,60

Tabla 9.6. Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para el escenario pesimista

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Ventas (V)	78.000,00	113.400,00	159.977,16	244.749,71	327.824,17	
Coste variables (C)	23.400,00	34.020,00	47.993,15	73.424,91	98.347,25	
Margen (M)	54.600,00	79.380,00	111.984,01	171.324,80	229.476,92	>CF
% Margen s/ventas	70%	70%	70%	70%	70%	
Costes fijos (CF)	85.914,00	88.180,26	88.568,30	88.962,90	89.364,17	<M
Umbral Rentabilidad	122.734,29	125.971,80	126.526,15	127.089,86	127.663,10	<V

Tabla 9.7. Cálculo del punto de equilibrio para el escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

RENTABILIDAD						
Económica						
Rotación	7,30	9,41	11,15	5,58	2,55	>0
Margen	-0,42	-0,09	0,14	0,33	0,42	>0
Financiera						
Apalancamiento	0,00	0,00	0,87	0,67	0,87	>=1
Efecto fiscal	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	
ROE	0,00	0,00	0,89	0,83	0,62	>0

ROE en %	0,00%	0,00%	88,70%	83,15%	62,48%	>0
----------	-------	-------	--------	--------	--------	----

Tabla 9.8. Ratios de Rentabilidad para el escenario pesimista. Fuente: elaboración propia

	Inversión inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resultado	-6.250	-22.240,54	-7.115,80	14.512,24	54.052,54	92.795,19

Tabla 9.9. Resultado del estudio a lo largo de cinco años para el escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

VAN	TIR
73.090,88 €	55%

Tabla 9.10. Cálculo del VAN y TIR para el escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

Por último estos cálculos se han realizado también para un supuesto escenario alternativo optimista en el que la demanda aumenta un punto con respecto a la previsión inicial. Los datos se encuentran en las tablas 9.11, 9.12, 9.13, 9.14 y 9.15.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	2.500,00	4.758,05	30.512,54	77.245,40	161.152,03	281.592,59	>0.00
Tesorería	2.500,00	-2.144,42	20.460,16	64.504,94	143.672,95	259.455,11	>0,00
Ratio de Tesorería		1,81	6,64	12,26	18,12	24,62	>0,50
Ratio de Liquidez		1,81	6,64	12,26	18,12	24,62	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,60	0,67	0,22	0,11	0,06	0,04	<0,60

Tabla 9.11. Análisis del balance y cálculo de ratios importantes para el escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)	129.200,00	188.160,00	238.475,16	327.172,61	414.368,22		
Coste variables (C)	38.760,00	56.448,00	71.542,55	98.151,78	124.310,47		
Margen (M)	90.440,00	131.712,00	166.932,61	229.020,83	290.057,75		>CF
% Margen s/ventas	70%	70%	70%	70%	70%		
Costes fijos (CF)	85.914,00	88.180,26	88.568,30	88.962,90	89.364,17		<M
Umbral Rentabilidad	122.734,29	125.971,80	126.526,15	127.089,86	127.663,10		<V

Tabla 9.12. Cálculo del punto de equilibrio para el escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		8,68	4,87	2,80	1,92	1,42	>0
Margen		0,02	0,22	0,32	0,42	0,48	>0
Financiera							

Apalancamiento	2,69	1,28	1,12	1,06	1,04	≥ 1
Efecto fiscal	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	
ROE	0,36	0,93	0,67	0,58	0,48	> 0
ROE en %	36,21%	93,01%	67,32%	58,06%	47,68%	> 0

Tabla 9.13. Ratios de Rentabilidad para el escenario optimista. Fuente: elaboración propia

	Inversión inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resultado	-6.250	1.772,26	27.946,64	51.327,80	92.708,88	133.384,35

Tabla 9.9. Resultado del estudio a lo largo de cinco años para el escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

VAN	TIR
203.163,47 €	218%

Tabla 9.15. Cálculo del VAN y TIR para el escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

10

CONCLUSIONES

10. CONCLUSIONES

EnConsulting es una empresa rentable. Tras la realización del estudio de esta idea de negocio se tiene la seguridad de poner en marcha una empresa solvente y duradera.

Existe un mercado abierto a la entrada de nuevos competidores en el que EnConsulting podría desarrollar su actividad y mejorar a la competencia actual, en el que pocas empresas ofrecen un servicio similar. Sin duda es una oportunidad que con un esfuerzo en promoción y calidad llegará a ser una empresa fuerte en un entorno favorable.

Con la ayuda de sus recursos humanos, totalmente capacitados para la gestión de la empresa, producción y comunicación con la sociedad, la empresa se va a encontrar con un nivel de ventas más que aceptable que mejorará cada año. En el estudio se ha supuesto un incremento de las ventas de un punto para los proyectos de gran envergadura y de un 20% para los demás por año, este dato es orientativo y corresponde a un supuesto poco ambicioso para la empresa.

En este estudio se han supuesto dos escenarios más en los que la demanda supone un punto por encima en el escenario optimista y un punto por debajo en el escenario pesimista para abarcar distintas situaciones en las que la empresa se puede encontrar en el futuro. Estas previsiones nos muestran resultados más que positivos en todos los casos con valores de rentabilidad y ratios más que determinantes para la puesta en marcha de la empresa.

Los primeros años pueden ser años difíciles para la empresa. Los distintos indicadores calculados así lo demuestran. Esto se refleja en el cálculo de la tesorería por meses a lo largo de un año para la previsión inicial en la tabla 8.18. En estos datos se exponen las dificultades de solvencia para la empresa durante el primer año. Para paliar estos resultados existen numerosas opciones a tener en cuenta dependiendo de las posturas de los socios. Es posible aumentar los recursos propios en el momento que sea preciso si los socios optan por esa vía para conseguir recursos. Otra opción es pedir un préstamo, esta opción puede salvar la empresa en un momento determinado. Por otro lado, existen otras opciones para disminuir los gastos fijos, por ejemplo por parte de programas regionales y locales se podría conseguir un lugar totalmente gratuito donde se establezca la empresa durante un tiempo determinado. Existen ayudas al emprendedor por parte de la comunidad autónoma andaluza y también por parte del Ayuntamiento de Jaén. Otras instituciones como la Universidad de Jaén también ofrecen ayudas en este sentido a los nuevos emprendedores.

EnConsulting necesita poca inversión inicial para ser rentable durante cinco años, dato que pone a la empresa en una posición ventajosa para su puesta en marcha, los socios deberán abonar un total de 3300€ a repartir a partes iguales. Además, se necesitará de un préstamo de 5.000 € por parte de una identidad bancaria. Este préstamo se liquidará en cinco años que son los años de estudio de este proyecto. Estos datos son positivos en un primer momento, ya que la empresa se dedica al servicio por proyecto y en un principio no tiene la necesidad de disponer de una suma de dinero mayor. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente esto puede resultar un problema.

Los valores calculados en el análisis financiero nos demuestran la rentabilidad de la empresa. El plazo de recuperación, el VAN, y la TIR son muy beneficiosos en la previsión inicial, incluso mejores para la previsión de mayor demanda en consecuencia, y aunque estos valores empeoran en la previsión de menor demanda también suponen unos datos ventajosos si el escenario pesimista se presenta. Estos datos corresponden a una estimación, en el estudio de mercado se plantea la certeza del aumento de demanda en los próximos años, debido a la conciencia social, a la calidad de servicio y fidelidad del cliente, que harán que el VAN alcance mayores cifras superando la inversión inicial en todos los casos.

Los ratios correspondientes a la evaluación del negocio muestran la alta capacidad de la empresa a lo largo de los cinco años proyectados. Según estos ratios es innegable que la empresa puede salir adelante y alcanzar sus objetivos.

La empresa no debe relajarse, debe luchar por conseguir clientes y mantenerlos, aumentar la necesidad en la sociedad de sus servicios. El primer año puede ser más difícil, se necesita consolidar a la empresa en el mercado en el menor tiempo posible. Es necesario dar a conocer los servicios de la empresa en su totalidad, enfocándose en cada uno de ellos por separado y en conjunto dependiendo de las necesidades del cliente.

En conclusión, EnConsulting puede y conseguirá convertirse en una empresa fuerte. Su principal debilidad es la captación de nuevos clientes, por ello, hay que hacer esfuerzos en ese punto. Es imprescindible dar a conocer la empresa para obtener recursos económicos rápidamente e invertir en innovación para seguir creciendo. Debe luchar por alcanzar sus objetivos a través de una gestión eficiente y el saber hacer del personal, motivado y dispuesto a conseguir que la empresa salga adelante debido a las mejoras que ofrecen sus servicios para la sociedad y el medio ambiente.

Bibliografía

McGraw-Hill. (2010). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano*.

Kotler, Philip. (2012). *Dirección de marketing*.

Santesmases Mestre, Miguel. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*.

Cano, M.; Gómez, P.; Moreno, F.; Partal, A. (2013). *Introducción a las finanzas empresariales*.

Claver Cortés, Enrique. (2011). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental: fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*.

Domingo Acinas, José de. (2006). *Calidad y mejora continua*.

Guerras Martin, Luis Angel. (2011). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*.

Pirámide. (2010). *Creación y desarrollo de empresas*.

González Domínguez, Francisco José. (2012). *Creación de empresas: guía del emprendedor*.

Página web: Aenor: <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

Página web: Tecniberia: <http://www.tecniberia.es/>

Página web: Ipyme: <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>