



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

MÁSTER DIRECCIÓN EMPRESAS

Curso 2012-2013

SETECO

OUTSOURCING TIC

(PARTE I)

Autor:

Alvaro Vives Martínez

Tutor:

Carlos J. Cano Guillén

Tabla de Contenidos

1.	<i>El Proyecto</i>	9
1.1	La Idea	9
1.2	¿Porqué?	9
1.3	El Promotor	10
2.	<i>Análisis de Entorno</i>	11
2.1	Entorno general económico	11
2.2	Perspectivas del sector	14
2.3	La oportunidad real del Outsourcing	16
2.4	Puntos fuertes y ventajas	17
2.5	El Mercado Potencial	18
3.	<i>Estudio de Mercado</i>	20
3.1	La Competencia	20
3.2	Principales competidores	25
3.3	Análisis de los Clientes Potenciales	27
3.4	Proveedores y distribución.....	30
4.	<i>Objetivos, Modelo de Negocio y Estrategia</i>	32
4.1	Misión	32
4.2	Visión.....	32
4.3	Valores	32
4.4	Objetivos	33
4.5	Modelo de Negocio y Estrategia	34
5.	<i>Plan de Marketing</i>	36
5.1	Objetivos de marketing	36
5.2	Nuestro producto y servicio: visión general	36
5.3	Clientes	40
5.4	Política de Producto y Servicio.....	41
5.5	Política de Precios	43
5.6	Política de Servicio y Atención al cliente	45
5.7	Estrategia de comunicación	46
5.8	Estrategia de penetración en el mercado	50
5.9	Control de resultados y revisión del plan de marketing	51
6.	<i>Plan de Operaciones</i>	53
7.	<i>Organización y Recursos Humanos</i>	56
7.1	Introducción.....	56

7.2	Socios	56
7.3	Organización Funcional de la Empresa	57
7.4	Contratación	61
7.5	Remuneraciones	62
7.6	Selección del Personal	62
7.7	Procedimiento de Control	63
7.8	Plan de Formación del Personal	64
7.9	Servicio de Prevención Riesgos Laborales	64
8.	<i>Elección de Forma Jurídica y Trámites Legales de Puesta en Marcha</i>	66
8.1	Elección de Forma Jurídica	66
8.2	Trámites Legales	68
9.	<i>Plan Económico Financiero</i>	71
9.1	Introducción	71
9.2	Inversión y Necesidades de Capital Circulante	71
9.3	Plan de Financiación	72
9.4	Estimación de Ingresos	73
9.5	Estimación de Gastos	74
9.6	Cuenta de Resultados Previsional	75
9.7	Cuenta de Tesorería Previsional	75
9.8	Balance Previsional	76
9.9	Viabilidad Económica y Financiera del Proyecto	77
9.10	Escenario Pesimista y Optimista	78
10.	<i>Control y Seguimiento</i>	80
10.1	Mapa Estratégico de SETECO	80
10.2	Cuadro Resumen del CMI de SETECO	80
11.	<i>DAFO y Perspectivas de Futuro</i>	83
11.1	DAFO	83
11.2	Perspectivas de Futuro	88
12.	<i>Conclusiones</i>	89
12.1	Oportunidad	89
12.2	Riesgo	89
12.3	Puntos fuertes	89
12.4	Rentabilidad	90
12.5	Seguridad	90
13.	<i>ANEXOS</i>	91
13.1	Aclaraciones del Estudio Económico Financiero	91
13.2	Estudio Económico-Financiero Completo	93

13.3 CMI..... 100

14. Referencias 125

Índice de Figuras

Figura 2-1: PIB España	11
Figura 2-2: PIB España (I.N.E.).....	12
Figura 2-3: PIB Andalucía	12
Figura 2-4: PIB Madrid.....	13
Figura 2-5: PIB Cataluña.....	13
Figura 2-6: Encuesta de Población Activa (T2/2013) (I.N.E.)	14
Figura 2-7: Informe DBK sobre Outsourcing Informático	15
Figura 2-8: Evolución histórica empresas Almería por número empleados.....	18
Figura 2-9: Evolución histórica empresas Almería por condición jurídica.....	19
Figura 3-1: Competencia Almería: Evolución ingresos explotación (2004-2011).....	21
Figura 3-2: Competencia Almería: Evolución número empleados (2004-2011).....	22
Figura 3-3: Competencia Almería: Resultados ord. antes impuestos (2004-2011)	22
Figura 3-4: Competencia Almería: Rentabilidad Económica (%) (2004-2011)	23
Figura 3-5: Comparativa precio/hora servicio competencia	24
Figura 3-6: Precio medio hora de servicio de la competencia	24
Figura 3-7: Cuestionario: preguntas generales	28
Figura 3-8: Cuestionario: Satisfacción con servicios TIC recibidos	29
Figura 3-9: Cuestionario: Utilidad percibida servicios TIC	29
Figura 6-1: Plano Situación SETECO	53
Figura 6-2: Fachada oficina SETECO	54
Figura 6-3: Plano Oficina SETECO	54
Figura 6-4: Distribución Inicial Oficina SETECO	55
Figura 7-1: Organización Funcional de la Empresa.....	57
Figura 10-1: Mapa Estratégico de SETECO.....	80

Índice de Tablas

Tabla 3-1: Empresas de la competencia en Almería: comparación servicios.	23
Tabla 3-2: Empresas de ofrecen outsourcing TIC en Almería.	27
Tabla 5-1: Carga de trabajo de servicios requeridos por tamaño de empresa	39
Tabla 5-2: Productos y servicios de SETECO	43
Tabla 5-3: Productos y servicios de SETECO: tabla indicativa de precios.	44
Tabla 5-4: Acciones de Marketing y costes	51
Tabla 7-1: Ficha Puesto Administrativo/Comercial	59
Tabla 7-2: Ficha Puesto de Técnico.	60
Tabla 9-1: Inversión Inicial.	71
Tabla 9-2: Necesidad de Capital Circulante (Modelo Sintético)	72
Tabla 9-3: Condiciones de Pasivo	72
Tabla 9-4: Fondo de Seguridad	72
Tabla 9-5: Estimación de Ingresos Mensuales.	74
Tabla 9-6: Presupuesto de Gastos	74
Tabla 9-7: Cuenta de Resultados Previsional	75
Tabla 9-8: Cuenta de Tesorería Previsional	76
Tabla 9-9: Balance Previsional.	76
Tabla 9-10: Ratios e Indicadores Contables	77
Tabla 9-11: Indicadores de Rentabilidad.	77
Tabla 9-12: Payback Proyecto.	77
Tabla 9-13: Ingresos Escenario Pesimista	78
Tabla 9-14: Cuenta de Resultados Previsional Pesimista	78
Tabla 9-15: Payback Proyecto caso Pesimista	79
Tabla 9-16: Ingresos Escenario Optimista	79
Tabla 9-17: Cuenta de Resultados Previsional Optimista	79
Tabla 10-1: Tabla Síntesis del CMI de SETECO	82
Tabla 11-1: DAFO de SETECO.	83
Tabla 12-1: Inversión Inicial.	93
Tabla 12-2: Necesidad de Capital Circulante (Modelo Sintético)	94
Tabla 12-3: Condiciones de Pasivo	94
Tabla 12-4: Presupuesto de Inversiones (ANC+NOF)	94
Tabla 12-5: Estimación de Ingresos Mensuales.	96
Tabla 12-6: Presupuesto de Gastos	96
Tabla 12-7: Cuenta de Resultados Previsional	97
Tabla 12-8: Cuenta de Tesorería Previsional	97
Tabla 12-9: Balance Previsional.	98

Tabla 12-10: Cuadro de Amortización del Activo.....	98
Tabla 12-11: Cálculo de Impuestos (IVA / IS)	98
Tabla 12-12: Ratios e Indicadores Contables (Detalles)	99
Tabla 12-13: Análisis Financiero Flujos de Tesorería.....	100
Tabla 12-14: Indicadores de Rentabilidad.....	100
Tabla 12-15: Payback Proyecto	100

Visión y Motivación Personal

Actualmente está claro que el uso de las TIC son fundamentales para las empresas, su competitividad e incluso su supervivencia. A pesar de que en Almería ya son muchas las empresas que han sabido ver las oportunidades que ofrecen las TIC, todavía queda mucho por hacer y por lo tanto existe una oportunidad de negocio.

El promotor, después de varios años trabajando en el sector, con los conocimientos técnicos adquiridos y una posible cartera de clientes, decide montar un negocio por su cuenta. La idea surgió por el problema de una empresa de unos conocidos que se encontraron con problemas técnicos justo en el mes de vacaciones de la única persona en nómina que se encargaba de los sistemas y servicios. Entonces quedó claro que externalizando estos servicios no solo se solucionaría ese problema, si no que podrían optimizar costes y mejorar el servicio.

Tabla Resumen

Tipo de Empresa	Empresa de servicios TIC
Forma Jurídica	Sociedad Limitada de Nueva Empresa (S.L.N.E.)
Nombre	SETECO (SErvicios TECnológicos y Outsourcing)
Instalaciones	Oficina situada en la Avenida Mediterráneo
Localización	Almería capital
Cartera de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar soluciones de valor añadido basadas en TIC, convirtiéndose en su asesoría tecnológica. • Dar una amplia gama de servicios para ayudar al funcionamiento de la empresa: servicios de voz (fijo y móvil), datos, gestión de incidencias, equipos para el personal y servidores, instalación y gestión de software, copias de seguridad, impresión. • Servicios de Internet: pagina web, portales corporativos y comercio electrónico, redes sociales.
Clientes	PYMES y profesionales autónomos de la provincia de Almería
Herramientas de promoción	La técnica boca oreja que incluye el marketing viral, blogs, comunidades, programas de fidelización y otras técnicas que hacen que los clientes hablen de nuestros servicios.
Personal y estructura organizativa	Un promotor, dos técnicos y un administrativo/comercial

1. EL PROYECTO

1.1 La Idea

Se pretende dar servicios integrales en TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) a las PYMES, de forma que éstas puedan centrarse en el objetivo de su negocio y reducir costes, haciendo uso de un servicio de calidad.

Se ofrecen dos tipos de servicios, en ambos casos la idea es que se pague por lo que se use, ajustándose a las necesidades de la empresa:

- 1) **Servicios Continuos:** Se facturan de forma periódica, y consisten en horas de personal técnico para el mantenimiento de los servicios tecnológicos utilizados por la empresa. Otros servicios de tipo continuo podrían ser suscripciones a servicios utilizados por las empresas pero ofrecidos/gestionados externamente.
- 2) **Servicios Puntuales:** Proyectos de análisis e implantación, mejora y actualización de servicios tecnológicos.

Nuestro negocio se basa en la relación continua, de confianza y del día a día. Nuestro objetivo es que el cliente sienta que somos parte de su empresa. Aportamos como elementos diferenciadores:

- Dar todos los servicios tecnológicos que pueda necesitar una empresa para su funcionamiento, encargándonos de su planificación, instalación, mantenimiento y mejora continua: formación, servicios de voz (fijo y móvil), datos, gestión de incidencias, equipos para el personal y servidores, instalación y gestión de software, copias de seguridad, impresión, optimización de costes, presencia en Internet (pagina web, portales corporativos y comercio electrónico, redes sociales).
- El aportar soluciones de valor añadido basadas en TIC, aportando una visión de mejora empresarial, más allá de la puramente técnica. Queremos convertirnos en su asesoría tecnológica.

1.2 ¿Porqué?

Actualmente convergen dos líneas que marcan el entorno en el que deben luchar las empresas:

- **Importancia de las TIC:** Las TIC permiten optimizar recursos, mejorar en eficiencia y costes y sobre todo se han convertido en un canal de comunicación y

ventas a nivel global entre empresas y clientes. Existirán por tanto dos vertientes en las que considerar las TIC:

- 1) **Procesos Internos** de la empresa: Todo aquel uso que se hace o pueda hacerse dentro de una empresa de las TIC, como parte de sus procesos productivos y organizativos.
 - 2) **Procesos externos** de la empresa: El uso de las TIC entre la empresa y sus clientes y proveedores, y con su entorno en general. Se pueden utilizar, por ejemplo, como canal de ventas / compras a clientes / proveedores, o también como canal de comunicación, dentro de la estrategia de marca de la empresa.
- **Crisis económica:** La crisis económica está obligando a reducir costes y optimizar recursos. Esto puede lograrse mediante la externalización de servicios ajenos al núcleo del negocio, el uso de TICs para mejorar procesos internos y como canal de comunicación y venta.

En el punto de intersección de estas dos líneas se encuentran aquellas empresas que quieren optimizar costes y ser más eficientes, surgiendo la necesidad de las TIC de forma interna a la empresa. Y además, estas empresas querrán aprovechar las oportunidades que brindan las TIC como canal de comunicación y negocio.

De hecho, las cifras de negocio de Outsourcing (la subcontratación o externalización de funciones o tareas a una empresa especializada) TIC demuestran que es un mercado en crecimiento a pesar de la crisis [1][2].

El objetivo de nuestra empresa es satisfacer esta necesidad, externalizando estos servicios mediante una relación a largo plazo, de confianza y calidad.

1.3 El Promotor

El promotor posee estudios como Ingeniero Superior de Telecomunicaciones, especialidad en Telemática, y un Máster en Dirección de Empresas. Durante sus más de 12 años de experiencia profesional ha trabajado en distintos puestos técnicos diseñando, manteniendo y gestionando redes de datos y servicios para diversas empresas. Además de llevar a cabo gestión de proyectos, consultoría y formación.

Su inquietud por abarcar diversos ámbitos relacionados con las TIC y el poder tomar sus propias decisiones le llevan a intentar crear su propio proyecto de empresa relacionada con las TIC, desde la que tratar de abordar distintos proyectos que satisfagan su natural curiosidad y necesidad de conocimientos.

2. ANÁLISIS DE ENTORNO

2.1 Entorno general económico

La situación económica mundial, nacional y provincial actual se encuentra condicionada por la crisis económica que comenzó entre 2007-2008 y se extendió a muchos países del mundo, uno de los más afectados España. Incluso dentro del territorio nacional existen grandes diferencias desde el punto de vista económico.

Este factor hace que importe más que la información económica sea reciente, para saber en qué momento nos encontramos de la crisis y tratar de "subirse a la ola" de la recuperación económica que, algún día, llegará. La situación ideal sería la de crear la empresa con suficiente antelación para que llegado el momento de que su estructura y procesos se hayan establecido, probado y depurado, la situación económica comenzase a mejorar. Dicho de otro modo, estar ahí cuando empiecen a hacer falta los servicios que ofrezca SETECO, que parte con la idea de nadar entre las dos aguas de la crisis económica y de la mejoría de la misma.

A continuación se muestran algunos indicadores macroeconómicos que pueden ser de utilidad:

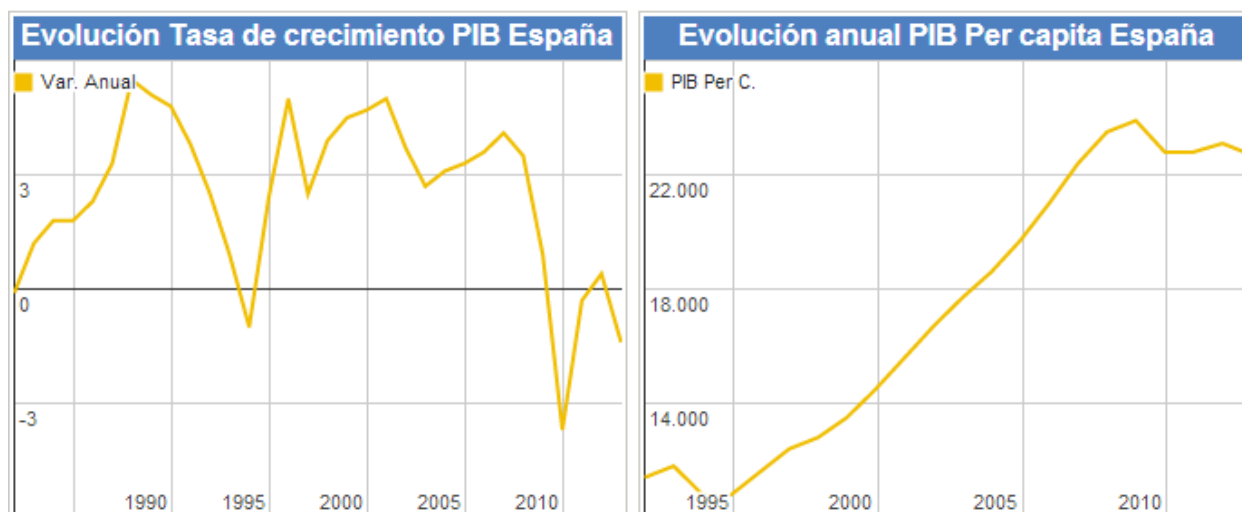


Figura 2-1: PIB España

Las gráficas anteriores muestran cómo hasta 2007-2008 el PIB nacional crecía a buen ritmo tanto en su valor anual como en el PIB per cápita. Para evaluar los valores de los últimos trimestres, resultará más útil la siguiente gráfica elaborada por el I.N.E.

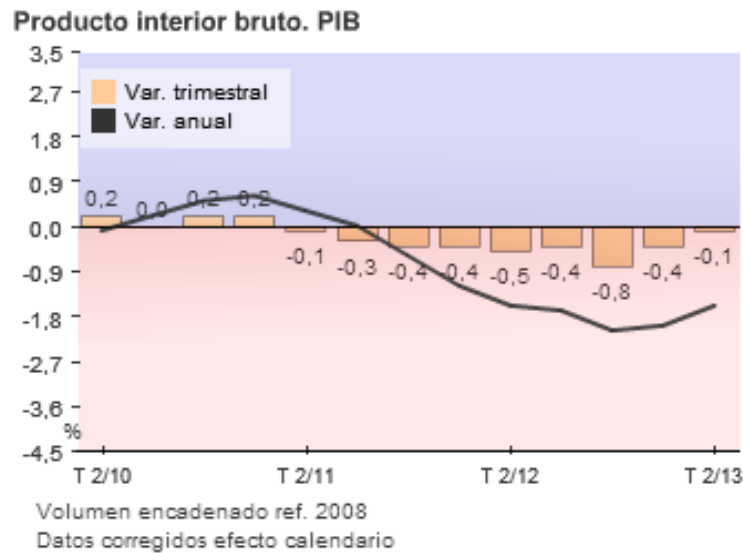


Figura 2-2: PIB España (I.N.E.)

En la gráfica del I.N.E., actualizada al segundo trimestre de 2013, se ve lo que parece una disminución de la caída, tanto en los valores trimestrales como anuales. Podría producirse un efecto rebote, como ya ocurrió en 2010 volviendo a caer después. Incluso en el caso de que esta mejoría del PIB fuese duradera y continuase en esa línea hasta llegar al crecimiento, tardaría algún tiempo en verse reflejada en una mejora de la economía en general, aumento del empleo, consumo interno y finalmente creación de empresas, que es lo que realmente interesa a SETECO.

Las siguientes gráficas muestran datos del PIB de Andalucía, que es de nuestro interés, así como de Madrid y Cataluña, para usarse como referencia ya que son las dos comunidades con mayor economía en España.

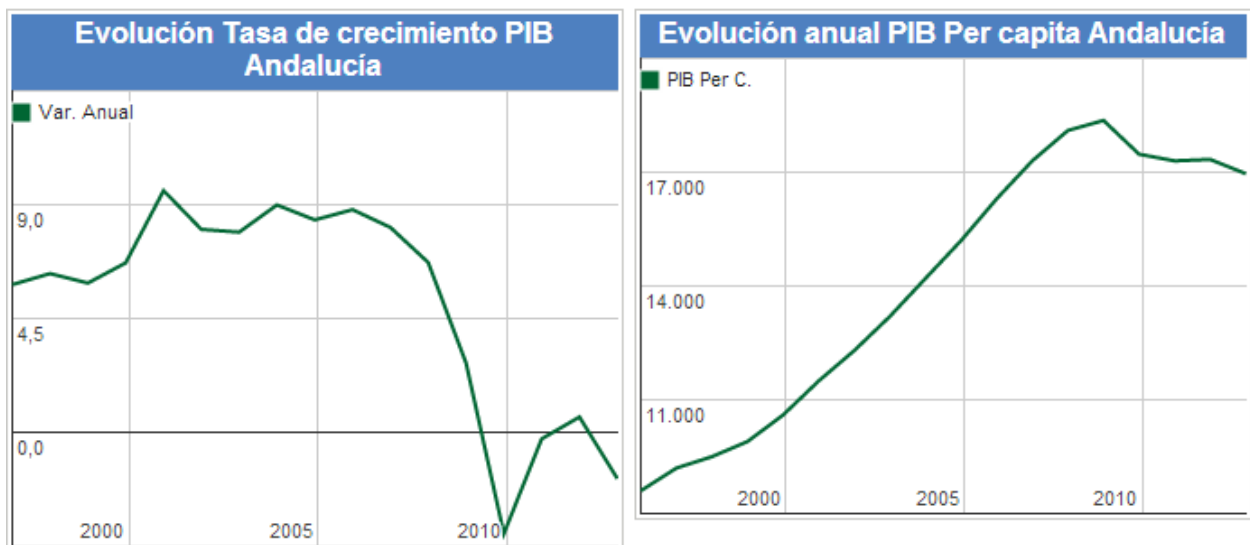


Figura 2-3: PIB Andalucía

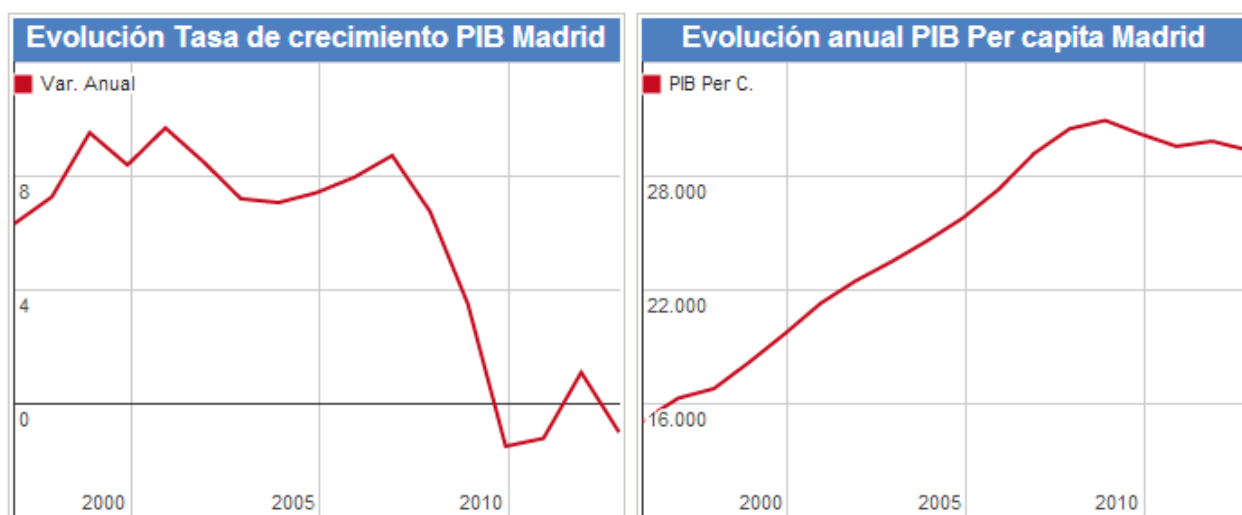


Figura 2-4: PIB Madrid

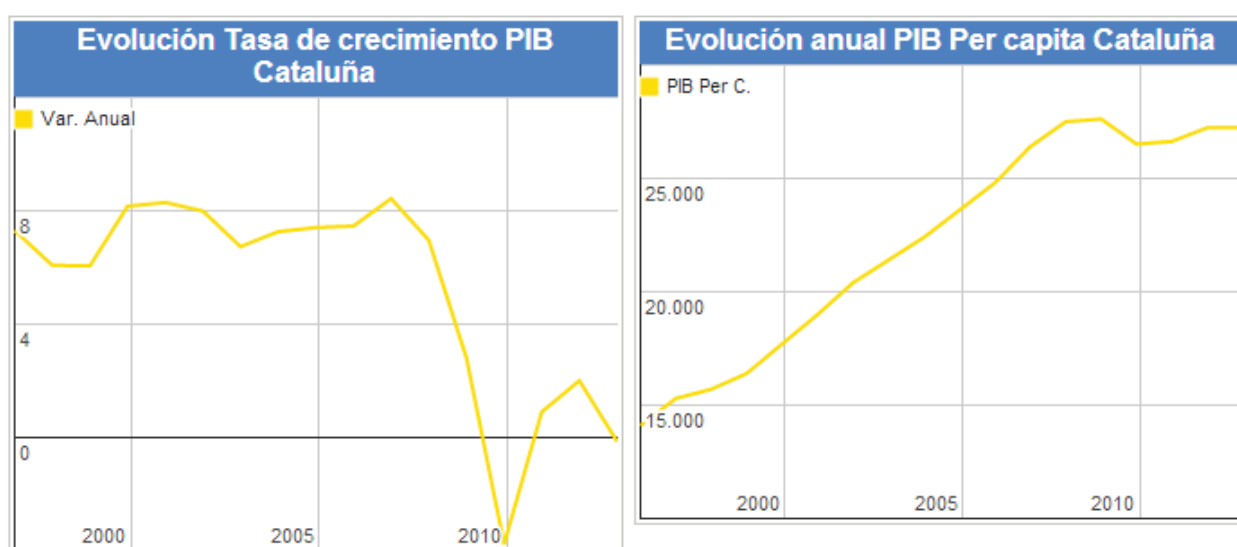


Figura 2-5: PIB Cataluña

Tanto Andalucía como Madrid y Cataluña muestran una evolución similar en las gráficas, pero los valores difieren sobre todo en el PIB per cápita. El dato negativo es que Andalucía comparada con las otras comunidades autónomas tiene peores datos en la tasa de crecimiento del PIB.

Esto matiza los datos nacionales considerados, por lo que habrá que ser, si cabe, más precavidos aún si el grueso de nuestro negocio está en Andalucía y más concretamente en Almería.

Otro indicador de la economía española nos la da la encuesta de población activa, elaborada por el I.N.E., mostrada en la siguiente figura:

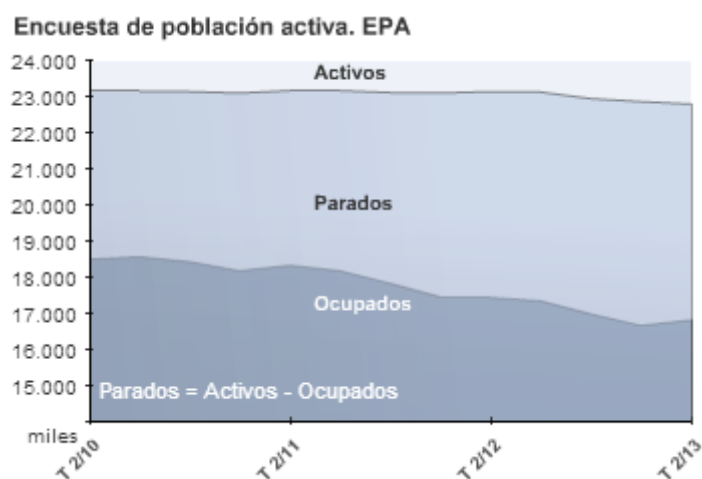


Figura 2-6: Encuesta de Población Activa (T2/2013) (I.N.E.)

Se puede ver una disminución en el número de activos y en los últimos meses lo que parece un aumento, o al menos un frenazo en su disminución, en el número de ocupados. Todavía es pronto para sacar conclusiones y habría que ver qué tipo de ocupados son los que se están creando en los últimos meses, pero lo que sí parece claro es que de una forma u otra la economía sigue necesitando trabajadores, y si este número no sigue disminuyendo, será porque el número de empresas o al menos la actividad de las que existen ha dejado de disminuir.

En definitiva, como resumen, está claro que la economía se encuentra en un mal momento y seguirá así durante algunos años más. Hay indicios de que al menos podría estar dejando de empeorar, por lo que habría que estar atento a su evolución en los próximos trimestres, para ver si realmente comienza su mejoría y a qué ritmo.

2.2 Perspectivas del sector

En el contexto actual caracterizado por la debilidad de la demanda interna en el área de las TIC y por la fuerte presión de los precios, el outsourcing se muestra como la actividad de mayor dinamismo para las empresas de consultoría y servicios de informática. A continuación se muestran algunos informes o noticias recientes que dan una idea del sector en España:

- Según el informe especial de DBK, filial de Informa D&B (Grupo CESCE), sobre Outsourcing Informático (de Abril 2012) [1]:

"El outsourcing tecnológico o externalización de estos servicios es un mercado que crece a pesar de difícil situación económica, o quizás debido a ella. En 2011, se facturaron 5.150 Millones de €, un 7,51 % más que el año anterior, tras registrar el año anterior un aumento del 4,5%.

El outsourcing de infraestructuras se mantuvo como el principal segmento de actividad (representa el 46,3% del mercado total), por delante de la gestión de aplicaciones (41,4%). El outsourcing de procesos de negocio (BPO), por su parte, supuso el 12,3% del total, manteniéndose como el segmento con mayor tasa de crecimiento. El informe de DBK señala que la actividad de las empresas de outsourcing seguirá registrando una evolución positiva en 2013, aunque previsiblemente con una moderación en el ritmo de crecimiento, hasta el entorno del 6% anual. La facturación sectorial se estima que alcanzará una cifra de unos 5.800 millones de euros en 2013."

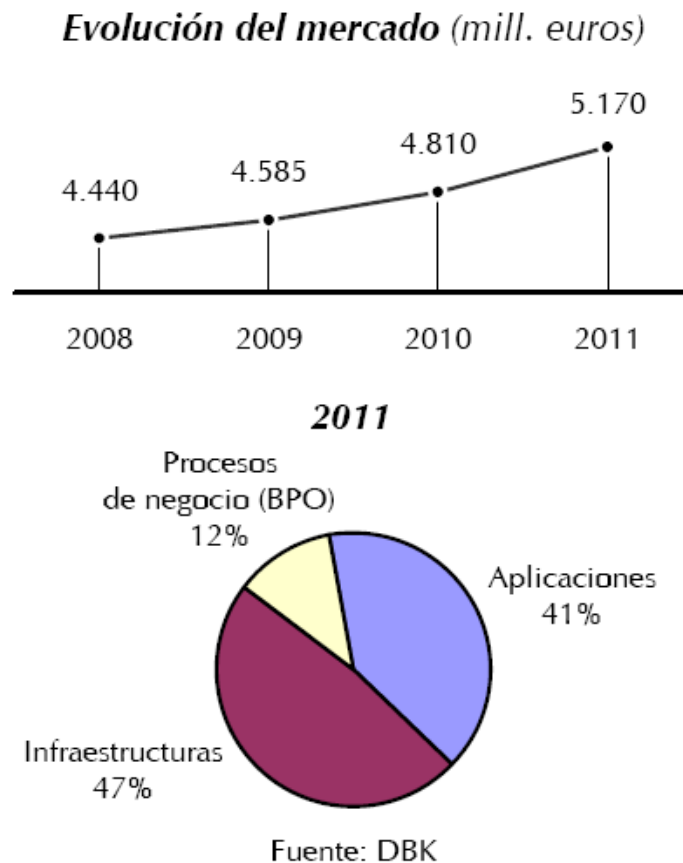


Figura 2-7: Informe DBK sobre Outsourcing Informático

- Según ComputerWorld [2], en su noticia del 13 de Febrero de 2013, España será la economía europea de outsourcing que más crecerá en 2013:

"... un estudio publicado por el portal de outsourcing Freelancer.com.es, que detalla como los pequeños negocios españoles han aumentado su inversión en outsourcing en más de un 73% en 2012, tendencia que seguramente aumentará en 2013.

Con esta cifra, España se sitúa a la cabeza de Europa en cuanto a subcontratación se refiere debido principalmente a las peculiaridades del mercado nacional, gravemente afectado por la crisis financiera y el paro.

En lo que respecta propiamente al sector TI, la encuesta muestra como los pequeños negocios españoles han aumentado la contratación externa de ingenieros de telecomunicaciones un 46%, mientras que en el diseño web y el diseño gráfico el aumento ha sido del 34% y en la redacción de contenidos y marketing las cifras correspondientes son del 26% y del 14% respectivamente."

- También a nivel mundial el outsourcing TI ha crecido en torno al 8% en 2012, según un informe de Gartner [3]:

"El mercado outsourcing de TI ha ganado relevancia tras la llegada de la crisis económica a nivel mundial. Muchas compañías deciden poner en manos de expertos sus recursos tecnológicos, lo que les permite ahorrar costes en buena parte de los casos.

El último estudio de Gartner en materia de externalización de TI pone de manifiesto esta creciente tendencia. El mercado ha experimentado un crecimiento global del 7,8%, lo ha supuesto un volumen de negocio de 246.555 millones de dólares durante 2011."

En resumen, se puede decir que el outsourcing TIC en España muestra un crecimiento continuado durante los últimos años de crisis económica, en torno al 6% y se espera que siga creciendo de esta manera al menos un año más.

2.3 La oportunidad real del Outsourcing

El sector de los servicios informáticos y tecnológicos tiene dos características, por un lado está muy extendido de forma que se utiliza en prácticamente todos los ámbitos sociales y económicos (horizontalidad) y por otro tiene múltiples parcelas altamente especializadas (verticalidad).

Si a estas dos características, se une la de que es un mundo que cambia muy rápidamente, esto hace que sean comunes los casos en los que una empresa tenga problemas para satisfacer sus necesidades, o si lo hace sea a un coste muy alto, ya sea en dinero o en tiempo y problemas. O incluso, que la empresa, por desconocimiento ni siquiera llegue a plantearse soluciones que podrían serle de mucha utilidad.

Estas características vistas, se conjugan con la importancia de las TIC en las empresas, tanto para procesos internos como externos, así como con su capacidad para disminuir costes y aumentar la eficiencia, para establecer un marco en el que lo lógico sería que la externalización de los servicios TIC en las empresas tenga futuro, algo avalado por las cifras mostradas anteriormente.

El objetivo de aumentar la eficiencia y reducir costes por parte de las empresas es una

de las principales razones que explican la creciente externalización de determinadas áreas de gestión tecnológica. La mayor flexibilidad del servicio y la implantación del modelo de pago son dos de los beneficios que ofrece el outsourcing informático, entre numerosas ventajas cualitativas y cuantitativas. En términos de costes, permite a las empresas centrarse en los aspectos propios de su negocio y facilita las mejores soluciones para hacer frente a la competencia y permanecer en el mercado. Por otro lado, los costes de un proyecto están claramente definidos y permiten a cualquier compañía mayor control presupuestario, y se limita drásticamente la inversión interna en infraestructuras tecnológicas. Asimismo, el conocimiento que ofrece un proveedor de servicios tecnológicos aporta mayores niveles de eficacia y eficiencia que el que se puede crear de forma interna.

La flexibilidad que aporta un proveedor de outsourcing TIC, en términos de adaptación al mercado y al cambio de condiciones económicas o comerciales, supera claramente a las rigideces que se generan dentro de las empresas. Además, el acceso a la innovación y al liderazgo es más rápido y ágil si recae en manos de una firma experta en TIC.

La subcontratación puede ser solamente de personal, o también incluir los recursos necesarios para la actividad (hardware, software, instalaciones).

En resumen se puede decir que el outsourcing TIC aporta las siguientes ventajas:

- **Reducción de costes**, por mayor eficiencia en la realización de tareas debido a la especialización.
- Permite a la empresa contratante **centrarse en su negocio**, focalizando su actividad en lo que realmente supone su fuente de beneficios.
- Ventaja aportada por un **equipo de personas especializadas** en varias tecnologías complementarias (horizontalidad) y muy específicas (verticalidad). Esto aumenta la calidad del servicio y aporta valor añadido a esta actividad.
- Permite el **seguimiento de los conocimientos tecnológicos**, que son muy cambiantes.

2.4 Puntos fuertes y ventajas

Nuestra empresa aporta los siguiente puntos fuertes:

- Conocimientos técnicos profundos en las 4 áreas existentes: programación/aplicaciones, redes de datos, servidores/servicios, puestos de cliente/usuarios.

- Ofertar todo lo necesario para que una empresa se olvide de las TIC y se centre en su negocio. Para ello ofrecemos flexibilidad para adaptarnos a las necesidades presentes y futuras del cliente.
- Dar una visión empresarial de las TIC, pudiendo asesorar sobre su uso para aumentar el valor de la empresa del cliente.
- Estructura interna y procesos optimizados para reducir costes y mejorar eficiencia. Lo que nos permite ajustar precios y tener clientes satisfechos.

2.5 El Mercado Potencial

Nuestro mercado potencial serían las PYMES y profesionales autónomos de la provincia de Almería inicialmente y de las zonas en las que se expanda la empresa en el futuro. Las siguientes gráficas muestran el número de empresas de la provincia de Almería según su número de empleados y forma jurídica (Fuente: I.N.E. - DIRCE [5]).

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sin asalariados	17.372	18.929	19.336	20.752	20.965	21.102	21.238	21.653	21.813
1-2	11.053	11.455	12.120	13.268	14.029	13.337	13.018	12.149	12.171
3-5	4.099	4.353	4.963	5.275	5.365	4.973	4.658	4.444	3.981
6-9	1.752	1.893	2.094	2.169	2.254	1.992	1.861	1.691	1.610
10-19	1.134	1.157	1.314	1.397	1.431	1.171	971	923	798
20-49	591	684	736	787	751	645	545	491	440
50-99	149	161	166	154	173	138	118	111	100
100-199	57	81	76	98	95	94	86	70	61
200-499	40	39	51	49	48	33	33	34	30
500-999	12	11	11	17	15	13	13	11	12
1000-4999	1	3	4	4	4	3	5	4	5

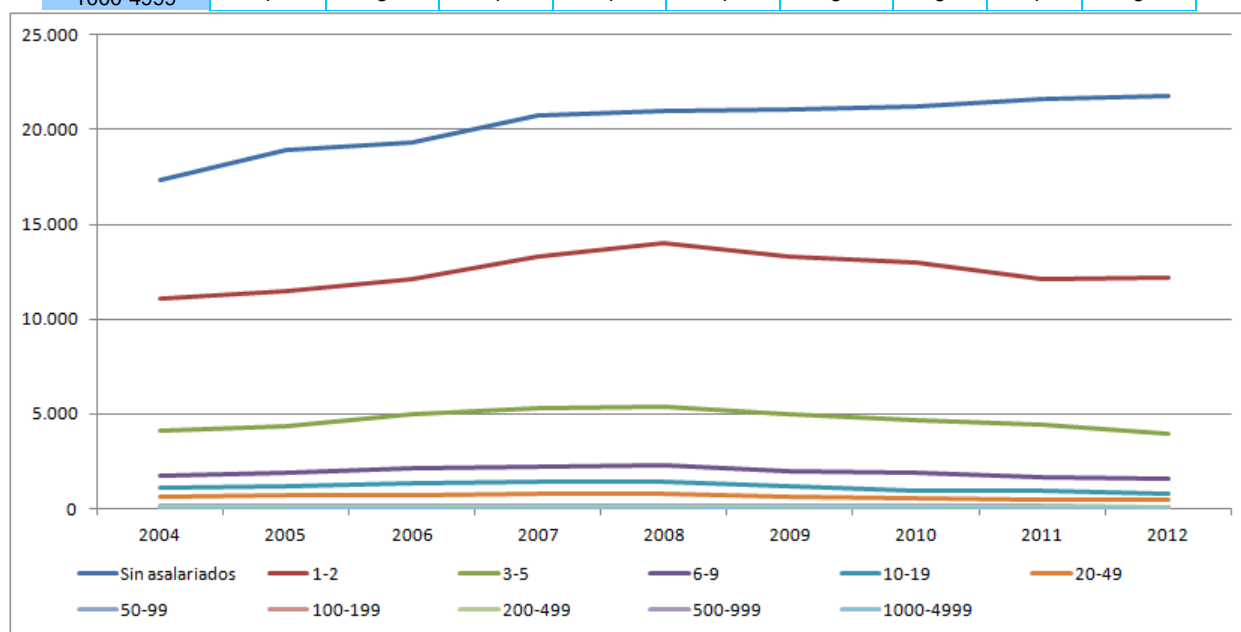


Figura 2-8: Evolución histórica empresas Almería por número empleados

Se ve claramente que lo que predomina son empresas con pocos empleados, más cuanto menor el número de empleados, siendo las más numerosas las que no tienen empleados. También se ve un descenso del número de empresas a partir del año 2008, con una única excepción, el número de empresas sin empleados ha aumentado en esos años, lo que se puede explicar debido al aumento del autoempleo como salida laboral, en muchos casos de empleados que son despedidos de las empresas que cierran.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sociedades anónimas	866	889	863	849	825	804	781	784	765
Sociedades de responsabilidad limitada	10.363	11.758	13.228	14.811	15.699	15.359	15.048	15.034	14.884
Sociedades colectivas	5	3	4	2	2	1	1	1	1
Sociedades comanditarias	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Comunidades de bienes	1.138	1.197	1.299	1.328	1.350	1.310	1.239	1.151	1.108
Sociedades cooperativas	565	585	588	600	598	561	519	512	493
Asociaciones y otros tipos	738	761	824	911	1.008	1.100	1.187	1.212	1.189
Organismos autónomos y otros	62	59	59	64	63	63	64	66	64
Personas físicas	22.522	23.512	24.004	25.403	25.583	24.301	23.705	22.819	22.515

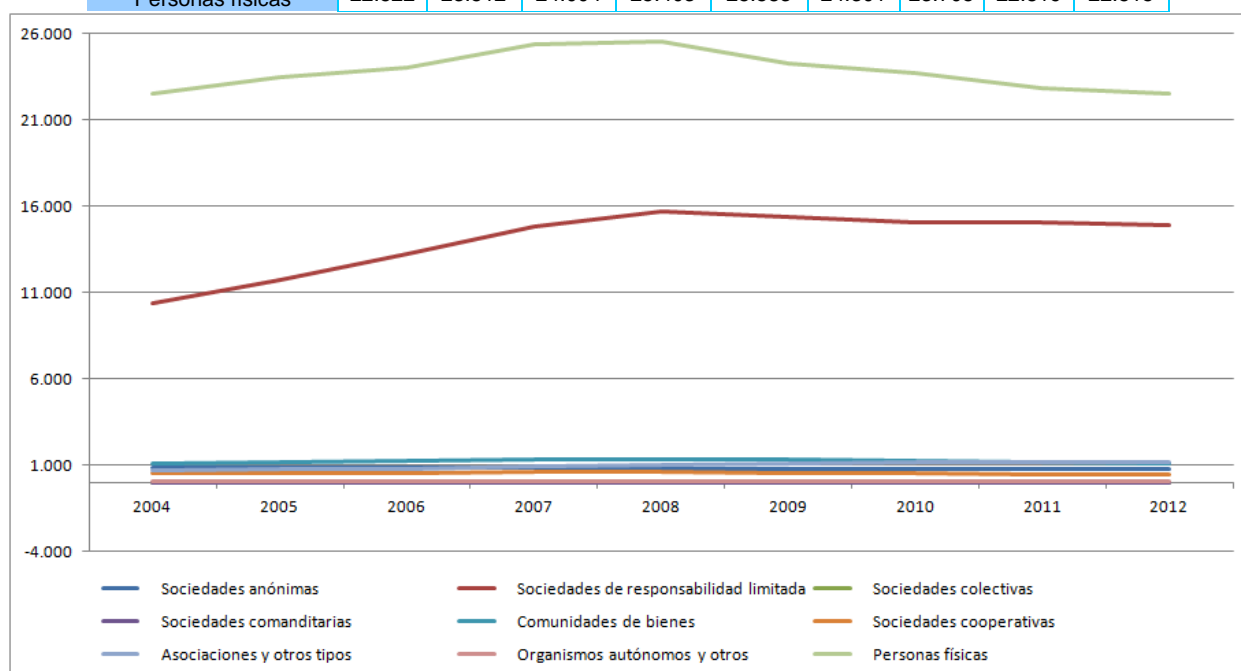


Figura 2-9: Evolución histórica empresas Almería por condición jurídica

En cuanto a forma jurídica, las empresas de Almería son mayoritariamente personas físicas y sociedades de responsabilidad limitada. En general hay una disminución de todas las categorías desde el año 2007-2008.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 La Competencia

Existen multitud de empresas que ofrecen outsourcing TIC, tanto a nivel mundial, nacional como provincial. Las dos primeras categorías no se pueden considerar competencia, al menos en una fase inicial, ya que sus clientes potenciales serán grandes empresas, algo que en Almería escasea y no es el objetivo de SETECO.

Por esto nos centraremos en la empresas que venden sus servicios a nivel provincial, que serán nuestra verdadera competencia.

Aunque muchas de las empresas de Almería analizadas no se dedican en exclusiva al outsourcing TIC, a continuación se analizan sus datos económicos extraídos del Registro Mercantil, como indicador tanto del entorno competitivo del sector, como de su fortaleza como competidores. Las siguientes figuras muestran datos obtenidos de la base de datos SABI accesible a través de la Universidad de Almería, centrándonos en los últimos años disponibles, poniendo atención al periodo en el que la crisis ya se hacía sentir (2007 al 2011). Algunas de las empresas que se han considerado como competencia, aparecen divididas en varias sociedades. Se han puesto datos de varias ya que se consideran relevantes. Como lo que nos interesa es la evolución de mercado, se han normalizado algunas gráficas a valor 100 en el primer año del que se tienen datos. Esta normalización permite una mejor comparación entre todas.

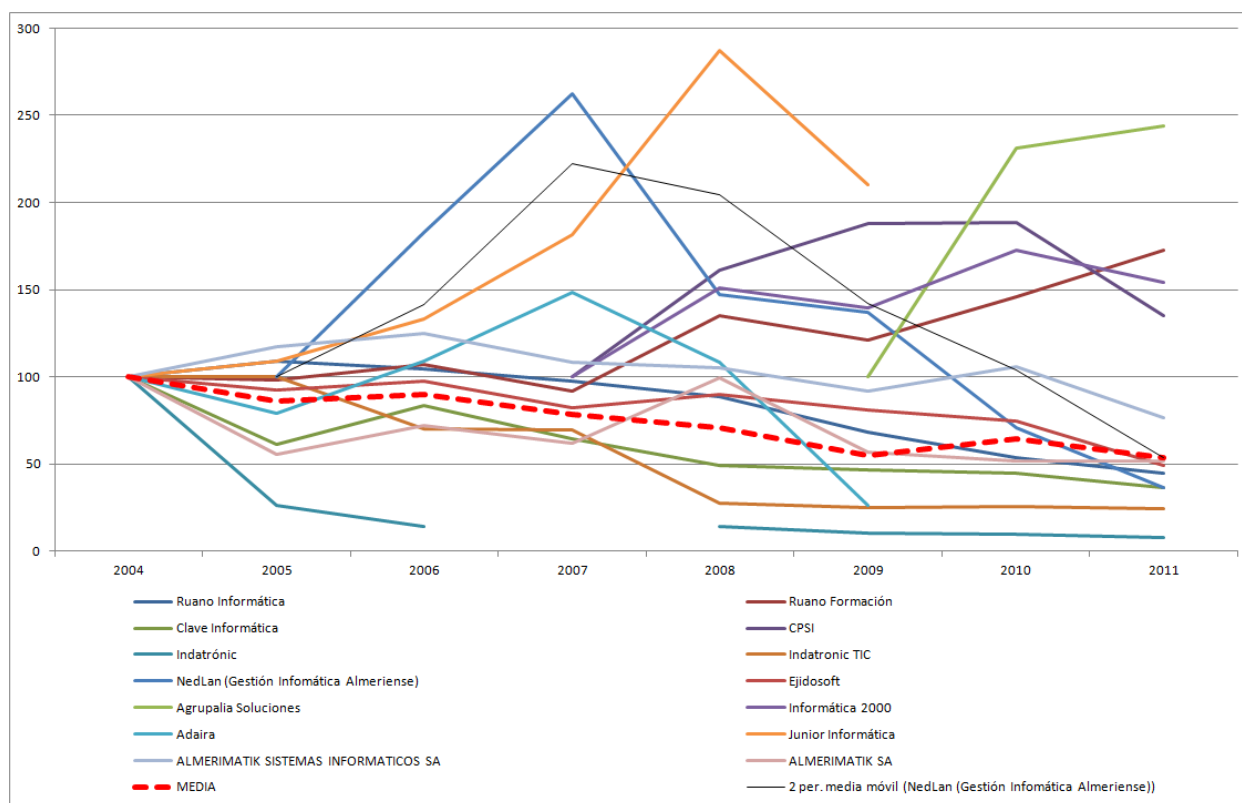


Figura 3-1: Competencia Almería: Evolución ingresos explotación (2004-2011)

En la anterior gráfica se pueden ver distintos tipos de comportamiento, aunque la mayoría muestra un descenso en los ingresos de explotación, sobre todo en los últimos años. Destacan Clave Informática y Ruano Formación, que parecen las dos con mejor evolución, aunque también parecen resistir bien Junior Informática (solo hay datos hasta 2009), CPSI e Informática 2000.

Para tratar de obtener una mejor visión del sector, la gráfica muestra la evolución conjunta de los ingresos de explotación, es decir cómo ha evolucionado la facturación en los últimos años (MEDIA). Se puede ver que en general ha ido decreciendo en los últimos años la facturación conjunta de los servicios TIC en Almería.

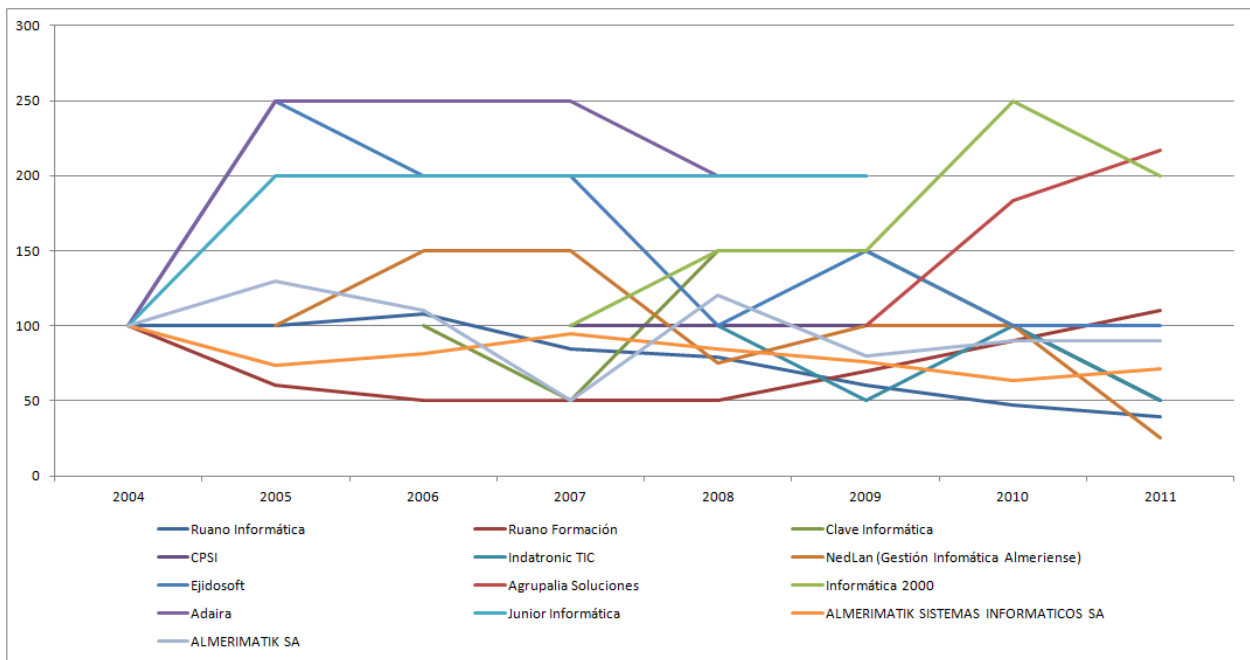


Figura 3-2: Competencia Almería: Evolución número empleados (2004-2011)

En la gráfica anterior se puede ver la evolución del número de empleados de las empresas consideradas, normalizados a 100 desde el primer año que se tienen datos. Si nos fijamos en los últimos años se ve que en general, todas las empresas han disminuido su número de empleados, salvo un par de excepciones (Informática 2000 y Agrupalia).

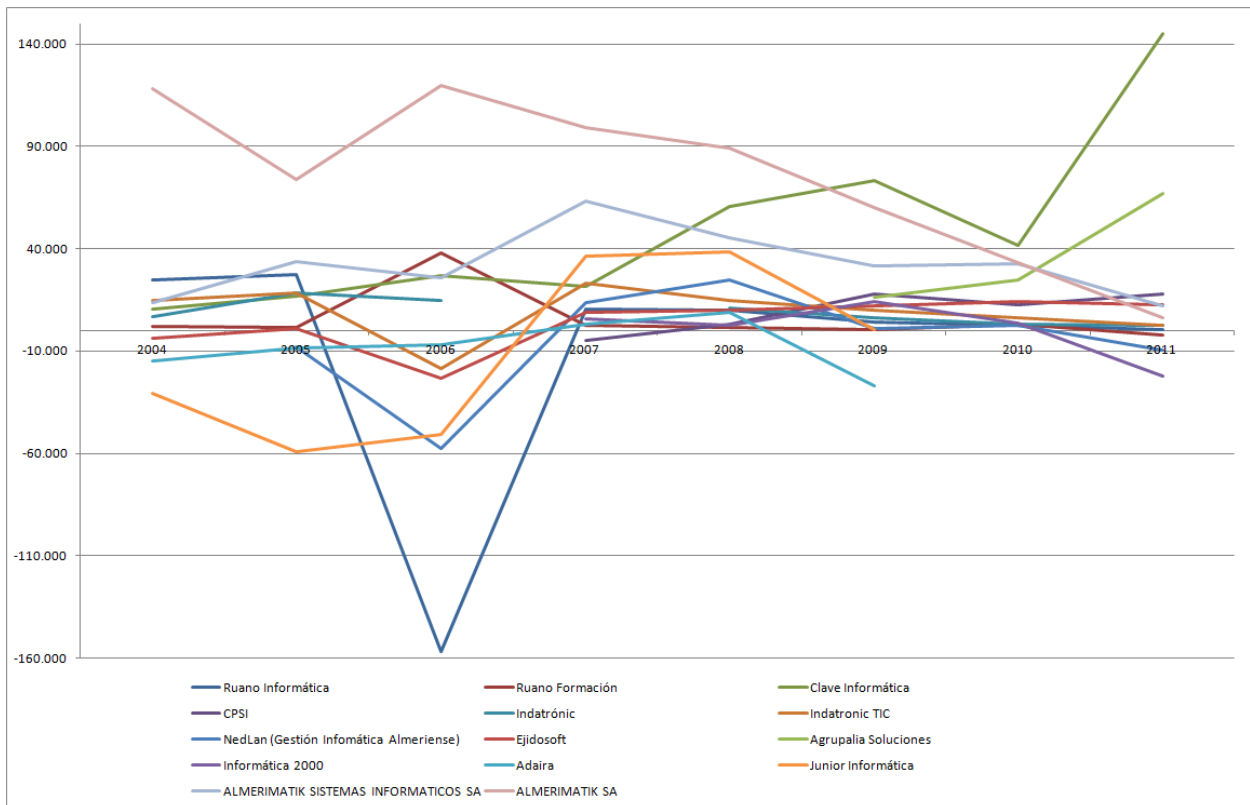


Figura 3-3: Competencia Almería: Resultados ord. antes impuestos (2004-2011)

En la gráfica sobre los resultados ordinarios antes de impuestos se puede apreciar en los últimos años una ligera tendencia a la baja de la mayoría de las empresas, pero podría decirse que manteniéndose bastante bien. La excepción son un par de empresas (Clave Informática y Agrupalia) que muestran un fuerte crecimiento y unos valores altos (hay que tener en cuenta que estos valores no están normalizados).

La siguiente gráfica muestra la rentabilidad media por año de las empresas consideradas. Al ser solamente 14 empresas, se produce un pico negativo en 2006 por un valor muy negativo (-120 %) de una de las empresas.

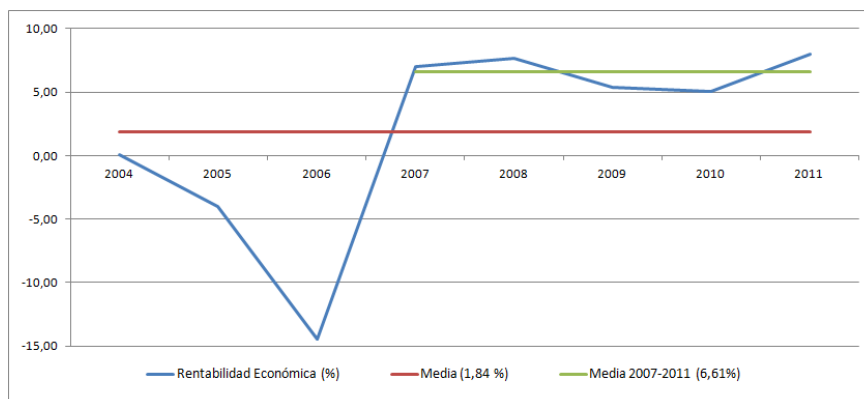


Figura 3-4: Competencia Almería: Rentabilidad Económica (%) (2004-2011)

Para saber cuál es la rentabilidad media de la competencia en Almería, se han hecho dos medias, la de todo el período considerado (2004-2011) con un valor de 1,84% y del 2007 al 2011, de 6,61%. Este último valor es el más interesante, ya que por un lado se corresponde con el período de crisis actual y además no incluye ninguna distorsión de valores muy grandes.

La siguiente tabla muestra para cada empresa de la competencia considerada, si ofrece los servicios que pretende ofrecer SETECO, como base de su negocio.

Empresa	Gestión SW	Redes Datos	Telefonía (fija/móvil)	Equipos Personal	Servidores (Backup)	Gestión Incidencias	Impres.	Página web	Form.
Almerimatik	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Ruano	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Clave	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Era	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Informática 2000	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Adaira	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Indatrónic	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Agrupalia	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
NedLan	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Ejidosoft	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CPSI	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No

Tabla 3-1: Empresas de la competencia en Almería: comparación servicios.

De los datos obtenidos en cuanto a precios, utilizaremos el precio por hora de servicio de asistencia técnica según el número de horas contratadas. La siguiente gráfica muestra información de las empresas de las que se han obtenido datos:

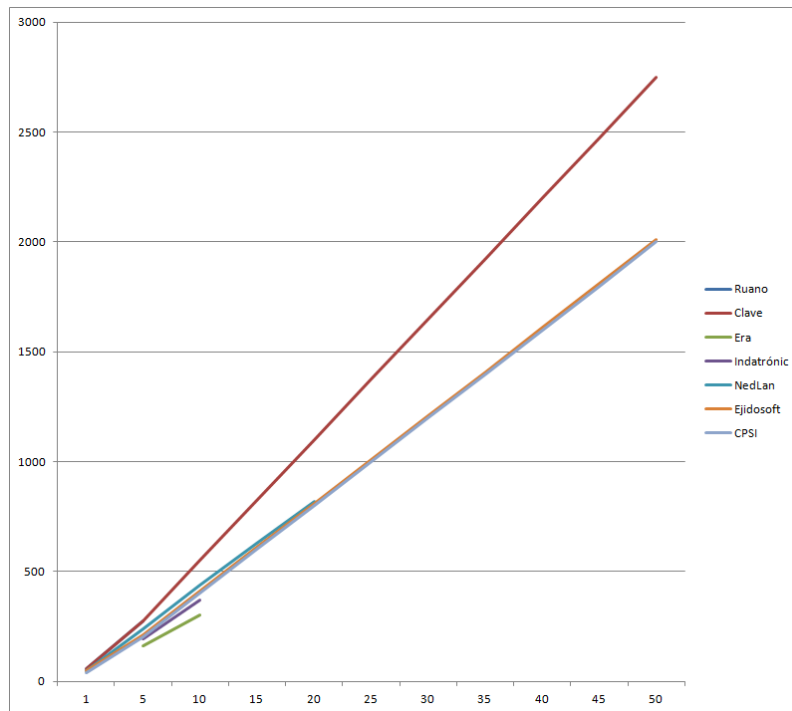


Figura 3-5: Comparativa precio/hora servicio competencia

En la gráfica se puede ver que destaca por encima Clave informática, como la más cara y Era Informática como la más barata. El resto muestra unos precios parecidos y que se incrementan de manera similar con el número de horas contratadas.

El precio por 1 hora de servicio varía entre 40 y 55 €, lo cual es bastante variación. La siguiente gráfica muestra la media del precio por hora, en función de la cantidad de horas contratadas.

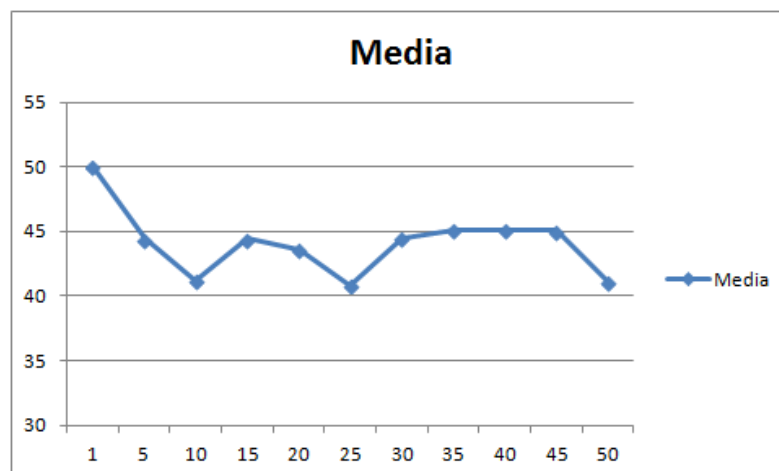


Figura 3-6: Precio medio hora de servicio de la competencia

Es curioso ver como la media baja rápidamente al pasar de 1 a 10 horas (de 50 a 41 €), pero a partir de ahí la tendencia es a mantenerse entre 40 y 45 €.

3.2 Principales competidores

A nivel provincial se identifican las siguientes empresas, como posible competencia:

Empresa	Web	Servicios	Comentarios
Almerimatik	www.almerimatik.es	<ul style="list-style-type: none"> - Servidores y Seguridad - Redes datos - Formación - Contratos mantenimiento - Aplicaciones a medida - Telefonía: VoIP, centralitas digitales - Software de gestión financiera y documental - Audiovisuales profesionales - Hosting, housing, backup on-line - e-Marketing, Renting, e-learning, LOPD, reciclaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de mantenimiento: MANTENIMIENTO CENTRALITAS DIGITALES, CONTRATO TELEADMINISTRACIÓN Y TELEGESTIÓN DE REDES, CONTRATOS DE SERVICIO 4, 8 horas Y 7 x 24 x 365, - CONTRATOS DE MANTENIMIENTO HARD, CONTRATOS DE OUTSOURCING - Bonos de 25,50 y 100 horas, sin caducidad - Orientado a profesionales, empresas y particulares
Ruano Informática	www.ruano.com	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda on-line, venta de hardware y software - Servicio técnico: reparación, análisis, instalación, asistencia técnica - Formación - Desarrollo software a medida - Consultoría, gestión de subvenciones - Servicios Internet: dominios, e-mail, alojamiento web, e-commerce, Redes Sociales, blogs, posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarifa plana de mantenimiento: SMG (Servicio Mantenimiento Global) para PCs, impresoras, routers, tomas de red, servidores. SMG estándar y SMG express - Ofrecen bonos de horas (6,12,20,30,50) - Asistencia técnica en tienda o tele-asistencia - Orientado a profesionales, empresas y particulares
Clave Informática	www.claveinformatica.es	<ul style="list-style-type: none"> - Software de gestión empresarial, contable y financiera - Soluciones de gestión empresarial - Sistemas informáticos, especializados en servidores - Comunicaciones: redes datos, voz - Impresión y periféricos -Asistencia remota: telefónica o conexión remota 	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones de Gestión Empresarial: Nivel SQL (ERP, CRM, BI), Gestión documental, Comercio electrónico, páginas web, SEO, e-mail y dominios, software a medida, aplicaciones diseñadas para la nube y soluciones SaaS - Sistemas informáticos: Servidores, PCs, portátiles, backup, seguridad perimetral, video vigilancia, servicio técnico - Comunicaciones: Ingeniería y consultoría, redes datos, telefonía IP - Orientada principalmente a empresas, pero también a profesionales y particulares
Era Informática	www.erainformatica.es	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing Digital, webs - RSC en programa ecoInnoCamaras - Servicio técnico profesional - Hardware y Software 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría y Financiación: LOPD, seguridad, análisis/desarrollo/seguimiento situación, renting - Bonos horas asistencia telefónica o conexión remota

		<ul style="list-style-type: none"> - Internet y Aplicaciones en la Nube - Consultoría y Financiación - Soporte remoto y presencial - Bonos de Horas 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientados a particulares y empresas
Informática 2000	www.informatica2000.es	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento Informático - Mantenimiento de redes y Servidores - Servicio Técnico -Venta: ordenadores, Portátiles, Accesorios, Impresoras, Toners y Cartuchos, Componentes Informáticos, Periféricos para ordenador, Software, Hardware 	<ul style="list-style-type: none"> - En Almería y Olula del Río - Parecen centrados en la venta de programas profesionales (ERPs sectoriales) y servicio de acceso remoto. - Tienda on-line no funciona - Orientados a particulares a empresas e instituciones públicas
ADAIRA (Junior Informática)	www.adaira.es (www.juniorinformatica.es)	<ul style="list-style-type: none"> - Venta, suministro e instalación de ordenadores y equipos informáticos - Configuración redes comunicaciones y software - Mantenimiento preventivo y correctivo de instalación - Reparación todos sus componentes informáticos y sustitución en caso de necesidad - Contratos mantenimiento - Instalaciones domóticas - Instalaciones industriales - Sistemas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtendrá un nivel de servicio que será como si tuviese un departamento de informática propio, sin el coste que ello representa. Operamos como su departamento de informática - Planes de Gestión Informática Integral diseñados para permitir que usted se concentre en las facetas más importantes de su empresa " SU NEGOCIO" y deje la informática en manos de profesionales." - Orientado a empresas
Indatrónic	www.indatronicworld.com www.indatronic.com	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios para Internet: páginas web, programación a medida, plataformas de comercio, back-up on-line - Servicios empresas: servidores y estaciones trabajo, impresoras, mantenimiento preventivo, servicio técnico, consultoría TIC, instalación redes - Servicios particulares: venta ordenadores y portátiles, servicio técnico, venta consumibles - Tienda on-line 	<ul style="list-style-type: none"> - Dan servicio a domicilio a empresas - También mobiliario oficina - Orientado a empresas y particulares
Agrupalia	www.agrupalia.com	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicada al outsourcing para sectores financiero, turismo y salud - Servicios de Marketing on-line - Planes de Social Media - Desarrollo de webs y Apps para móviles 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de ámbito nacional con centros de servicio en Madrid, Barcelona, Granada, Almería y Jaén - Orientado a empresas
NedLan	www.nedlan.com	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento informático - sistemas de radioenlace - Servicio Hosting 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado a empresas

		- Asistencia remota on-line - Diseño gráfico y web - Tienda on-line	
EjidoSoft	www.ejidosoft.es	- Venta de software de gestión de empresas - Servicio Integral TIC: análisis de necesidades, asesoramiento y consultoría, venta y suministros de equipos, instalación, configuración y formación	- Servicio técnico a domicilio (on-site) para empresas - Situado en el Ejido - Orientado a empresas
CPSI	www.cpsi.es	- Mantenimiento de redes, PCs/portátiles y servidores - Ofrecen servicios integrales para PYMES - Gestionan compra de software y hardware - Asistencia técnica remota mediante conexión a escritorio remoto	- Consultoría Profesional de Sistemas Informáticos - Orientados a empresas

Tabla 3-2: Empresas de ofrecen outsourcing TIC en Almería

Algunas empresas existentes en Almería no se han considerado en detalle porque se dedican solamente a un servicio específico, y en ningún caso al outsourcing TIC, tal y como lo hará SETECO. Por ejemplo, empresas de diseño gráfico, webs y audiovisuales (www.inerciacreativa.com, www.imanima.com), o que están centradas únicamente en vender y/o crear software (www.ingenierosalborada.es, www.indalnova.com, www.twalmeria.es). Otro ejemplo sería www.idiria.com que solamente ofrece servicios en la nube para empresas, centros educativos y particulares.

De la anterior tabla se puede concluir que las empresas que serían competencia tienen las siguientes características:

- Amplitud de servicios (horizontalidad)
- Ninguna incluye servicios de telefonía fija/móvil
- Ofrecen bonos de horas
- Ofrecen asistencia remota
- Orientados a empresas
- Algunas tienen la formación como servicio muy importante dentro de los ofrecidos, aunque la mayoría no lo contempla

3.3 Análisis de los Clientes Potenciales

Se decide llevar a cabo un cuestionario a varias empresas de Almería, para evaluar su satisfacción con el servicio TIC que están recibiendo. El objetivo es saber sobre qué aspectos están más descontentos y sobre cuales más contentos. También saber qué servicios les parecen más importantes y menos.

El cuestionario utilizado es el siguiente:

- 1.- ¿Está satisfecho con el Servicio TIC recibido por su empresa? (Valore del 1 al 10)
- 2.- ¿El Servicio TIC ha cumplido con sus expectativas? (Valore del 1 al 10)
- 3.- ¿El Servicio TIC ha satisfecho sus necesidades específicas? (Valore del 1 al 10)
- 4.- ¿Los horarios del Servicio TIC son adecuados? (Sí o No)
- 5.- ¿El Servicio TIC soluciona sus incidencias en un tiempo adecuado? (Sí o No)
- 6.- Valora la satisfacción de cada uno de los siguientes servicios recibidos por su empresa (valora del 1 al 10, 5 es aprobado, 10 sobresaliente)
 - Instalación y gestión de software
 - Redes de datos
 - Telefonía fija y móvil
 - Equipos del personal
 - Servidores
 - Servicios de impresión, escáner y fax
 - Página web sencilla
 - Formación
 - Presencia en Internet: redes sociales, aplicaciones para móviles/tabletas, etc.
 - Portales corporativos y comercio electrónico
- 7.- Ordena los siguientes servicios de mayor a menor importancia según su utilidad para tu empresa:
 - Instalación y gestión de software
 - Redes de datos
 - Telefonía fija y móvil
 - Equipos del personal
 - Servidores
 - Servicios de impresión, escáner y fax
 - Página web sencilla
 - Formación
 - Presencia en Internet: redes sociales, aplicaciones para móviles/tabletas, etc.
 - Portales corporativos y comercio electrónico
- 8.- ¿Hay algún otro servicio no mencionado que sería de interés para su empresa?

Los resultados del cuestionario son los siguientes:

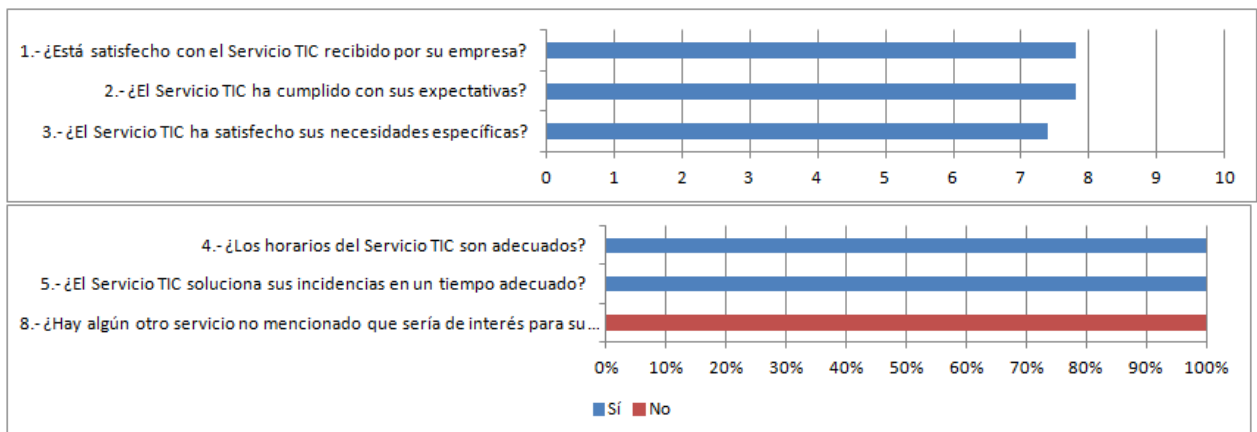


Figura 3-7: Cuestionario: preguntas generales

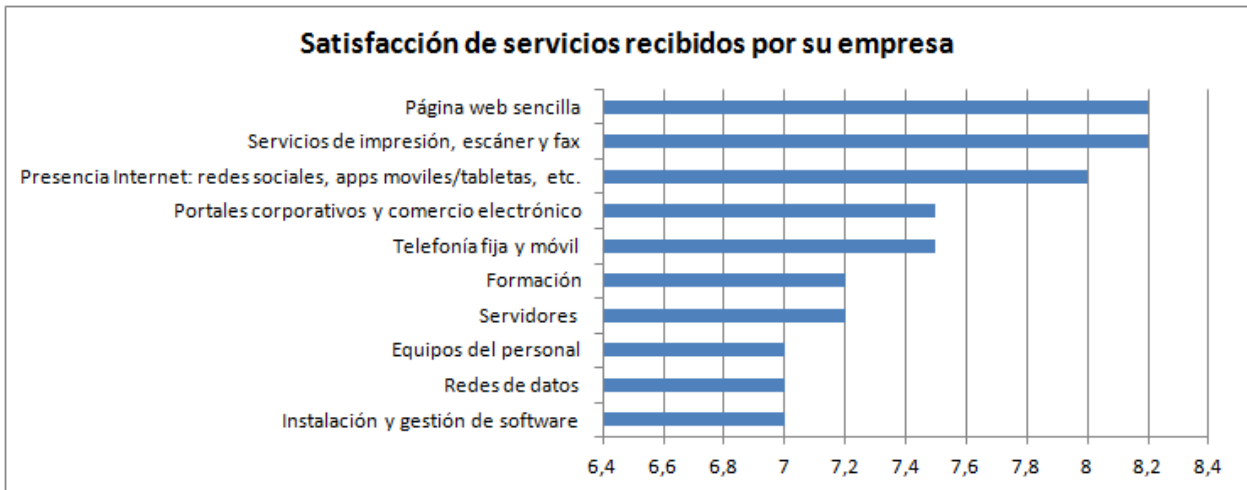


Figura 3-8: Cuestionario: Satisfacción con servicios TIC recibidos

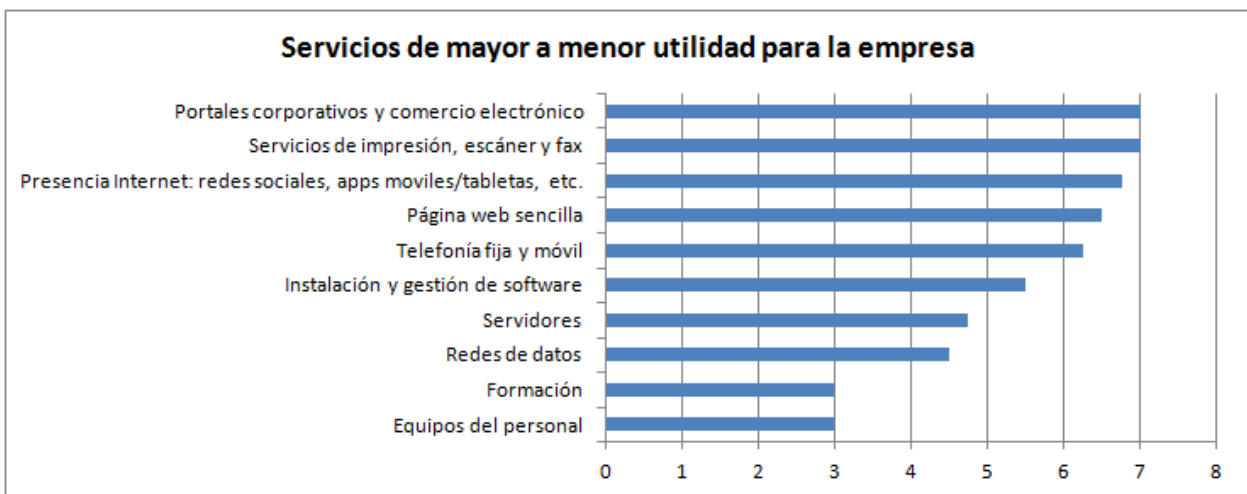


Figura 3-9: Cuestionario: Utilidad percibida servicios TIC

Analizando los **resultados** vemos que:

- **Satisfacción:** El grado de satisfacción general y cumplimiento de las expectativas es muy alta (casi un 80%). Algo más bajo (casi un 75%) es el grado de satisfacción de las necesidades específicas. En cuanto al tiempo de respuesta y horarios la satisfacción es del 100% y del 0% el porcentaje de empresas que piensan que les falta algún servicio.
- **Servicios:** Dentro del alto grado de satisfacción, entre 7 y 8,2, hay tres servicios que destacan como los que mayor satisfacción del servicio proporcionan: página web sencilla, servicios impresión, escáner y fax, y presencia en Internet.
- **Utilidad Servicios:** La encuesta arroja datos interesantes en cuanto a la utilidad percibida de los distintos servicios consultados. Se puede ver cómo los servicios más visibles tanto por clientes como por los trabajadores se perciben como más importantes, dejando de lado la parte de infraestructura que

realmente sustenta esos servicios.

3.4 Proveedores y distribución

SETECO será una empresa pequeña con personal reducido, por lo que a la hora de satisfacer pedidos puntuales de clientes el contar con **proveedores** que ofrezcan un buen servicio pre-venta, disponibilidad y facilidad en las condiciones de pago será de gran importancia.

En general los criterios a la hora de seleccionar nuestros proveedores serán:

- **Genéricos/específicos:** Habrá proveedores capaces de ofrecer todo tipo de productos (cables y conectores, equipos de red y PCs, software, etc.) o más específicos.
- **Condiciones de financiación/pago:** Cuanto más tiempo permita el proveedor aplazar el pago mejor. También si permite algún tipo de financiación o pago aplazado será algo a valorar.
- **Disponibilidad de producto (stock):** Cuanto más surtido esté el proveedor mejor. También que disponga de muchos y variados fabricantes y productos, y que disponga de novedades del mercado.
- **Precios:** Cuanto menores sean los precios o las políticas de ofertas y reducciones de precios, mejor será el proveedor.
- **Servicio pre-venta:** Un aspecto importante es el servicio pre-venta, ya que los fabricantes, dispositivos, versiones y compatibilidades entre productos es algo muy difícil de seguir y conocer con detalle por parte de SETECO. Por esto la ayuda del proveedor es necesaria para optimizar el tiempo del proceso de compra y del servicio ofrecido al cliente.
- **Logística:** Todo lo relacionado con el envío y entrega de los productos comprados. También se pueden incluir aquí las facilidades para seleccionar y comprar productos de forma *on-line*.

Estos son algunos de los proveedores que se considerarán a la hora de hacer un pedido y de establecer una relación a largo plazo:

- Globomatik Informática (www.globomatik.net): Situado en **Almería**, es un proveedor genérico. Es interesante por su situación geográfica que puede permitir reducir los tiempos de entrega.

- Techdata (www.techdata.es): Es un proveedor genérico con sus oficinas centrales en Barcelona y su Centro Logístico se sitúa en Alovera (Guadalajara).
- GTI (www.gti.es): Proveedor especializado en software, situado en Madrid.
- Esprinet (www.esprinet.es): Es un proveedor genérico, con la central situada en Zaragoza.
- Ingram Micro (es.ingrammicro.com): Es un proveedor genérico situado en Cornellá de Llobregat, Barcelona.

En cuanto a la **distribución**, al ser una empresa de servicios, consistirá en la propia venta que se ofrece de forma directa, no hay distribución como tal. Sí habrá que dar un servicio de calidad y en tiempo.

4. OBJETIVOS, MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

4.1 Misión

Nuestra misión es **añadir valor a su empresa a través de las TIC**, estableciendo relaciones a largo plazo en las que nos sintamos parte de su empresa y aportemos el conocimiento y los medios necesarios que les permitan dedicar todos sus esfuerzos a la actividad principal de su negocio.

4.2 Visión

Ser un **referente a nivel provincial en servicios y asesoría TIC para empresas**, expandiéndonos en el futuro a nivel nacional.

4.3 Valores

Nuestra empresa y trabajadores serán reflejo de nuestros valores:

- **Honestidad:** Nuestras acciones se fundamentan en principios de justicia, respeto, responsabilidad, honradez y transparencia.
- **Compromiso:** Con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y entorno.
- **Flexibilidad:** Adaptándonos a las particularidades de cada cliente y servicio para mejorar. Con capacidad de reacción ante nuevas necesidades.
- **Entusiasmo:** Nos apasiona lo que hacemos, y esa pasión se valora y fomenta internamente, para transmitirla a nuestros clientes.
- **Eficiencia y profesionalidad:** Ofreceremos servicios con alto grado de profesionalidad, porque nos valoramos mucho y queremos que el cliente también lo haga. Esto se basará en una gran eficiencia en todos los procesos.
- **Mejora continua:** Seremos autoexigentes e innovadores, apostando por la mejora continua en todos los aspectos. Admirando y reconociendo el trabajo de los mejores.
- **Excelencia:** Queremos ser excelentes y ser percibidos como tal. Buscamos la aportación del valor. Somos firmes y perseverantes para alcanzar nuestros objetivos y seguir creciendo.
- **Dedicación al cliente:** Sabremos escuchar al cliente, y llegaremos más allá del

mero cumplimiento de lo pactado. Todas nuestras acciones estarán orientadas a ofrecer lo que consideremos mejor para nuestro cliente, con honestidad y transparencia.

4.4 Objetivos

Definiremos cuáles son los objetivos generales de la empresa, y para cada uno de ellos, cuáles son los objetivos estratégicos para lograrlos.

Los objetivos generales y sus correspondientes objetivos estratégicos son:

- Alcanzar el **umbral de rentabilidad el primer año** de actividad.
 - Aumentar el número de clientes y la facturación por cliente.
 - Ajustar costes al máximo, sin que se resienta la calidad.
- Conseguir **clientes satisfechos y fidelizarlos**, que no se vaya ninguno después del primer año.
 - Evaluar la satisfacción del cliente con nuestro servicio y tratar de que siempre sea muy alta.
 - Ofrecer bonificaciones o regalos a los clientes según aumente su permanencia.
- Ofrecer **servicios, asesoramiento y productos de alta** calidad cubriendo las necesidades del cliente.
 - Establecer una política de empresa orientada al cliente, escuchando al cliente para detectar posibles mejoras, ofreciendo mejoras de manera proactiva y evaluando ideas que aporten nuestros empleados.
 - Seguimiento continuo de mejoras tecnológicas relevantes para nuestra actividad.
- Lograr **empleados formados, comprometidos y felices**.
 - Lograr un sistema de incentivos adaptado a las necesidades de cada empleado: flexibilidad horario, tele-trabajo, salario justo, pago en especies.
 - Plan de formación continua e interesante.

- Buena comunicación interna, escuchando propuestas e ideas de mejora de los trabajadores.
- Fidelizar talentos: No disminuir el número de empleados durante el primer año y aumentarlo el segundo y siguientes. A partir del segundo año, tener la mínima tasa de rotación.

4.5 Modelo de Negocio y Estrategia

Nuestro modelo de negocio será el ofrecer horas de trabajo técnico en casa del cliente, ya sea de forma presencial o de forma remota. Estas horas se podrán entregar de forma periódica, establecido de antemano un contrato anual con cobros mensuales, o de forma puntual mediante proyectos definidos a medida del cliente, valorados y de tiempo limitado.

La estrategia de la empresa será competir por calidad, manteniendo unos precios similares a los de la competencia. Para ello se optimizarán costes internamente a la vez que se mantenga un alto grado de formación y conocimiento de los avances tecnológicos y opciones existentes para ofrecer a los clientes de SETECO.

Las estrategias serán las acciones y los recursos que SETECO va a seguir para la consecución de sus objetivos:

- **El cliente es el centro de la planificación de nuestra empresa.** SETECO pretende mantener y potenciar los clientes que ya tenga, no solo dirigir todos los esfuerzos en captar nuevos (marketing relacional). Este tipo de marketing es una filosofía de negocios, una orientación estratégica. Se pretende gestionar la empresa con una orientación de marketing que supone el análisis de las necesidades de los individuos y la organización, planificación y control de los recursos para la obtención de beneficios por medio de la satisfacción de las necesidades detectadas y del intercambio conseguido.
- **Usaremos el principio de la ventaja diferencial:** nuestra empresa y sus servicios se diferenciarán por la calidad y será lo que marcará la diferencia del resto de empresas competidoras del sector.
- **Basaremos nuestra estrategia en el principio de valor para el cliente:** Nuestro objetivo es fidelizar a nuestros clientes. Para eso vamos a dar un servicio completo y adaptado a las necesidades de cada cliente, el servicio será individualizado, el precio adaptado, la comunicación fluida y todo para hacerle sentir al cliente que recibe un servicio de calidad y único.

Para poder competir en el mercado se utilizarán las siguientes ventajas competitivas:

- **Mejor servicio comercial:** Al realizar el estudio de la competencia se detectó que el servicio comercial y atención al cliente, incluso antes de contratar algo (pre-venta) dejaba mucho que desear. Se potenciará este aspecto.
- **Servicio integral:** Se ofrecerá un servicio *real* de outsourcing TIC, que permita a la empresas *olvidarse* de los aspectos tecnológicos. Esto es algo que de forma específica sólo se ha visto en una de las empresas de las analizadas.
- **Formación del personal:** Gran esfuerzo a la hora de mantener a los empleados a la última en cuanto a tecnologías, soluciones y tendencias en la tecnología.
- **Visión conjunta de tecnología y procesos empresariales:** SETECO pretende ir más allá de la tecnología, ofreciendo una visión *empresarial* de lo que puede ofrecer, desde el punto de vista de procesos, optimización de costes, marketing, relación con los clientes, expansión de negocio, etc.
- **Optimización de costes:** Mediante optimización de procesos (asistencia remota), reducción de costes (ajuste de personal a las necesidades reales, uso de hardware montado por nosotros y software libre), documentación interna para crear una base de conocimiento que reduzca tiempo a la hora de resolver problemas que se repitan, sistemas automatizados de gestión de incidencias de los clientes y uso de herramientas de marketing de "coste cero" (redes sociales, página web y *newsletters*).

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos de marketing

- Identificar las necesidades de los clientes y orientar todo el trabajo de la empresa a satisfacer dichas necesidades.
- Conseguir que el cliente se sienta atendido personalmente por el equipo de informáticos para lograr una fidelización de los clientes.
- Conseguir rentabilidad entre el servicio, el precio, la distribución y la comunicación desde el primer año.
- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno y evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Conseguir que SETECO tenga una imagen que se asocie con la calidad de los servicios ofrecidos.

5.2 Nuestro producto y servicio: visión general

Un factor fundamental para el buen funcionamiento del modelo de outsourcing, es la **confianza entre empresa cliente y proveedora**. Un servicio personalizado, un alto compromiso con los objetivos del cliente, un profundo conocimiento del negocio y un seguimiento continuado del proceso con herramientas de control y SLA's (Service Level Agreement, o Acuerdo de Calidad del Servicio), fortalecen ese grado de confianza necesario.

La pérdida de control, falta de confidencialidad y dependencia del proveedor son por el contrario los 'miedos' a los que se enfrenta el cliente a la hora de tomar la decisión de externalizar sus sistemas de información. Un contrato profesional de outsourcing debería mitigar estos temores incluyendo cláusulas de propiedad intelectual, confidencialidad y de transferencia del conocimiento. Esto último es importante, hay que pensar en el momento en que se da por finalizado el servicio, por lo que es necesario establecer protocolos detallados de cesión de dichos servicios a terceras empresas o al propio cliente.

A la hora de dar servicio a nuestros clientes, cubriremos una serie de aspectos limitados que se describirán con detalle a continuación, variando la forma de venderlos según se haga de forma continua o puntual.

En línea con nuestro objetivo de ser el departamento TIC de nuestra empresa cliente,

nuestros servicios no se limitan solamente a ofrecer los servicios detallados a continuación, si no que en caso de detectarse la necesidad de otros, seríamos el asesor tecnológico con capacidad de buscar las mejores opciones, distinguir pros y contras y ofrecer una recomendación razonada, pudiendo también gestionar su adquisición, implantación y mantenimiento.

Los siguientes servicios formarán la oferta inicial de SETECO:

- **Instalación y gestión de software:** La compra de licencias, instalación y gestión de todo el software necesario en la empresa, desde los sistemas operativos y software ofimático habitual, software de seguridad (antivirus, anti-spam, etc.), a cualquier software específico que se necesite. Actualmente el software se ha convertido en un elemento complejo, con actualizaciones e incidencias, que deben ser gestionadas y solucionadas. Además, se configurará todo para ofrecer los mayores niveles de seguridad.
- **Redes de datos:** La infraestructura de datos de la empresa consiste en la conexión al proveedor(es) de servicios de Internet (ISP de sus siglas en inglés) o línea de datos, equipos de conectividad en las oficinas (switches, routers, firewalls y puntos de acceso WiFi) y cableado para interconectar todo. Requiere una monitorización del funcionamiento, gestión de incidencias, adecuado dimensionamiento a las necesidades de la empresa, y maximizar la seguridad en la red.
- **Telefonía fija y móvil:** Los servicios de voz fijo y móvil, y cada vez más de datos móviles, son básicos para una empresa. Llevaremos a cabo un análisis del uso de estos servicios y utilizando tarifas actualizadas, podremos dar la mejor opción en costes y servicio en todo momento. También se gestionarán las incidencias en el servicio y en los terminales.
- **Equipos del personal:** Los trabajadores de la empresa que tengan equipos fijos (PCs) o portátiles deben tenerlos siempre a punto, renovarlos periódicamente, instalar y configurar diverso software y comprobar su integridad y seguridad. También debe hacerse copia de seguridad de aquello que no se aloje en un servidor central. Se gestionarán de forma rápida y eficiente las incidencias que se produzcan en ellos.
- **Servidores y Servicios:** Ya sea dentro de la red de la empresa o alojados en algún proveedor del servicio de alojamiento (hosting/housing en inglés), la empresa necesita máquinas centralizadas donde se den diversos servicios: control de usuarios y cuentas, servidor centralizado de ficheros, servicios de red

(DNS, DHCP, NTP), servicios publicados al exterior como página web y correo electrónico. Habrá que gestionar sus incidencias, mantenerlos actualizados y monitorizados, obtener estadísticas y hacer copias de seguridad.

- **Servicios de impresión, escáner y fax:** La compra, mantenimiento, consumibles e incidencias de los equipos de impresión, fax y escáner, es algo que puede resultar tedioso y/o costoso. Se buscará la mejor opción en cuanto a servicio y coste para el caso de cada empresa.
- **Página web:** Se creará una página web sencilla, que puede ser mantenida por la empresa o por nosotros. Este servicio incluye la contratación, alojamiento y mantenimiento de los nombres de dominio usados para la web (www.porejemplo.com y www.porejemplo.es) y la página web se puede alojar en un servidor de la empresa o en un servidor nuestro.
- **Formación:** Se ofrecerá de forma directa toda aquella formación necesaria en la empresa relacionada con las TIC: uso de dispositivos, software, etc. Se trata de una formación continua y general, para una formación específica y puntual se tendría que contratar de forma independiente.

A la hora de vender estos servicios de forma continua, con contrato y pagos periódicos, la carga de trabajo necesaria para ofrecerlos dependerá del número de servicios incluidos en el contrato y del tamaño de la infraestructura de la empresa.

A modo de guía, la siguiente tabla da unas directrices estableciendo el tamaño de la infraestructura de una empresa según el número de PCs/portátiles, servidores, líneas de datos, líneas de teléfonos fijos y móviles, y número de impresoras:

Tamaño empresa	Gestión SW	Redes Datos	Telefonía (fija/móvil)	Equipos Personal	Servidores (Backup)	Gestión Incidencias	Impres.	Página web	Formac.
< 6 PCs 1 servidor 1 datos 1 tfno fijo < 5 móvil 1 impres	1,5 h/sem	1 h/sem	1 h/sem	1,5 h/sem	0,5 h/sem	0,5 h/sem	0,5 h/sem	1 h/sem	0,5 h/sem
< 15 PCs < 3 serv. 1 datos 2 tfno fijo <15 móv 2 impres	3,5 h/sem	1 h/sem	1 h/sem	3,5 h/sem	1 h/sem	1 h/sem	1 h/sem	2 h/sem	1 h/sem
< 25 PCs < 5 serv <3 datos 3 tfno fijo <25 móv 3 impres	6 h/sem	2 h/sem	2 h/sem	6 h/sem	2 h/sem	1,5 h/sem	1,5 h/sem	2 h/sem	1,5 h/sem

<35 PCs < 7 serv <3 datos 3 tño fijo <30 móv 4 impres	8,5 h/sem	2 h/sem	2 h/sem	8,5 h/sem	3 h/sem	2 h/sem	2 h/sem	3 h/sem	2 h/sem
--	--------------	------------	---------	--------------	---------	---------	---------	------------	---------

Tabla 5-1: Carga de trabajo de servicios requeridos por tamaño de empresa

Los servicios que se pueden ofrecer de forma puntual, tanto a clientes ya existentes como potenciales, son:

- **Venta de equipos y software:** Ante una necesidad puntual, se ofrecerá recomendación, presupuesto, instalación y configuración de equipos informáticos y software.
- **Presencia en Internet:** Aportando una visión de empresa a nuestros conocimientos tecnológicos, ofreceremos asesoría y llevaremos a cabo los pasos necesarios para hacer que la imagen de la empresa en Internet exista o mejore. En concreto se ofrecerán los siguientes servicios:
 - **Posicionamiento web:** conocido comúnmente como SEO (Search Engine Optimization) consiste en un conjunto de estrategias diseñadas para conseguir que un sitio web se encuentre entre los primeros resultados del índice natural de los buscadores. Este hecho es importantísimo, ya que el 99% de personas que hacen una búsqueda en Google leen los tres primeros resultados, y sólo un 10% llega a la tercera página. Por este motivo, el SEO se ha convertido en una de las estrategias más potentes del marketing online.
 - **Publicidad online:** Gestión de anuncios en diversos medios, como SEM, Adwords, Adsense, entre otros.
 - **Gestión de Redes Sociales:** El 93% de los internautas en España son usuarios de redes sociales (tienen una cuenta activa y la usan) y un 67% lo hacen diariamente desde un dispositivo móvil [4]. Cada vez son más las empresas que optan por el Social Media Marketing (SMM), puesto que es la mejor manera de atraer y fidelizar a los clientes. Lo que da lugar a una nueva forma de comunicación entre la empresa y el cliente. Se diseñarán y gestionarán las estrategias en medios sociales como Facebook, Twitter, Google+, Tuenti, redes profesionales como LinkedIn o Xing, o canales como Youtube.
 - **Reputación online:** Actualmente existen múltiples canales por los que

una empresa puede darse a conocer, aparte de la página web y las redes sociales. Por ejemplo aplicaciones (apps) para móviles y tabletas y webs prescriptoras de servicios (restaurantes, viajes, seguros, etc.). Se gestionará la imagen de la empresa en los diversos canales, seguimiento de comentarios negativos y plan de actuación ante referencias negativas.

- **Servicios digitales:** Esta categoría engloba aquellos servicios que se pueden ofrecer utilizando Internet como medio. Estos servicios usarían recursos nuestros y se cobraría por su uso puntual o periódico por parte de la empresa cliente. Por ejemplo, realizar encuestas on-line (www.encuestafacil.com) o el envío de correos electrónicos con determinada información (*newsletter*).
- **Páginas web a medida:** Existen distintos tipos de páginas web con mayor complicación que la página web sencilla y que se adaptarán a las necesidades del cliente. Se podrán añadir diversas funcionalidades, contenido dinámico, gestor de contenidos, comercio electrónico y webs adaptadas para *smartphones*.
- **Formación:** Se ofrecerá de forma directa toda aquella formación específica y puntual relacionada con las TIC. En caso de no poseer los conocimientos sobre el tema requerido se buscará la mejor opción existente en el mercado y se recomendará.

Estos servicios se definirán en lo relativo a forma y precio más adelante.

5.3 Clientes

Nuestros potenciales clientes son todas las PYMES que quieran emplear las TIC como herramienta para dar valor a su empresa, inicialmente de la provincia de Almería y posteriormente en las provincias en las que se produzca la expansión.

Inicialmente habría que centrarse en las empresas más cercanas a la capital, y a El Ejido y Roquetas de Mar, que son los principales núcleos urbanos y de empresas.

Una primera división de las empresas objetivo son aquellas que tienen personal TIC propio y las que no:

- **Empresas con personal TIC propio:** Poseen personal cualificado para las tareas relacionadas con las TIC. El outsourcing TIC, representaría una oportunidad de reducir costes y mejorar el servicio debido a tener un equipo diversificado encargado de sus servicios. Dentro de este segmento, las empresa con una sola persona contratada, serían el principal target.

- **Empresas sin personal TIC propio:** Ya sea porque apenas hacen uso de las TIC o porque tienen a personas no especializadas encargadas de estas tareas. El outsourcing TIC representaría una oportunidad de utilizar el personal encargado de estas tareas en el proceso productivo propio de su negocio, y también de hacer un uso provechoso de las TIC, que podrían empezar a añadir valor a su negocio de forma consistente y sostenible.

Sobre los hábitos de compra y la opinión de los clientes potenciales sobre los servicios TIC, podemos basarnos en los resultados de la encuesta realizada por nosotros y analizada más arriba. De ella podemos sacar las siguientes **conclusiones**:

- La satisfacción es muy alta, lo que por un lado significa que será difícil arrebatar clientes a otras empresas. Por otro lado, también parece indicar que las expectativas y exigencias de las empresas no es muy alta.
- En cuanto a servicios que ofrecer o utilizar como punto de entrada en las empresas, habrá que tratar de usar los que están peor situados en el nivel de satisfacción: Instalación y gestión de software, redes de datos, equipos del personal, etc.
- La percepción de las empresas de los servicios es la de un cliente o usuario del mismo, al que solo le importa la cara visible del servicio y no la infraestructura que lo hace posible. Esto es importante a la hora de tratar de venderlos, aunque a la hora de dar los servicios nuestra empresa como experta tecnológica sabe de la importancia de la infraestructura.
- También se puede intuir un aumento de la importancia que dan las empresas a su "imagen digital" en Internet, algo que está compuesto de muchos factores que además cambian rápidamente. Esto es un elemento a enfatizar y que debe ser usado a la hora de captar clientes.

5.4 Política de Producto y Servicio

SETECO como empresa de Outsourcing TIC pretende ser una extensión más de la empresa cliente, para poder dar el mejor servicio, es decir, lograr un nivel de conocimiento similar al que se tendría si fuésemos plantilla de la empresa cliente.

Si se lograse esto, se estaría en disposición de:

- Evaluar la idoneidad de las soluciones TIC utilizadas.
- Buscar posibles mejoras en costes, funcionalidades o procesos, en todo lo

relacionado con las TICs.

- Estar preparado para proponer en el futuro nuevas soluciones que surjan en el mercado.

Por lo tanto, el primer objetivo será conocer los detalles de funcionamiento de la empresa cliente, su infraestructura y necesidades. Este será el primer paso de toda relación comercial de SETECO y forma parte de los productos y servicios vendidos.

Los productos y servicios de SETECO competirán por calidad, no por precio. Esto significa que se deben prestar servicios de calidad, en tiempo y a medida del cliente, tanto los que se ofrezcan de forma continua, como puntual.

La siguiente tabla muestra la descripción de los servicios ofertados por SETECO en ambas modalidades, de forma continuada, o en proyectos puntuales. Esta será una guía a la hora de ofertarse al cliente, aunque siempre se podrá adaptar el producto a las necesidades de cada cliente.

Nombre	Servicios Incluidos	Modalidad de Contratación	Notas
Contrato jornada completa	Los requeridos por el cliente	- Contrato	- El puesto de trabajo serán las oficinas del cliente
Contrato media jornada	Los requeridos por el cliente	- Contrato	- El puesto de trabajo serán las oficinas del cliente
Pack Datos	- Conexión a Internet - Redes de datos - Gestión de incidencias	- Bonos por horas - Contrato	
Pack Equipos	-Equipos de personal - Servidores y servicios - Gestión del software - Gestión incidencias	- Bonos por horas - Contrato	
Infraestructura TIC	- Conexión a Internet - Redes de datos - Equipos de personal -Servidores y servicios - Gestión del software - Gestión de incidencias	- Bonos por horas - Contrato	- Unión de pack Datos y Equipos
Impresión, escáner y fax	- Gestión de los equipos de impresión, escáner y fax - Gestión de incidencias	- Bonos por horas	
Pack Telefonía	- Telefonía fija - Telefonía móvil	- Bonos por horas - Contrato	
Formación	- Formación a medida	- Proyecto puntual	
Pack TIC Integral	- Infraestructura TIC - Impresión, escáner y fax - Pack Telefonía - Formación continuada	- Bonos por horas - Contrato	-Incluye todos los servicios anteriores
Página web	- Diseño web - Programación web - Nombre(s) de dominio y su gestión - Alojamiento página	- Contrato - Proyecto puntual	- Página web sencilla - Se incluirán actualizaciones y gestión de incidencias
Servicio de guardia	- Atención en caso de incidencia en	- Contrato	

7 x 365	horario laboral, de Lunes a Domingo		
Servicio de guardia 24 x 7 x 365	- Atención en caso de incidencia a cualquier hora de Lunes a Domingo	- Contrato	
Venta de equipos y software	- Establecer necesidades del cliente - Ofrecer varias alternativas adecuadas	- Proyecto puntual	
Presencia en Internet	- Análisis de la situación de la empresa - Establecer plan de acción - Llevar a cabo acciones	- Proyecto puntual	- Se podrían contratar trabajos periódicos de mantenimiento o ayuda posterior
Servicios Digitales	- Campañas de encuestas on-line - Envío de newsletters	- Proyecto puntual	
Portales corporativos y comercio electrónico	- Diseño web - Programación web - Nombre(s) de dominio y su gestión - Alojamiento página	- Proyecto puntual	- Se incluirán actualizaciones y gestión de incidencias - Se podrían contratar trabajos periódicos de mantenimiento o ayuda posterior

Tabla 5-2: Productos y servicios de SETECO

Las modalidades de contrato ofrecidas serán:

- **Contrato periódico** anual, con pago mensual. Se establecerán los límites del servicio, precio, condiciones y periodicidad de pago.
- **Contrato por proyecto**, por tiempo limitado y fijado de antemano, incluyendo los servicios a desarrollar, los hitos, e indicadores de finalización.

5.5 Política de Precios

El precio de venta vendrá fijado principalmente por los precios medios de la competencia y en menor medida por los costes. La principal unidad de venta es la hora de servicio, cuyo precio será de 48 € en el caso de que se contrate mediante bonos de horas. En el caso de contratos anuales, el precio de la hora será menor, alrededor de 16 €. El resto de productos que se vendan, llevarán un margen del 25% de beneficio, pudiendo reducirse este margen hasta el 15% para clientes habituales o con contratos a largo plazo.

La siguiente tabla muestra los servicios descritos en el anterior apartado incluyendo la tabla de precios, según la forma de contratación y algunos tamaños de empresa tomados como referencia:

Nombre	Tamaño de empresa	Modalidad de Contratación	Precio (€/mes)
Contrato jornada completa	Cualquiera	Contrato anual	2.000 €
Contrato media jornada	Cualquiera	Contrato anual	1.000 €
Pack Datos	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	Contrato anual	36,92 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2	Contrato anual	73,85 €

	tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras		
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	Contrato anual	110,77 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	Contrato anual	147,69 €
Pack Equipos	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	Contrato anual	140 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	Contrato anual	260 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	Contrato anual	330 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	Contrato anual	420 €
Infraestructura TIC	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	Contrato anual	180 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	Contrato anual	360 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	Contrato anual	480 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	Contrato anual	600 €
Pack Telefonía	1 teléfono fijo, < 5 móviles	Contrato anual	45 €
	2 teléfono fijo, <15 móviles	Contrato anual	80 €
	3 teléfonos fijos, <25 móviles	Contrato anual	100 €
	3 teléfonos fijos, <30 móviles	Contrato anual	120 €
Formación	- Formación a medida	- Proyecto puntual	Consultar precio
Pack TIC Integral	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	Contrato anual	240 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	Contrato anual	480 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	Contrato anual	620 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	Contrato anual	780 €
Página web	- Diseño web - Programación web - Nombre(s) de dominio y su gestión - Alojamiento página	- Contrato - Proyecto puntual	600 €
Servicio de guardia 7 x 365	- Atención en caso de incidencia en horario laboral, de Lunes a Domingo	- Contrato anual	- 200 €/mes + 50 €/hora
Servicio de guardia 24 x 7 x 365	- Atención en caso de incidencia a cualquier hora de Lunes a Domingo	- Contrato anual	- 400 €/mes + 70 €/hora
Venta de equipos y software	- Establecer necesidades del cliente - Ofrecer varias alternativas adecuadas	- Proyecto puntual	Pedir oferta
Presencia en Internet	- Análisis de la situación de la empresa - Establecer plan de acción - Llevar a cabo acciones	- Proyecto puntual	Pedir oferta
Servicios Digitales	- Campañas de encuestas on-line - Envío de newsletters	- Proyecto puntual	Pedir oferta
Portales corporativos y comercio electrónico	- Diseño web - Programación web - Nombre(s) de dominio y su gestión - Alojamiento página	- Proyecto puntual	Pedir oferta

Tabla 5-3: Productos y servicios de SETECO: tabla indicativa de precios

Los bonos por horas ofrecidos y sus precios se calcularán, inicialmente, a razón de 48 € / hora:

- Bono 5 horas (B5): 240 €
- Bono 10 horas (B10): 480 €
- Bono 25 horas (B25): 1.200 €
- Bono 40 horas (B40): 1.920 €

5.5.1 Política de promociones y descuentos

A los clientes con contrato se les aplicará una reducción del precio por hora al aumentar el número de horas contratadas y establecerse relaciones de un año o más.

Además, a los clientes con contratos, en las ofertas de proyectos puntuales que se lleven a cabo para ellos se les aplicarán un descuento del 10% sobre el precio normal.

También se llevarán a cabo ofertas en función de la forma de pago: pago por adelantado, pronto pago, pago a 30 días y a 60 días.

Como medida para premiar a los clientes habituales, a los clientes que contraten regularmente bonos por horas, se les aplicará un descuento del 10%.

5.6 Política de Servicio y Atención al cliente

Nuestro objetivo primordial es:

- **Transmitir imagen de profesionalidad:** El personal debe transmitir profesionalidad, que el cliente aprecie que le atiende un experto, capaz de asesorarle y aconsejarle. No se puede olvidar la gran influencia del boca a boca, importantísimo en este tipo de empresas a la hora de hacer nuevos contactos. Esto siempre dependerá de que nuestros clientes hayan quedado satisfechos con el servicio prestado.
- **Gestión de las quejas y reclamaciones:** Además de contar con libro de quejas y reclamaciones según la normativa, como política de calidad de la empresa, se crea un servicio de entrevista personalizada tras la queja o reclamación. Estaremos muy atentos a lo que nos dicen los clientes porque sabemos que la principal baza que tenemos es la atención personalizada y resolver los problemas a nuestros clientes.
- **Uso de e-encuestas para evaluar nivel satisfacción clientes:** para asegurarnos de que nuestros servicios y precios les satisfacen, conocer mejor

sus gustos, satisfacciones e intereses y ser capaces de segmentarlos para hacerles una oferta más personalizada. Se hará a través del correo electrónico, no usaremos la pagina web dando así un trato más personalizado.

- **Filosofía de la Empresa con respecto a este tema:** Nuestro cliente, nuestra mejor inversión.

5.7 Estrategia de comunicación

Una empresa de servicios vale tanto como su imagen, hay que trabajar día a día para reforzar la imagen que tienen nuestros clientes actuales, y además que nos conozcan los potenciales, a través de una adecuada estrategia de comunicación.

Vamos a dividir los objetivos de nuestra estrategia de comunicación en dos vertientes, clientes potenciales y clientes existentes.

La técnica que usaremos es el boca oreja que engloba varios métodos para captar clientes y retener a los existentes. Incluye el marketing viral, blogs, comunidades, programas de fidelización y otras técnicas que hacen que los clientes hablen de nuestros servicios.

Los objetivos para los clientes potenciales, y las herramientas utilizadas son:

- **Darnos a conocer:** Para dar a conocer nuestra empresa al mayor número de clientes potenciales, es decir empresas de mediano y pequeño tamaño y profesionales independientes, usaremos las siguientes herramientas:
 - **Registro en directorios de empresas:** Una vía muy eficaz es la de registrar la empresa en los principales directorios de empresas de este sector en Internet así como en las guías de anunciantes de la provincia (Páginas Amarillas, QDQ)
 - **Página web:** La creación de una página Web en la que se publiciten todos los servicios que ofrecemos es un medio muy efectivo y tiene un bajo coste. Es muy importante porque los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa a través de este medio y resolver sus dudas y pedir información sobre las diferentes gestiones que necesiten llevar a cabo.
 - **Redes sociales:** Crear perfiles de la empresa en las redes sociales más conocidas: LinkedIn, Twitter, Facebook y YouTube. El 93% de los internautas en España son usuarios de redes sociales (tienen una cuenta

activa y la usan) [4].

- **Prensa especializada:** Publicidad en periódicos locales porque llega a muchos clientes potenciales del negocio.
- **Medios especializados:** Darse a conocer en blogs y revistas de especialidad, aprovechar iniciativas puntuales promovidas por la Cámara de Comercio.

Consideramos que en la fase inicial de una empresa en el mercado y, más aun si es totalmente desconocida, es fundamental el uso de la publicidad.

Los objetivos de las acciones de promoción serán:

- Presentar las ventajas de los servicios de la manera más sencilla y atractiva posible.
- Distinguir y poner en valor las diferencias respecto a los competidores y alternativas no profesionales.
- Crear prestigio e imagen de calidad.

SETECO trabajará en tres grandes líneas para su campaña de publicidad y promoción.

1. Publicidad y promoción en medios tradicionales.

- Publicidad en prensa y revistas específicas.

2. Internet

- Internet es nuestro medio, nuestra web diseñada por nuestros ingenieros informáticos será un ejemplo para los profesionales del sector y un ejemplo de la calidad de nuestros trabajos, será nuestra tarjeta de visita hacia nuestros clientes.
- En el marketing viral se basará nuestra estrategia de marketing, las herramientas que usaremos para darnos a conocer serán: Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube. Cada red social tiene sus propias características que la hacen más o menos adecuadas para unos u otros objetivos marketinianos.

Facebook Marketing

La presencia activa de SETECO en Facebook es un punto de partida imprescindible para conseguir el éxito de la empresa y la reputación online,

consolidándose así la imagen de marca.

No compraremos publicidad en Facebook, se usará la gran cartera de conocidos del promotor pidiendo a la amplia red de contactos dar a "Me gusta" en nuestro perfil empresarial, una ventaja de esta red social es que los amigos de tus amigos o seguidores también verán el anuncio aumentando visiblemente la cartera de clientes potenciales.

LinkedIn Marketing

Haremos uso de LinkedIn porque es una red enfocada más a profesionales, empresas y a las relaciones empresariales.

Usaremos LinkedIn porque el promotor podrá contactar directamente con los contactos de sus contactos creando y cultivando así una amplia red de clientes potenciales. Se creará un perfil de la empresa en LinkedIn.

Twitter Marketing

Elegimos Twitter también porque es una plataforma de transmisión viral de información en la que se distribuyen noticias en tiempo real.

La publicidad directa no se ha desarrollado mucho en Twitter pero optamos por tener presencia porque promueve negocios de consolidación de marcas y aceleración de la decisión de compra.

Lo que destaca es que permite monitorizar en tiempo real lo que nuestros clientes dicen y consideran sobre nuestros servicios, ayudándonos a mejorar continuamente y tomar las decisiones correspondientes.

YouTube Marketing

YouTube también se puede utilizar como red social, creando un canal de la empresa, donde se pueden subir contenidos propios de promoción o de divulgación tecnológica. Incluso se pueden crear contenidos para formación. Estos contenidos en video son la tendencia actual, son mucho más atractivos para los potenciales clientes y se consigue más fácilmente su atención. Los videos del canal de SETECO se pueden utilizar y difundir en la página web o en otras redes sociales.

- Usaremos el SEO (Search Engine Optimization) que consiste en un conjunto de estrategias diseñadas para conseguir que un sitio web se encuentre entre los primeros resultados del índice natural de los buscadores.

- Usaremos las e-encuestas para ver el nivel de satisfacción de nuestros clientes para asegurarnos de que nuestros servicios y precios les satisfacen, conocer mejor sus gustos, satisfacciones e intereses y ser capaces de segmentarlos para hacerles una oferta más personalizada. Se hará a través del correo electrónico, no usaremos la página web dando así un trato más personalizado.
- Crearemos un blog empresarial usando la herramienta blogger de Google que es gratuita y nuestro promotor se encargará de subir semanalmente artículos y cosas específicas de las TIC's, manteniendo a nuestros clientes informados.

3. Relaciones públicas

- Nuestro promotor se encargará de presentar y promocionar la empresa. Tiene una larga trayectoria en el sector y sabe como promocionar y vender nuestros servicios, hará un gran esfuerzo por aparecer en revistas de especialidad, en ferias del sector y participar en desayunos tecnológicos.

Desayunos tecnológicos

Los desayunos tecnológicos son reuniones informales en las que mientras se desayuna:

- SETECO informa sobre sus productos y servicios, dándose a conocer al mercado almeriense, resaltando sus ventajas competitivas, sus puntos fuertes y cómo puede ayudar a las empresas asistentes.
- Se presentan nuevas tecnologías ante los clientes, presentes y futuros, que pueden ser de utilidad y en las que SETECO es experta.
- Se mejoran y establecen relaciones entre empresas y clientes, de forma personal e informal, potenciando el intercambio de información útil para todas las partes.

El objetivo es mejorar la imagen de empresa ante sus clientes y captar nuevos clientes potenciales que hayan acudido.

4. Otras estrategias

- También utilizaremos merchandising para regalar en actos y eventos y poder así darnos a conocer de manera visible y, para utilizar este tipo de instrumentos como recordatorio de nuestra existencia. (bolígrafos, mecheros, alfombrillas de ratón, rotulación del coche de empresa).

Tarjetas de presentación

Se le entregan a los clientes dos o tres tarjetas y además se les informara que si algún cliente futuro presenta la tarjeta se le hará un descuento a los dos. El objetivo es atraer clientes nuevos sin gastos en publicidad y marketing.

Llamadas de seguimiento

A las empresas les gusta recibir un trato personalizado y ver que se intenta dar un servicio de calidad pero lo que realmente importa es que vea que nos preocupamos y queremos que todo sea perfecto. Queremos que hablen de nosotros.

Llamada en espera

En caso de que se produjera algún tipo de espera en las llamadas telefónicas, grabaremos mensajes de promoción que el cliente escuchara.

El fin de nuestra campaña de marketing es conseguir que la empresa tenga una imagen que se asocie a la calidad del los servicios que ofrece.

5.8 Estrategia de penetración en el mercado

La estrategia inicial de marketing está diseñada para los primeros cinco años y aunque disponemos de un presupuesto reducido aprovechando todas las ventajas de la promoción gratuita en internet (Facebook, LinkedIn , Twitter, YouTube, Páginas Amarillas y QDQ) nuestro objetivo primordial es darnos a conocer a un número grande de empresas y obtener un posicionamiento dentro del mercado.

Es importante resaltar que para conseguir nuestros objetivos tendremos que:

- Llegar a las empresas que no están satisfechas con sus rendimientos y necesitan la implementación de servicios TIC´s (ya sean clientes de competidores o que lo gestionan por su cuenta).
- Llegar a empresas que ganarían teniendo un asesoramiento TIC pero que no conocen suficientemente este tipo de servicios.
- Obtener el interés de las empresas que aún no están usando este tipo de servicio y lo necesitan.

5.8.1 Estrategias

Las estrategias serán las acciones y los recursos que SETECO va a seguir para la consecución de dichos objetivos. Tal y como ya se ha dicho los objetivos son:

- **El cliente es el centro de la planificación de nuestra empresa.**
- **Usaremos el principio de la ventaja diferencial.**
- **Basaremos nuestra estrategia en el principio de valor para el cliente.**

5.8.2 Acciones

- Se autoevaluará el funcionamiento de la organización de la empresa.
- Se elaborará un plan de fidelización para los clientes, tras haber estudiado previamente sus necesidades.
- Todo el trabajo se orientará hacia las necesidades de los clientes y hacia una excelente calidad de los servicios.

La siguiente tabla muestra el coste de las acciones de marketing de los primeros cinco años:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayunos tecnológicos y gastos para ferias	400	600	400	500	400
Publicidad en prensa y revistas de especialidad	0	0	0	0	0
Publicidad en Páginas Amarillas y QDQ (online)	0	0	0	0	0
Rotulación furgoneta	125	0	0	0	0
Impresión Y compra bolígrafos	125	0	59	0	100
Impresión y compra de mecheros, alfombrillas ratón, ec.	200	159	200	59	59
Diseño de la placa con el nombre de la empresa	75	0	0	0	0
Tarjetas de visita, papel empresa, sobres empresa, trípticos, etc.	105	105	105	105	105
Blog corporativo	0	0	0	0	0
Pagina Web y Redes sociales	36	36	36	36	36
Coste Total (€)	1066	900	800	700	700

Tabla 5-4: Acciones de Marketing y costes

5.9 Control de resultados y revisión del plan de marketing

De toda la implementación y el funcionamiento del plan de marketing se encargará el promotor que será quien cambie y establezca las estrategias que hay que seguir.

Preguntaremos a cada cliente nuevo la forma en la que nos conoció y ese será el sistema de control que llevaremos a cabo para conocer la efectividad de cada herramienta de comunicación utilizada. Se hará seguimiento y control de los resultados, se verán si hay que tomar medidas correctoras y adaptar los medios.

Se hará un estudio de la demanda, pasando encuestas para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios, saber cómo está funcionando la empresa y en qué punto se encuentra. Y los resultados nos servirán para introducir medidas de adaptación y/o cambios en nuestros servicios y actividades, y una reestructuración del plan.

6. PLAN DE OPERACIONES

SETECO se ubicará en la calle Francia, junto a la Avenida Mediterráneo. Esta zona tiene multitud de apartamentos y oficinas en alquiler a buen precio y de reciente construcción.

La Avenida Mediterráneo está muy bien comunicada, ya sea para ir a empresas en la capital, como a través de la autovía A-7, autovía del Mediterráneo, a empresas en los municipios de Roquetas de Mar y El Ejido.

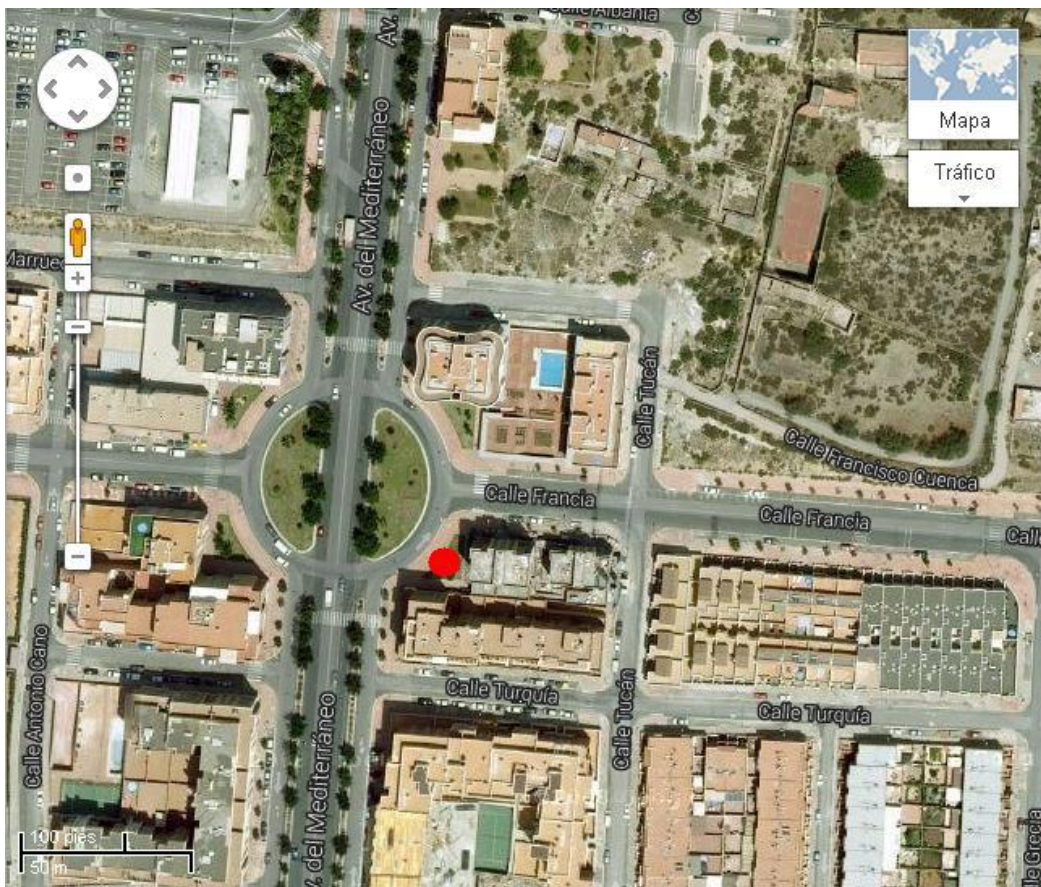


Figura 6-1: Plano Situación SETECO

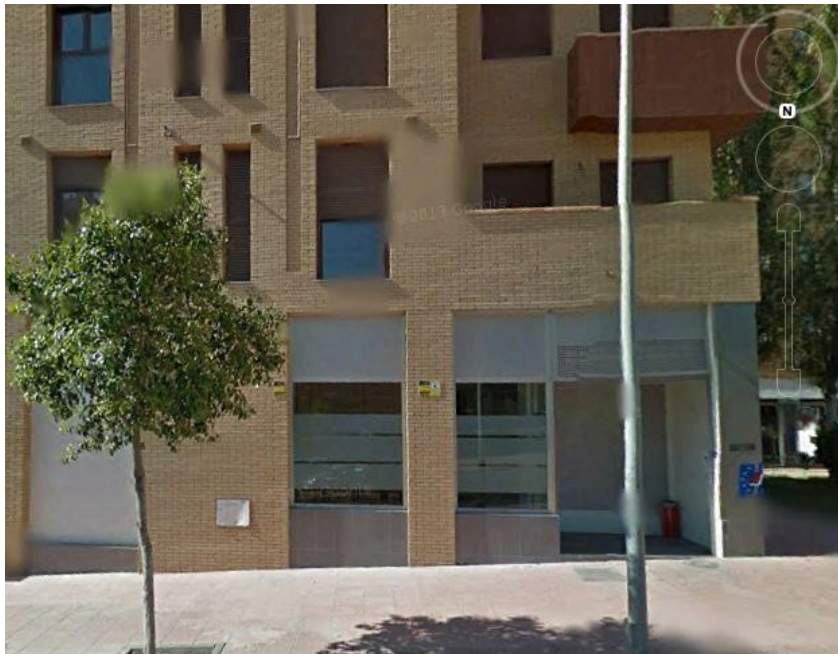


Figura 6-2: Fachada oficina SETECO

La oficina tendrá la distribución mostrada en las siguientes figuras:

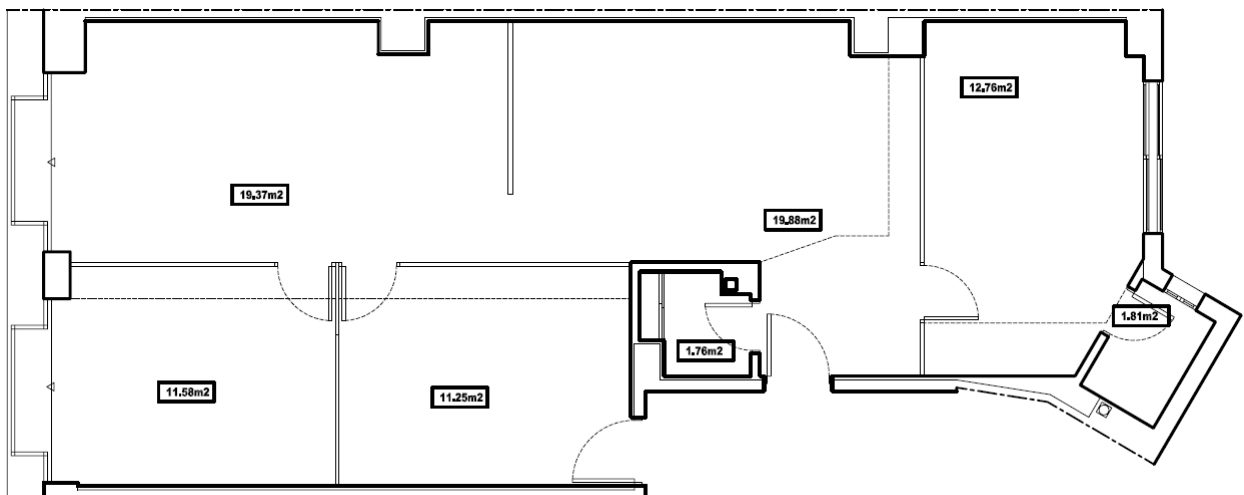


Figura 6-3: Plano Oficina SETECO

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Introducción

En una nueva empresa, uno de los factores que mayor protagonismo va a adquirir lo constituye el grupo humano que la configurará, no sólo el equipo directivo que la va a liderar sino también el resto de recursos humanos que van a posibilitar el desarrollo de la nueva idea de negocio.

En numerosas ocasiones los proyectos empresariales funcionan gracias esencialmente, al desempeño del colectivo de personas que lo conforman. Un personal capacitado y motivado será indispensable para lograr el éxito, de ahí que se considere como una ventaja competitiva en nuestro proyecto.

Este concepto está presente en todo momento en la mente del emprendedor, más si cabe teniendo en cuenta que deberá delegar progresivamente aquellas tareas más rutinarias en las personas de su confianza, con la finalidad de concentrarse en las actividades que mayor valor aporten al negocio (tales como planificación y desarrollo del mismo). En otras palabras, el capital humano representa el activo más importante de una organización.

En resumen, subrayar la importancia del personal en una empresa de servicios, ya que en muchos casos las personas son el servicio en sí mismo.

7.2 Socios

La empresa contará con el promotor como único socio. **Alvaro Vives Martínez**, que tendrá el total de participaciones, y aportará el 100% de capital social: 45.000 euros. Su perfil es:

- Estudios: Ingeniero Superior de Telecomunicaciones y Máster en Dirección de Empresas (MBA).
- Experiencia profesional: 12 años en distintos puestos técnicos, de gestión de proyectos, consultoría y formación.
- Especialidad: Proyectos de consultoría tecnológica y formación en redes de datos. Gestión de sistemas.
- Responsabilidad principal en este proyecto: Dirección general y búsqueda de clientes.

7.3 Organización Funcional de la Empresa

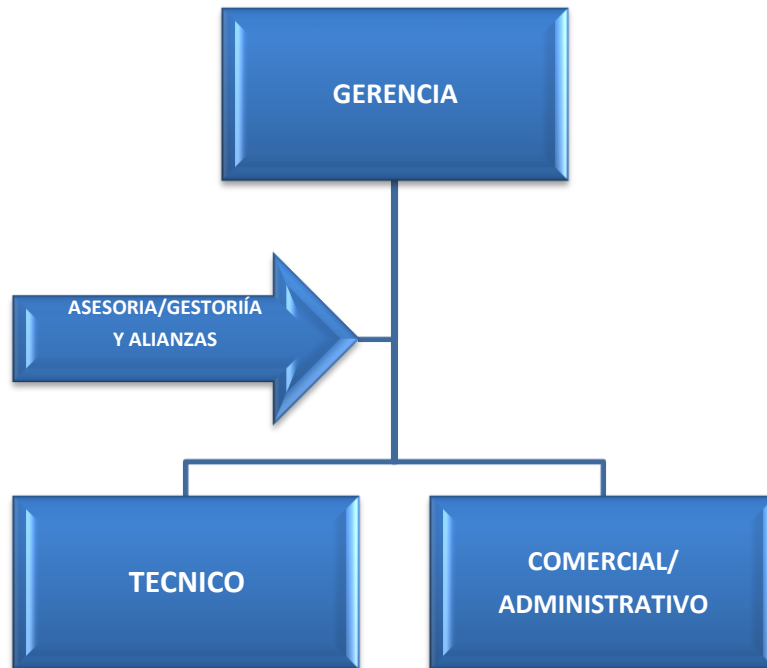


Figura 7-1: Organización Funcional de la Empresa

La estructura organizativa de la empresa consta de los siguientes niveles jerárquicos:

1. **Gerencia / Dirección.**- Tiene la responsabilidad de dirigir el negocio y de desarrollar gran parte de la labor comercial. En su ausencia, sus funciones serán asumidas por el departamento de administración.
2. **Departamentos:** Inicialmente Administración / Comercial y Técnico. Desarrollan la gestión y ostentan responsabilidad de las funciones encuadradas en su departamento.

En el departamento técnico inicialmente se contará con dos personas, y conforme aumente la cartera de clientes se irá aumentando el número de técnicos. Se prevé un aumento aproximado de un técnico a media jornada por año.

En un principio debido a contar con no muchos recursos al inicio de la actividad y a que las labores administrativas no serán muy amplias se agrupan ambos departamentos (Comercial /Administrativo), pero conforme se vayan adquiriendo clientes se pretende contratar un comercial a tiempo completo que se dedique por entero a las labores comerciales.

Como **apoyo** al departamento de administración y de gerencia se contará con la asesoría Antonio Perez, S.L. , sita en la calle minero, la cual cuenta con amplia experiencia sobre temas fiscales, laborales y jurídicos. Además para los servicios

puntuales de proyectos se realizará la contratación de uno o dos técnicos de refuerzo, según necesidades.

a) **GERENCIA**

Debido a que se trata de una empresa de reducidas dimensiones y a pesar de la experiencia en el sector de su principal promotor, se trata de una empresa que comienza, de ahí que gran parte del peso de diferentes departamentos y sus respectivas funciones recaerán en principio sobre el principal promotor del proyecto que a su vez será gerente de la empresa. Estamos hablando de Alvaro Vives Martínez, de ahora en adelante gerente. Este además de las funciones de dirección llevará a cabo una gran parte de la labor comercial con los clientes, asumirá las funciones financieras, técnicas y además supervisará como encargado de RRHH la labor de los empleados que conforman la plantilla. Por último, se ocupará de manera activa del marketing de la empresa, de su planificación, de su correcto desarrollo y de su evaluación.

La formación del gerente es técnica: Ingeniero de Telecomunicaciones, pero la complementa con un Máster en Dirección de Empresas.

Para llevar a cabo el resto de actividades de la empresa a continuación, vamos a exponer las fichas que describen los distintos **puestos de trabajo**:

<p>DENOMINACION DEL PUESTO: ADMINISTRATIVO / COMERCIAL</p> <p>DEPARTAMENTO: Administración</p> <p>LOCALIZACIÓN: Oficina</p>
<p>OBJETIVOS DEL PUESTO:</p> <p>Conseguir alcanzar los objetivos de su departamento de la forma más competente posible con eficiencia y eficacia.</p> <p>FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar apoyo a la gerencia en las tareas comerciales y financieras. - Todo tipo de labores de administración y coordinación con los técnicos, la gerencia y la asesoría/ gestoría encargada de presentar impuestos, y cuentas anuales. <p>TAREAS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facturación - Llevar contabilidad - Gestiones bancarias - Labores de apoyo comercial y de marketing <p>RELACIONES JERÁRQUICAS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depende de la gerencia directamente. Sin personal a cargo.
<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación: Diplomado/Licenciado en Empresariales - Experiencia <p>Al menos de dos años en las funciones especificadas y a ser posible en una PYME.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos <p>En paquete ofimática Word, Excel y Power Point. Idiomas: Inglés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades y Actitudes <p>Competencias y habilidades comerciales. Persona responsable, organizada y con dotes para el trabajo en equipo.</p>

Tabla 7-1: Ficha Puesto Administrativo/Comercial

<p>DENOMINACION DEL PUESTO: TÉCNICO DEPARTAMENTO: TÉCNICO LOCALIZACIÓN: Oficina / Cliente</p>
<p>OBJETIVOS DEL PUESTO: Conseguir alcanzar los objetivos de su departamento de la forma más competente posible con eficiencia y eficacia.</p> <p>FUNCIONES CLAVE DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar el servicio técnico necesario a los clientes, ya sea en el domicilio de éstos o de forma remota. - Diseño, implantación y mantenimiento de infraestructuras de datos, servidores y servicios. - Labores de pre-venta <p>TAREAS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoformación e impartición de ésta cuando corresponda. - Reportes de visitas y /o trabajos al departamento de administración. - Conocimiento del sector y estar al día en las últimas tendencias, preferencias de los clientes y competencia. <p>RELACIONES JERÁRQUICAS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depende de la gerencia directamente. Sin personal a cargo.
<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación: Titulación en Ingeniería Informática. - Experiencia: 5 años en gestión de sistemas y redes en empresas. - Conocimientos Redes TCP/IP, dispositivos de red (switches, routers, firewalls, puntos de acceso WiFi, etc.) Microinformática y servidores, montaje de equipos. Sistemas Operativos Windows y Linux/Unix. Programación: C/C++, Java, PHP/ASP - Habilidades y Actitudes Se requiere una serie de competencias y habilidades técnicas, además de ser una persona responsable, organizada y con dotes para el trabajo en equipo, y por supuesto que esté con ansias de aprendizaje continuo. - Otros: Residencia en la zona y coche propio.

Tabla 7-2: Ficha Puesto de Técnico

Además de estos puestos estables, cuando se acometan proyectos de mayor

envergadura se contratará personal de forma temporal o se crearán acuerdos de colaboración con otras empresas.

b) **POLÍTICAS DE EMPRESA**, en cuanto a los recursos humanos:

- **Estabilidad del personal:** Se pretende que la mayor parte de las necesidades sean cubiertas por personal estable (indefinido).
- **Edad:** Se pretende que el 90% de la plantilla sean menores de 40 años.
- **Formación académica:** Tanto el gerente como el responsable del departamento de administración cuentan con titulación universitaria y se pretende que los dos técnicos que se contraten también cuenten con ella. En todo caso, se valorará especialmente el dominio de idiomas.
- **Formación continua:** Una vez incorporados a la empresa, los empleados, y según las funciones que desarrollen, recibirán formación continuada sobre diferentes ámbitos en los que se detecten que están deficitarios y por supuesto en todas aquellas novedades que vayan surgiendo en relación al objeto principal de la empresa, es decir, las TICs.
- Toda la **actividad** de las personas que conformarán la empresa debe estar **orientada** a:
 - Los resultados
 - El servicio al cliente
 - La calidad integral

7.4 Contratación

Los **contratos serán laborales**, se registrarán por el Régimen General de la Seguridad Social. Los contratos que se realizarán en la empresa serán de seis meses prorrogables por otros seis y al término de los mismos se procederá a su **contratación indefinida**. A la finalización de la contratación temporal, se evaluará la eficiencia y relaciones laborales del empleado, y se le realizará una entrevista para comprobar la congruencia de sus objetivos con los de la empresa, como requisito previo a la formalización del contrato indefinido.

El **gerente** debido a su condición de socio en un porcentaje superior al 25% se registrará por el Régimen Especial de la Seguridad Social (**RETA**).

Las necesidades por razón de proyectos puntuales se llevarán a cabo con un **contrato por obra o servicio**.

7.5 Remuneraciones

En principio las remuneraciones serán conforme establece el convenio colectivo, con la intención en un futuro próximo aumentar dichas remuneraciones siempre que la marcha de la empresa lo permita. Además todos los complementos salariales, gratificaciones extraordinarias, etc., se prorratearán durante los 12 meses del año.

Salario Gerente: 1.800 € /mes

Gratificaciones extraordinarias Gerente: Julio y Navidad 3.600 € / año

Salario Administrativo: 600 € / mes

Gratificaciones extraordinarias Administrativo: Julio y Navidad 1.900 €

Salario Base Técnicos: 1.206,30 €

Gratificaciones Extraordinarias Técnicos: Julio y Navidad: 2.412,6 €

Plus de Convenio: 4,43 € / día

Plus de Asistencia: 7,09 € / día

Bolsa de Vacaciones: 410,88 € / año

Dietas: Completa: 29,58 € / día

Media: 9,66 € / día

Estas dietas se incrementarán en un 20% siempre que el desplazamiento sea fuera de la provincia de Almería.

Desplazamientos: 0,25 € / Km. Cuando el trabajador utilice coche propio.

7.6 Selección del Personal

El proceso de selección y reclutamiento del personal para nuestra empresa se hará a nivel interno, la ventaja que encontramos respecto a la utilización de un servicio externo es que el nivel de fiabilidad de la decisión será mayor y la inversión de tiempo y esfuerzo económico serán menores.

El objetivo del proceso de selección es incorporar a la empresa candidatos válidos que

desempeñen su puesto de trabajo con éxito y que contribuyan a la mejora continua del potencial humano que queremos conforme nuestra empresa. Este proceso es un aspecto clave de cara a nuestro desarrollo profesional posterior.

La persona que desempeñará esta función será el Director Gerente, experto en todos los servicios que nuestra empresa va a ofrecer.

No obstante a parte de la formación y experiencia del candidato, el factor más importante en la selección serán las habilidades y competencias que demuestre junto con su capacidad para trabajar en equipo, capacidad que se podrá valorar durante su periodo de prueba.

El proceso se hará en los siguientes pasos y se realizará de forma personal por el gerente:

- **Reclutamiento:** se refiere a la búsqueda de candidatos útiles por las diferentes fuentes y medios disponibles. Entre ellos se pueden destacar las universidades, bolsas de trabajo generales o los contactos y referencias.
- **Análisis CV:** se debe hacer un análisis profundo de los currículos para poder hacer una primera pre-selección de los posibles candidatos, de los que posiblemente puedan obtener el éxito a lo largo del proceso de selección.
- **Entrevista:** es el método fundamental de la selección. Pone en contacto directo a la empresa con el candidato, obteniendo así información mutua.

En ella se expondrán todas las condiciones del puesto de trabajo y se intercambiará la información necesaria para averiguar todas las aptitudes e intereses del candidato.

- **Contratación:** es el hecho de la realización del contrato y la posterior incorporación a la empresa del individuo.
- **Socialización:** De manera informal y de cara a facilitar la incorporación del nuevo trabajador y reducir su tiempo de aprendizaje, durante una semana el nuevo empleado trabajará junto con un trabajador que realice tareas similares, que le dedicará tiempo para formarle y resolver sus dudas.

7.7 Procedimiento de Control

Se tratará de evaluar que cada persona está desempeñando correctamente su puesto de trabajo y cumpliendo con los objetivos establecidos.

Debido a que es una empresa de reducido tamaño, en principio con una plantilla de 4

personas, el proceso de control es casi directo, con el trato del día a día. No obstante, cuando se realicen estudios de satisfacción de los clientes, también se valorará el grado de satisfacción de éstos con el personal y se obtendrán datos significativos que nos ayudarán a orientar el trabajo de dicho personal.

7.8 Plan de Formación del Personal

Como ya hemos señalado una de las ventajas competitivas de nuestra empresa se basa en la excelencia de nuestro personal, por tanto para lograr que esta ventaja se mantenga en el tiempo es fundamental la formación continua del mismo y más en un campo que cambia a un ritmo tan rápido, en el que constantemente se debe estar puesto al día.

La empresa contará con material propio de consulta y libros, en formato impreso o digital.

El plan de formación de personal se llevará a cabo de la siguiente manera:

Uno de los empleados con conocimientos técnicos será el que se formará inicialmente en un tema concreto y posteriormente lo transmitirá al resto. Se irá haciendo mediante rotación o la persona más adecuada según el tema de que se trate.

Para ello se destinará la tarde de los viernes o algún otro día en caso de haber tiempo disponible.

Además trimestralmente se realizarán reuniones periódicas con los trabajadores para tratar aquellos cambios y mejoras que se pueden incorporar a los procedimientos de la empresa. En éstas se expondrán y propondrán posibles temas de formación que se haya detectado que son necesarios para atender y dar un mejor servicio a nuestros clientes.

Además nuestro personal tendrá acceso de manera gratuita a todas las charlas, cursos y conferencias que se celebren en la empresa.

7.9 Servicio de Prevención Riesgos Laborales

Sobre la obligación legal que tiene toda empresa con trabajadores a su cargo de tener un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales, tal y como establece la Ley 31/1995, de 8 de noviembre sobre Prevención de Riesgos Laborales, en un principio se pensó en contratar de forma externa dicho Servicio con la entidad Fraternidad con un presupuesto inicial de 300 euros anuales por la contratación y 45 euros anuales/trabajador por reconocimiento médico.

Finalmente se ha decidido debido a que se trata de una empresa con menos de 10 trabajadores, que dicho servicio se llevará a cabo de forma interna en la empresa, con excepción de la vigilancia de la salud.

Para ello utilizaremos la herramienta creada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social a través del Instituto nacional de Seguridad e higiene en el Trabajo (INSHT) llamada PREVENCIÓN 10, que se trata de un servicio público gratuito de apoyo y asesoramiento en materia de prevención de riesgos para microempresas.

8. ELECCIÓN DE FORMA JURÍDICA Y TRÁMITES LEGALES DE PUESTA EN MARCHA

8.1 Elección de Forma Jurídica

El régimen legal de la empresa se ha elegido en función del tipo de responsabilidad que conlleva y el capital social requerido para la constitución de la misma.

Desde el principio y en función de estas dos variables se tuvo claro que la forma societaria elegida sería una Sociedad Limitada (**S.L**), pero no nos quisimos quedar solo ahí y decidimos analizar más profundamente las ventajas e inconvenientes que tendría para nuestra empresa el crear una S.L. normal o una Sociedad Limitada de Nueva Empresa (**S.L.N.E**)

A continuación analizamos las ventajas e inconvenientes que este tipo de forma jurídica puede tener para nosotros frente a la S.L. tradicional:

POSIBLES INCONVENIENTES o LIMITACIONES:

- **Socios**

Los socios en la constitución deben estar comprendidos entre 1 y 5, es decir, respecto a la forma tradicional tienen la limitación de un máximo de 5. En nuestro caso no nos afectaría porque se trata de un solo socio. Además los socios no pueden ser personas jurídicas sino personas físicas; cuestión que tampoco nos afecta.

- **Denominación Social**

Sí que había una desventaja o problema que se subsanó con una ley en 2005, que era el relativo al nombre con que se inscribe la sociedad en el registro. Inicialmente la ley preveía que el registro fuera con el nombre del accionista mayoritario seguido de un código alfanumérico, de tal manera que una empresa podría llamarse Alvaro Vives Martínez 02340120 S.L.N.E. Aunque uno puede adoptar un nombre comercial, comprar un dominio y operar con tal nombre resulta incomodo facturar y que el nombre de tu empresa sea el de una persona. Pero éste inconveniente se resolvió con una ley de 2005 que permitía solicitar el cambio de denominación por otra comercial o de fantasía sin coste adicional en el plazo de tres meses.

La razón por la cual para la SLNE el nombre inicial es tan feo se debe a que es la

única manera de asegurarse el registro mercantil central de que ese nombre no está registrado. De esa forma los trámites son mucho más cortos y no tenemos que esperar hasta 40 días para que el registro nos responda si podemos usar tal denominación o no.

- **El Capital social** está limitado hasta 120.202 euros y debe ser desembolsado mediante aportaciones dinerarias. Inicialmente en nuestra constitución ese capital social será de 45.000 € comprendido entre los límites y será desembolsado mediante aportación dineraria, con lo cual no sería inconveniente para nosotros. Y si en un futuro próximo la empresa creciera como es nuestra intención y llegara a alcanzar ese capital social máximo se procedería a cambiar a S.L. tradicional con una simple firma de escritura notarial.
- **Órgano de administración**, no cabe Consejo de Administración y el administrador debe tener la condición de socio. Tampoco es un inconveniente ya que el administrador en la empresa es el socio único.

VENTAJAS:

- No existe la obligación de llevar libro de registro de socios.
- Sistema simplificado de denominaciones sociales.
- Tiene un modelo de **estatutos sociales genéricos**, que permiten desarrollar una amplia **variedad de objetos sociales** por lo que no será necesario realizar modificaciones estatutarias si se amplía el objeto de tráfico.
- Podrá utilizar un **modelo contable simplificado**, adaptado a la realidad de las microempresas, siempre y cuando no supere el millón de euros de facturación o los 10 empleados.
- **Ventajas fiscales** como pueden ser:
 - **El aplazamiento o fraccionamiento** de las cantidades derivadas de **retenciones** o ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas que se devenguen en el primer año desde su constitución
 - **El aplazamiento** de las deudas tributarias del **Impuesto sobre Sociedades** correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. En este, el ingreso de las deudas del primer y segundo períodos deberá realizarse a los doce y seis meses,

respectivamente, desde la finalización de los plazos para presentarla declaración-liquidación correspondiente a cada uno de dichos períodos. Además, la SLNE no tendrá la obligación de efectuar los pagos fraccionados a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.

- **Aplazamiento sin aportación de garantías** del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (**ITP/AJD**), por la modalidad de operaciones societarias, derivada de la constitución de la Sociedad durante el plazo de un año desde su constitución. Ventaja que deja de ser tal por estar dicho impuesto exento en la actualidad.
- Posibilidad de abrir una **cuenta ahorro-empresa** cuyos fondos deben destinarse a la constitución de una empresa. El 15% de las aportaciones a dicha cuenta podrán ser deducidas de la declaración del IRPF del promotor, con un límite anual de 9.015,18 €, en un plazo máximo de cuatro años. La empresa deberá tener una duración mínima de dos años y contar con, al menos, un local y un empleado.
- **Agilidad en los trámites** de constitución e inicio de actividad y posibilidad de realizarlos de forma tradicional o de forma telemática.

En conclusión y como consecuencia de que nosotros creemos poder beneficiarnos de las ventajas que tiene este tipo de forma jurídica y que algunos de sus inconvenientes no son tales para nuestro proyecto decidimos optar por una **SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA**.

Consideramos que la S.L.N.E. es muy flexible y, no debemos olvidar, tiene el mismo marco jurídico que la S.L., cambiando solo algunos aspectos en los trámites y la burocracia para hacer más sencilla la creación y desarrollo de la empresa.

8.2 Trámites Legales

Como ya hemos dicho la constitución de una **S.L.N.E.** puede hacerse personalmente o de forma telemática y obviamente teniendo en cuenta el objeto y la actividad de nuestra empresa optaremos por la segunda opción.

La constitución de una SLNE es muy rápida y solo tendremos que personarnos en el **PAIT (Punto de Asesoramiento de Inicio de Tramitación)** y en el notario. El resto de actuaciones se realizarán como ya hemos señalado de forma telemática desde el PAIT con los documentos que aportemos.

Desde el Punto de Asesoramiento se realiza la tramitación telemática del **Documento Único Electrónico o DUE**, se acordará cita con el notario y se solicitará la Denominación Social.

El **DUE** es un instrumento en el que se incluyen todos los datos referentes a la sociedad limitada Nueva Empresa que, de acuerdo con la legislación aplicable, deben remitirse a los **registros jurídicos** y las Administraciones públicas competentes para la constitución de la sociedad y para el cumplimiento de las **obligaciones en materia tributaria y de seguridad social** inherentes al inicio de su actividad.

El DUE contiene dos tipos de datos:

- a. **Datos básicos**, que deberán cumplimentarse en el momento que se de inicio a la tramitación (identificación de los socios, denominación de la sociedad, domicilio social, actividad, datos para el alta en la declaración censal, datos para el Alta en el Régimen de Autónomos, datos de trabajadores, etc.)
- b. **Datos a incorporar en cada fase de la tramitación por el notario** autorizante de la escritura pública de constitución de la sociedad, por los encargados de los registros jurídicos y por las Administraciones públicas competentes para la constitución de la sociedad y para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de seguridad social inherentes al inicio de su actividad.

El DUE recoge toda la información de la empresa que se enviará al Registro Mercantil, a Hacienda o a la Seguridad Social.

El sistema se fundamenta en el **CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas)**, concebido como una red de Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) que a modo de ventanilla única, se encargarán de los pasos previos a la visita al notario. Ante éste se formaliza la escritura de constitución de la sociedad, de tal forma que cuando se opte por los estatutos tipo, los trámites notariales no deben sobrepasar las 24 horas.

En cuanto esté lista la escritura, el notario la envía al Registro Mercantil y en otro plazo máximo de 24 horas, el registrador debe realizar la inscripción.

Esto significa que en **48 horas** la sociedad está constituida. Asimismo, el notario se encarga de enviar a Hacienda la información para el pago de impuestos de la constitución.

Mediante el procedimiento telemático se pretende evitar desplazamientos innecesarios requiriéndose sólo la visita PAIT y al notario para el otorgamiento de la escritura pública de constitución.

De esta forma, el DUE permite la realización telemática de los siguientes **trámites**:

- Obtención de la denominación social de la sociedad limitada Nueva Empresa.
- Obtención del número de identificación fiscal (NIF) provisional de la sociedad.
- Autoliquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (operaciones societarias).
- Obtención del NIF definitivo de la sociedad.
- Declaración censal de inicio de actividad tanto para la Agencia Estatal de Administración Tributaria como para la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Formalización de la cobertura de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y de la prestación económica por incapacidad temporal por contingencias comunes de los trabajadores de la sociedad.
- Inscripción del empresario y apertura del código cuenta de cotización (CCC) en la Seguridad Social.
- Afiliación y alta de trabajadores en el sistema de la Seguridad Social.
- Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) a efectos censales.

9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

9.1 Introducción

Para facilitar los cálculos se asumen las siguientes premisas:

- Se consideran que todos los cobros y pagos son efectuados al contado.
- La liquidación de IVA, Seguridad Social e Impuesto de Sociedades, se consideran simultáneas a su devengo.
- No se tiene en cuenta el efecto de la inflación.

9.2 Inversión y Necesidades de Capital Circulante

La inversión inicial se muestra en la siguiente tabla:

CONCEPTO	Uds.	PRECIO	TOTAL
PORTATILES TOSHIBA TECRA R950 SERIES	3	765,34 €	2.296,02 €
DISCO DURO EXTERNO 2 TB	1	129,00 €	129,00 €
IMPRESORA MULTIFUNCION HP PHOTOSMART 65-20 EAIO	1	149,00 €	149,00 €
PC SOBREMESA	1	525,95 €	525,95 €
MOBILIARIO OFICINA			
MESAS TRABAJO	4	129,00 €	516,00 €
SILLAS TRABAJO	4	49,99 €	199,96 €
COMBI (PUERTAS + ESTANTERIAS)	2	484,00 €	968,00 €
ARCHIVADOR	1	105,00 €	105,00 €
ESTANTERIAS (SOLO BALDAS)	4	140,00 €	560,00 €
PAPELERAS	4	3,99 €	15,96 €
Material Oficina	1	300,00 €	300,00 €
MESA+SILLAS SALA REUNIONES	1	683,00 €	683,00 €
HERRAMIENTAS	1	150,00 €	150,00 €
MESA TRABAJO TECNICO	1	365,99 €	365,99 €
SILLAS SALA TRABAJO	2	49,99 €	99,98 €
SWITCH 24 PUERTOS 10/100 + 2 PUERTOS COMBO OVISLINK FSH2422GW	1	97,65 €	97,65 €
Armario rack 42 u. 600X1000X2055 19"	1	495,25 €	495,25 €
SAI (SISTEMA ALIMENTACION ININTERRUMPIDA) APC Smart-UPS 750 LCD	1	237,87 €	237,87 €
Proyector + Pantalla plegable	1	499,95 €	499,95 €
LICENCIAS / Libros			
Licencia Windows 2012 Server Essentials Small business environments	3	400,00 €	1.200,00 €
Licencia Microsoft Office 2013	3	119,00 €	357,00 €
Licencia Microsoft Visio 2013 Standard	3	344,98 €	1.034,94 €
Libros para formación	1	300,00 €	300,00 €
TOTAL		11.286,52 €	

Tabla 9-1: Inversión Inicial

NECESIDADES DE CAPITAL CIRCULANTE (Modelo Sintético)					
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
GMD	336,76 €	369,92 €	406,28 €	441,71 €	- €
NAC	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	- €
PC	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	- €
NOF	- €	- €	- €	- €	- €

Tabla 9-2: Necesidad de Capital Circulante (Modelo Sintético)

9.3 Plan de Financiación

Los recursos propios ascenderán a 45.000 € que serán aportados por el único socio. Por tanto este proyecto carece inicialmente de recursos ajenos.

CONDICIONES DE PASIVO	
Recursos propios	45.000,00 €
Valor Nominal	100,00 €
Valor de Emisión	100,00 €
Participaciones emitidas	450
Capital social	45.000,00 €

Tabla 9-3: Condiciones de Pasivo

Como se puede apreciar la inversión inicial en los diferentes conceptos se financia completamente con el capital social aportado por el único socio. La diferencia hasta la totalidad del capital social se usaría para cubrir variaciones en la previsiones y planes realizados inicialmente como un fondo de seguridad. A continuación se detalla cómo se ha calculado la cantidad de recursos propios inicial para SETECO.

CAPITAL	45.000,00 €
INVERSION	- 11.286,52 €
REMANENTE	33.713,48 €

Tabla 9-4: Fondo de Seguridad

El primer año contamos con unos GMD (Gastos medios diarios) de 336,76 € lo que suponen unas NAC de 10.102,83 € mensuales. Con el excedente de capital aportado por el socio de 33.713,48 € dispondremos de un periodo de seguridad económico-financiera de 3 meses y 9 días ($33.713,48 \text{ €} / 10.102,73 \text{ €} = 3,3$).

9.4 Estimación de Ingresos

Producto	Tipo Empresa	Horas efectivas de técnico (mes)	Cobrado (€/mes)	Uds.	Horas efectivas	Cobrado
Contrato a jornada completa	-	132	2.000,00 €	0	0	0,00 €
Contrato a media jornada	-	66	1.000,00 €	1	66	1.000,00 €
Pack Datos	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	1	36,92 €	0	0	0,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	2	73,85 €	0	0	0,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	3	110,77 €	0	0	0,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	4	147,69 €	0	0	0,00 €
Pack Equipos	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	2	140,00 €	8	16	1.120,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	6	260,00 €	2	12	520,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	9	330,00 €	1	9	330,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	12	420,00 €	0	0	0,00 €
Infraestructura TIC	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	5	180,00 €	2	10	360,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	9	360,00 €	3	27	1.080,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	13	480,00 €	2	26	960,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	17	600,00 €	1	17	600,00 €
Pack Telefonía	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	1	45,00 €	0	0	0,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	2	80,00 €	0	0	0,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	3	100,00 €	0	0	0,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	4	120,00 €	0	0	0,00 €
Pack TIC Integral	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	6	240,00 €	4	24	960,00 €

	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	9	480,00 €	2	18	960,00 €	
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	14	620,00 €	2	28	1.240,00 €	
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	19	780,00 €	0	0	0,00 €	
Servicio Guardia	7 d. x 365 d.	-	200,00 €	4	-	800,00 €	
	24 h. x 7 d. x 365 d.	-	400,00 €	2	-	800,00 €	
					Total horas Packs	253	10.730,00 €
					Horas Bonos	40,33	1.936,00 €
					Disponibles	293,33	12.666,00 €

Tabla 9-5: Estimación de Ingresos Mensuales

Debido a que SETECO es una empresa de servicios, para la estimación de ingresos se ha tenido en cuenta el número de horas efectivas de técnico de cada servicio. De forma que no se exceda la capacidad productiva del personal contratado. Los ingresos de SETECO se obtendrán de la venta de los siguientes servicios:

- **Trabajadores en casa del cliente:** Podrán estar contratados a media jornada o jornada completa. Se estima inicialmente un técnico a media jornada.
- **Packs de Servicios:** Se han definido diferentes packs de servicios, dimensionados según el tamaño de la infraestructura de la empresa.
- **Bonos por Horas:** Las horas de técnico no empleadas en los packs que se estiman que se venderán se pueden vender en forma de bonos de horas.

9.5 Estimación de Gastos

La siguiente tabla muestra los gastos previstos durante los primeros cuatro años:

PRESUPUESTO DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Personal	94.260,00 €	107.449,27 €	120.638,53 €	133.827,80 €
Servicios Exteriores	26.973,93 €	25.722,32 €	25.622,32 €	25.186,71 €
Alquiler	6.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Suministros	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Servicios profesionales independientes	850,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Prima de Seguros	395,00 €	395,00 €	395,00 €	395,00 €
Publicidad y propaganda	1.066,00 €	900,00 €	800,00 €	700,00 €
Renting vehículo	4.362,93 €	4.027,32 €	4.027,32 €	3.691,71 €
Otros gastos de explotación	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
Total Gastos	121.233,93 €	133.171,59 €	146.260,85 €	159.014,51 €

Tabla 9-6: Presupuesto de Gastos

Como se puede ver el gasto más importante es el de personal, que se irá incrementando cada año ya que se prevé la contratación de un técnico a media jornada por año.

9.6 Cuenta de Resultados Previsional

Con la estimación de ingresos y gastos realizada para un período de cuatro años se elabora la siguiente cuenta de resultados previsional:

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos por Prestación de Servicios	151.992,00 €	166.392,00 €	201.005,54 €	215.405,54 €
Personal	94.260,00 €	107.449,27 €	120.638,53 €	133.827,80 €
Servicios Exteriores	26.973,93 €	25.722,32 €	25.622,32 €	25.186,71 €
Alquiler	6.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Suministros	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Servicios profesionales independientes	850,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Prima de Seguros	395,00 €	395,00 €	395,00 €	395,00 €
Publicidad y propaganda	1.066,00 €	900,00 €	800,00 €	700,00 €
Renting vehículo	4.362,93 €	4.027,32 €	4.027,32 €	3.691,71 €
Otros gastos de explotación	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
EBIDTA	30.758,07 €	33.220,41 €	54.744,69 €	56.391,03 €
Amortizaciones	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €
Beneficio Económico (EBIT)	28.152,43 €	30.614,78 €	52.139,05 €	53.785,40 €
Gastos Financieros	- €	- €	- €	- €
BAI	28.152,43 €	30.614,78 €	52.139,05 €	53.785,40 €
Impuesto de sociedades	5.630,49 €	6.122,96 €	10.427,81 €	10.757,08 €
BN	22.521,95 €	24.491,82 €	41.711,24 €	43.028,32 €
Dividendos	- €	- €	- €	- €
Resultado Ejercicio	22.521,95 €	24.491,82 €	41.711,24 €	43.028,32 €
Resultado Ejercicio Anterior	- €	22.521,95 €	47.013,77 €	88.725,01 €

Tabla 9-7: Cuenta de Resultados Previsional

9.7 Cuenta de Tesorería Previsional

A continuación se muestra la cuenta de tesorería previsional de SETECO para los cuatro primeros años:

CUENTA DE TESORERIA PREVISIONAL					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Cobros Prestación Servicios		151.992,00 €	166.392,00 €	201.005,54 €	215.405,54 €

IVA Repercutido Ventas		31.918,32 €	34.942,32 €	42.211,16 €	45.235,16 €
Gastos Explotación		121.233,93 €	133.171,59 €	146.260,85 €	159.014,51 €
IVA Soportado Gastos Explotación		5.664,53 €	5.401,69 €	5.380,69 €	5.289,21 €
Liquidación IVA		23.988,63 €	29.540,63 €	36.830,48 €	39.945,95 €
Liquidación IS		5.630,49 €	6.122,96 €	10.427,81 €	10.757,08 €
Inversión NOF					
Saldo Operativo 1		27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Gastos Financieros					
Saldo Operativo 2		27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Inversión en ANC	- 11.286,52 €				
IVA inversión ANC	- 2.265,17 €				
VR ANC					
VR NOF					
Saldo Operativo 3	- 13.551,69 €	27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Recursos Propios	45.000,00 €				
Saldo Final	31.448,31 €	27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Saldo Final Acumulado	31.448,31 €	58.841,06 €	85.938,52 €	130.255,39 €	175.889,35 €

Tabla 9-8: Cuenta de Tesorería Previsional

9.8 Balance Previsional

A continuación se muestra el balance previsional para los cuatro primeros años:

BALANCE PREVISIONAL					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Activo No corriente	11.286,52 €	8.680,89 €	6.075,25 €	3.469,62 €	863,98 €
Inmovilizado Tangible	11.286,52 €	8.680,89 €	6.075,25 €	3.469,62 €	863,98 €
Activo Corriente	43.816,31 €	69.938,69 €	98.126,92 €	143.506,60 €	175.889,35 €
NAC	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	
IVA a Compensar	2.265,17 €				
Tesorería	31.448,31 €	58.841,06 €	85.938,52 €	130.255,39 €	175.889,35 €
Total Activo	55.102,83 €	78.619,58 €	104.202,17 €	146.976,22 €	176.753,33 €
Patrimonio Neto	45.000,00 €	67.521,95 €	92.013,77 €	133.725,01 €	176.753,33 €
Capital Social	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Resultados Ejercicios Anteriores			22.521,95 €	47.013,77 €	88.725,01 €
Resultados del Ejercicio		22.521,95 €	24.491,82 €	41.711,24 €	43.028,32 €
Pasivo	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	
Pasivo Corriente	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	
PN + Pasivo	55.102,83 €	78.619,58 €	104.202,17 €	146.976,22 €	176.753,33 €

Tabla 9-9: Balance Previsional

9.9 Viabilidad Económica y Financiera del Proyecto

Para el análisis de la viabilidad económica y financiera de SETECO se ha utilizado tanto el análisis tradicional mediante ratios e indicadores contables, como el análisis financiero basado en el descuento de los flujos de tesorería generados por el proyecto.

ANÁLISIS TRADICIONAL "RATIOS" E INDICADORES CONTABLES					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
BPP (Beneficio Por Participación)		50,05 €	54,43 €	92,69 €	95,62 €
ROA = BE / Activo		0,36	0,29	0,35	0,30
ROE = BN /PN		0,33	0,27	0,31	0,24
RC = Activo Corriente/Pasivo Corriente		4,34	6,30	8,05	10,83
RL = Tesorería/ Pasivo Corriente		3,11	5,30	7,05	9,83
Margen (Ventas/Gastos Explo)		1,25	1,25	1,37	1,35

Tabla 9-10: Ratios e Indicadores Contables

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Valor de k	0,06
TIR promotor	201%
VAN promotor	108.310,24 €
TIR proyecto	238%
VAN Proyecto	110.575,41 €

Tabla 9-11: Indicadores de Rentabilidad

PAYBACK PROYECTO			
Valor de k	0,06		
PERIODO	Flujo (sin liquidación)	Flujo Actualizado	Flujo Acumulado
INICIO	- 11.286,52 €	- 11.286,52 €	- 11.286,52 €
AÑO 1	25.127,58 €	23.705,26 €	12.418,74 €
AÑO 2	27.097,46 €	25.563,64 €	37.982,38 €
AÑO 3	44.316,88 €	41.808,37 €	79.790,76 €
AÑO 4	45.633,95 €	43.050,90 €	122.841,66 €

Tabla 9-12: Payback Proyecto

Como se puede ver ambos métodos indican que el proyecto es rentable, tanto económica como financieramente. El *payback* o el retorno de inversión se logra ya el primer año.

9.10 Escenario Pesimista y Optimista

Hasta aquí hemos realizado nuestras estimaciones económico-financieras. Además nos gustaría tener en cuenta un escenario más pesimista y uno más optimista.

En el escenario pesimista se reducen los ingresos en un 18%. En el escenario optimista los ingresos aumentan en un 10%.

INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
TOTAL INGRESOS	124.633,44 €	136.441,44 €	164.824,54 €	176.632,54 €

Tabla 9-13: Ingresos Escenario Pesimista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos por Prestación de Servicios	124.633,44 €	136.441,44 €	164.824,54 €	176.632,54 €
Personal	94.260,00 €	107.449,27 €	120.638,53 €	133.827,80 €
Servicios Exteriores	26.973,93 €	25.722,32 €	25.622,32 €	25.186,71 €
Alquiler	6.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Suministros	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Servicios profesionales independientes	850,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Prima de Seguros	395,00 €	395,00 €	395,00 €	395,00 €
Publicidad y propaganda	1.066,00 €	900,00 €	800,00 €	700,00 €
Renting vehículo	4.362,93 €	4.027,32 €	4.027,32 €	3.691,71 €
Otros gastos de explotación	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
EBIDTA	3.399,51 €	3.269,85 €	18.563,69 €	17.618,04 €
Amortizaciones	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €
Beneficio Económico (EBIT)	793,87 €	664,22 €	15.958,06 €	15.012,40 €
Gastos Financieros				
BAI	793,87 €	664,22 €	15.958,06 €	15.012,40 €
Impuesto de sociedades	158,77 €	132,84 €	3.191,61 €	3.002,48 €
BN	635,10 €	531,37 €	12.766,44 €	12.009,92 €
Dividendos				
Resultado Ejercicio	635,10 €	531,37 €	12.766,44 €	12.009,92 €
Resultado Ejercicio Anterior	€	635,10 €	1.166,47 €	13.932,92 €

Tabla 9-14: Cuenta de Resultados Previsional Pesimista

PAYBACK PROYECTO			
Valor de k	0,06		
PERIODO	Flujo (sin liquidación)	Flujo Actualizado	Flujo Acumulado
INICIO	- 11.286,52 €	-11.286,52 €	- 11.286,52 €
AÑO 1	3.240,73 €	3.057,29 €	- 8.229,23 €
AÑO 2	3.137,01 €	2.959,44 €	- 5.269,78 €
AÑO 3	15.372,08 €	14.501,96 €	9.232,18 €
AÑO 4	14.615,56 €	13.788,26 €	23.020,44 €

Tabla 9-15: Payback Proyecto caso Pesimista

El *payback* o el retorno de inversión en este escenario se logra en el tercer año.

INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
TOTAL INGRESOS	167.191,20 €	183.031,20 €	221.106,09 €	236.946,09 €

Tabla 9-16: Ingresos Escenario Optimista

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos por Prestación de Servicios	167.191,20 €	183.031,20 €	221.106,09 €	236.946,09 €
Personal	94.260,00 €	107.449,27 €	120.638,53 €	133.827,80 €
Servicios Exteriores	26.973,93 €	25.722,32 €	25.622,32 €	25.186,71 €
Alquiler	6.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Suministros	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Servicios profesionales independientes	850,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Prima de Seguros	395,00 €	395,00 €	395,00 €	395,00 €
Publicidad y propaganda	1.066,00 €	900,00 €	800,00 €	700,00 €
Renting vehículo	4.362,93 €	4.027,32 €	4.027,32 €	3.691,71 €
Otros gastos de explotación	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
EBIDTA	45.957,27 €	49.859,61 €	74.845,24 €	77.931,59 €
Amortizaciones	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €
Beneficio Económico (EBIT)	43.351,63 €	47.253,98 €	72.239,61 €	75.325,95 €
Gastos Financieros				
BAI	43.351,63 €	47.253,98 €	72.239,61 €	75.325,95 €
Impuesto de sociedades	8.670,33 €	9.450,80 €	14.447,92 €	15.065,19 €
BN	34.681,31 €	37.803,18 €	57.791,69 €	60.260,76 €
Dividendos				
Resultado Ejercicio	34.681,31 €	37.803,18 €	57.791,69 €	60.260,76 €
Resultado Ejercicio Anterior		34.681,31 €	72.484,49 €	130.276,17 €

Tabla 9-17: Cuenta de Resultados Previsional Optimista

10. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Una vez creada SETECO se llevará a cabo un control y seguimiento de su actividad basándonos en el mapa estratégico mostrado a continuación y el CMI basado en el cuadro resumen detallado. En los anexos se puede encontrar información detallada sobre el CMI desarrollado para SETECO.

10.1 Mapa Estratégico de SETECO

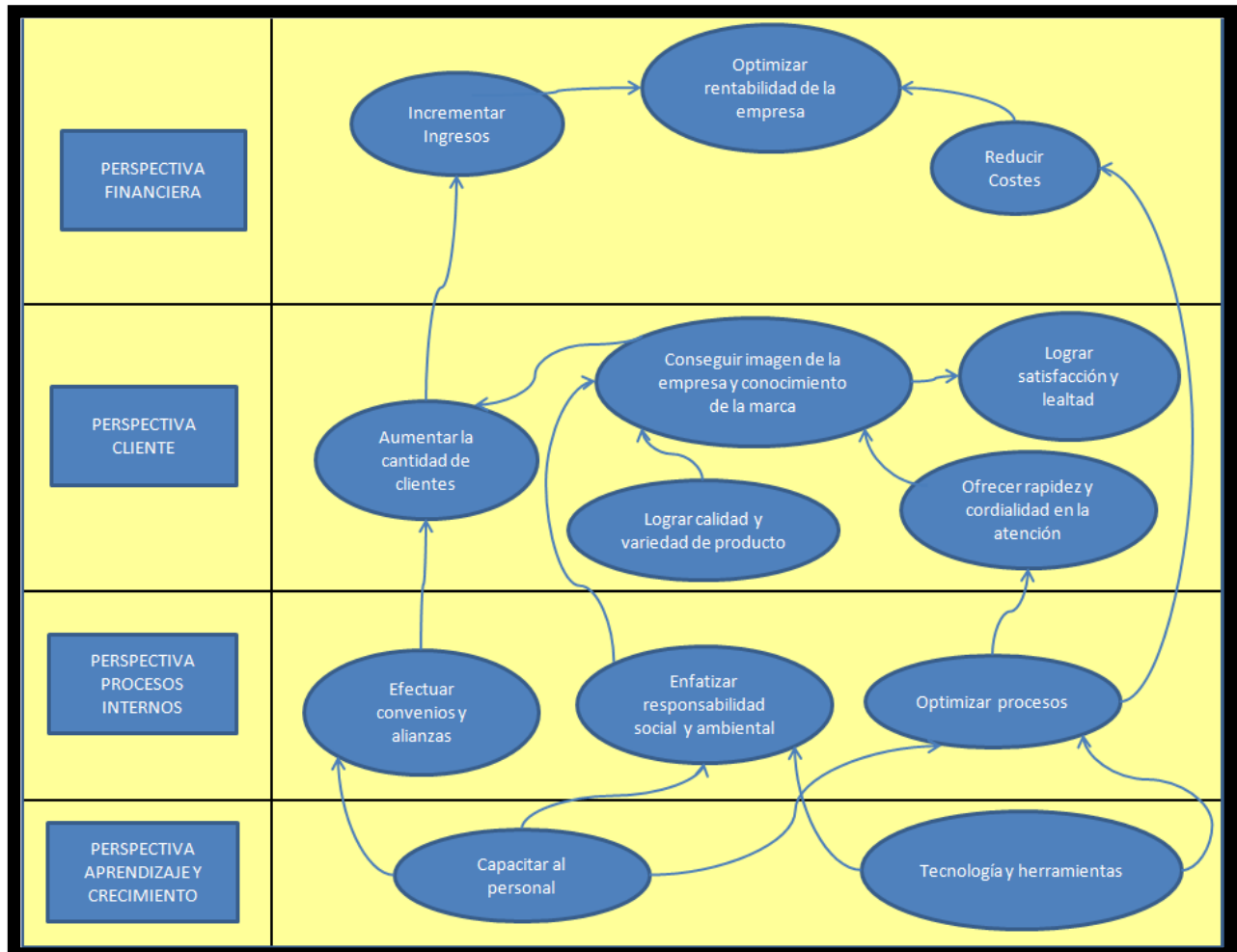


Figura 10-1: Mapa Estratégico de SETECO

10.2 Cuadro Resumen del CMI de SETECO

A continuación presentamos una síntesis de los objetivos e indicadores analizados, en formato similar al de un CMI implementado. Adicionalmente, presentamos iniciativas posibles para el alcance de los valores esperados de cada indicador.

PERPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	INICIATIVAS	TARGET	RESPONSABLE
FINANCIERA	Optimizar rentabilidad de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Apalancamiento • ROE • ROA • Liquidez 	Conseguir cuota de clientes suficientes.	> 1 0,20 0,20 > 1	Gerente
	Incrementar Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Margen Bruto • Incremento Ingresos Mensuales 		20 % 15 %	Gerente
	Reducir costes	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos Administración respecto Ingresos de la Actividad. • Gastos Comerciales respecto Ingresos de la Actividad. 	Se realizarán estudios para optimizar costes.	5 % 5 %	Gerente
CLIENTE	Aumentar Cantidad de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes. 	Invertiremos en campañas promocionales.	25	Gerente
	Lograr Satisfacción y Lealtad de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Satisfacción de clientes. • Nivel de Lealtad de clientes 	Implementar algún tipo de acción promocional. Esto permitirá incentivar a los clientes que ya conocen la empresa a que vuelvan, además de demostrarles la valoración que la empresa tiene hacia ellos. Al mismo tiempo, esta acción podría servir para que las personas que aún no son clientes se sientan tentados a serlo.	100 % 75 % - 25%	Aux. Administrativo.
	Mejorar Imagen de la Empresa y Conocimiento de la Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción Imagen de Clientes. 	Invertir en publicidad y promociones, así como en investigación de lo que los clientes desean y requieren de la empresa. Se deberá dejar claro el mensaje que la empresa desea transmitir para posicionarse adecuadamente en la mente de los consumidores.	100 %	Gerente.
	Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo total de atención percibida por los Clientes • Cordialidad percibida en la atención 	Para llevar a cabo estas acciones será necesario invertir en investigación de lo que los clientes desean y requieren de la empresa y de lo que la empresa provee. Además, será necesario investigar sobre cada uno de los procesos actuales, a fin de lograr	100 % 75 % - 25 %	Técnicos

			identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora.		
	Lograr calidad y variedad de productos	<ul style="list-style-type: none"> Percepción Calidad 	Investigación continua en nuevas tecnologías y servicios TIC's.	100 %	Técnicos
PROCESOS INTERNOS	Optimizar procesos	<ul style="list-style-type: none"> Soluciones a través de atención telefónica 	Investigar sobre cada uno de los procesos actuales a fin de lograr identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora.	30 %	Técnicos
	Enfatizar responsabilidad social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad Iniciativas 	Realizaremos acciones sociales y medioambientales.	3	Gerente
	Efectuar convenios y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de convenios 	Realización de promociones como bonos para conseguir convenios y alianzas.	3	Gerente
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitar personal	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de horas cursos recibidos 	Realizaremos cursos impartidos por los propios trabajadores a sus compañeros.	10	Técnicos
	Tecnología y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de la inversión en tecnología y herramientas. 	Realizar un análisis general sobre los flujos de procesos para detectar ineficiencias. Solicitar asesoramiento (consultoras). Incorporar tecnología de mejoramiento de procesos. Adoptar herramientas de mejora.	3 %	Gerente

Tabla 10-1: Tabla Síntesis del CMI de SETECO

11. DAFO Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

11.1 DAFO

Se pretende resumir con la matriz DAFO todo el análisis estratégico de nuestro proyecto, tanto a nivel externo, representado por las oportunidades y amenazas que están presentes en el entorno; como a nivel interno, destacándose los puntos fuertes y débiles de la empresa.

La esencia del análisis DAFO es descubrir lo que la organización hace bien, cómo podría mejorar, si se están aprovechando las oportunidades externas y si hay algún cambio en el entorno que pueda requerir modificaciones en la estrategia de negocio.

Presentaremos las principales fortalezas y debilidades como las amenazas y oportunidades de la empresa SETECO.

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • <i>D1 Empresa de nueva creación, sin experiencia demostrable antes los clientes, débil imagen empresarial en el mercado</i> • <i>D2 Tamaño reducido actualmente lo que limita en la aceptación de proyectos grandes</i> • <i>D3 Falta de madurez interna (trabajo en equipo, procesos internos)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>F1 Tratamiento personalizado a cada cliente</i> • <i>F2 Orientación a una relación continua y de confianza</i> • <i>F3 Amplios conocimiento técnicos y prácticos del sector</i> • <i>F4 Se cubren todas las necesidades TIC de la empresa</i> • <i>F5 Reducción de costes para la empresa por contratar nuestros servicios</i> • <i>F6 Se aportan soluciones de valor añadido basadas en TIC, aportando una visión de mejora empresarial, más allá de la puramente técnica</i> • <i>F7 Buena ubicación y expansión futura en Madrid</i> • <i>F8 Amplia red de contactos para subcontrataciones de calidad y posibles clientes</i>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • <i>A1 Otras empresas competidoras del sector</i> • <i>A2 Falta de concesión de crédito a las PYMES</i> • <i>A3 Los precios y las ofertas de la competencia son muy competitivos</i> • <i>A4 Tipología de empresa y empresario en la provincia de Almería es poco favorable</i> • <i>A5 Intrusismo en el sector</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O1 Demanda creciente de las TIC´s dada la fuerte crisis económica, las empresas se ven obligadas reducir costes y mejorar la eficiencia</i> • <i>O2 Sector de futuro en constante crecimiento</i> • <i>O3 Gran cantidad de clientes potenciales (cada día hay mas empresas que externaliza sus actividades)</i> • <i>O4 Barreras de entrada bajas</i> • <i>O5 Sector y tecnología cambiante</i>

Tabla 11-1: DAFO de SETECO.

Antes esta matriz DAFO se pueden definir varios tipos de estrategias:

- **Estrategias defensivas (DA):** Se centran en usar las fortalezas de la empresa para evitar las amenazas del entorno.
 - **A1-D1** Se invertirá en formación para los trabajadores.
 - **A2-D2** Búsqueda de socios capitalistas para trabajos retadores.
- **Estrategias reactivas (AF):** Permiten reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.
 - **A1-F1** Atención dirigida un trato personalizado a los clientes.
 - **A4-F6** Implementar de forma activa el servicio de asesoría TIC.
 - **A5-A1-F1** Crear ventajas competitivas en precios para nuestros clientes.
- **Estrategias adaptativas (OD):** Permiten a la empresa reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.
 - **O1-D1-D3** Fuerte promoción de marca hacia su público objetivo.
- **Estrategias ofensivas (FO):** Son aquellas que se concretan en el uso de las fortalezas para buscar posibles oportunidades en el mercado.
 - **O3-F1-F2** Captar clientes de las empresas competidoras.

11.1.1 Fortalezas

Deben ser la base de la empresa y estar ajustadas a las oportunidades para poder maximizarlas.

- **Tratamiento personalizado a cada cliente:** SETECO se amoldara a las necesidades de cada cliente orientando y asesorando de una forma personalizada a sus clientes actuales y potenciales en función del tamaño y el tipo de empresa.
- **Orientación a una relación continua y de confianza:** Se prestara un servicio de calidad intentándose mantener una relación continua día a día reforzando de esta manera la confianza de nuestros clientes. . Nuestro objetivo es que el cliente sienta que somos parte de su empresa.
- **Amplios conocimiento técnicos y prácticos del sector:** Nuestro

promotor tiene una trayectoria de más de 12 años, trabajo en el sector y tiene una amplia experiencia que le avalan. La empresa tiene un grande potencial en estas áreas debido a la capacidad e implicación del personal. La plantilla técnica tiene capacidad de solucionar problemas que surjan y dar buenas soluciones, eficaces de cara al cliente final.

- **Se cubren todas las necesidades TIC de la empresa:** Se dará un servicio completo, solventando todos los problemas que surjan, encargándonos del mantenimiento y la mejora continua. Se ofrecerán: formación, servicios de voz (fijo y móvil), datos, gestión de incidencias, equipos para el personal y servidores, instalación y gestión de software, copias de seguridad, impresión, presencia en Internet (pagina web, portales corporativos y comercio electrónico, redes sociales).
- **Reducción de costes para la empresa por contratar nuestros servicios:** SETECO se plantea llegar a acuerdos favorables con empresas de mediano tamaño con informáticos en plantilla proponiéndole una reducción del horario de su empleado y una subcontratación por parte de nuestra empresa, reduciendo así la plantilla, eliminando la carga de la seguridad social y teniendo unos gastos directos inferiores.
- **Se aportan soluciones de valor añadido basadas en TIC, aportando una visión de mejora empresarial, más allá de la puramente técnica:** Seremos el asesor tecnológico con capacidad de buscar las mejores opciones, distinguiremos los pros y contras y ofreceremos una recomendación razonada, pudiendo también gestionar su adquisición, implantación y mantenimiento.
- **Buena ubicación y expansión futura en Madrid:** Se plantea la ubicación en la Avenida Mediterráneo por su posición estratégica. SETECO tiene como reto abastecer el mercado almeriense y al alcanzar una cierta cota de mercado expandirse en Madrid donde el mercado de las empresas que necesitan de nuestro servicio de asesoría TIC es mucho más amplio aprovechando así nuevas oportunidades.
- **Amplia red de contactos para subcontrataciones de calidad y posibles clientes:** Nuestro promotor tiene una amplia red de contactos, haciendo uso con frecuencia a las herramientas de comunicación actuales

como LinkedIn para estrechar lazos y darse a conocer a más empresas del sector.

11.1.2 Debilidades

Son la base para trabajar sobre ellas y poder convertirlas en fortalezas.

- **Empresa de nueva creación, sin experiencia demostrable antes los clientes, débil imagen empresarial en el mercado:** Al ser una empresa de nueva creación no dispone de una imagen delante de los clientes pero se quiere solventar esta debilidad a través de un plan de marketing diseñado para los primeros tres años y dando un servicio irreprochable para que los clientes lleguen a confiar y que nos recomienden.
- **Tamaño reducido actualmente lo que limita en la aceptación de proyectos grandes:** Dado que al inicio serán 2 técnicos, ayudados por el promotor, que atenderán a los proyectos que se presenten, no se pueden aceptar proyectos que necesitan una plantilla de personal mayor y que necesitan una inversión en material informático porque la empresa se plantea un crecimiento gradual que no implique falta de liquides.
- **Falta de madurez interna (trabajo en equipo, procesos internos):** No existe ningún protocolo interno establecido cosa que puede entorpecer el trabajo en equipo. Es necesario que el promotor supervise y organice las tareas para que cada miembro del equipo sepa cual son sus funciones y adaptarse a las necesidades del puesto.

11.1.3 Oportunidades

Son la base para la planificación futura y es preciso ajustarlas a las fortalezas para hacer un uso productivo e inmediato de ellas.

- **Demanda creciente de las TIC's dada la fuerte crisis económica, las empresas se ven obligadas reducir costes y mejorar la eficiencia:** El mercado de las nuevas tecnologías no fue tan afectado por la creciente crisis económica, de hecho la mayoría de las empresas externalizaron su departamento informático y subcontrataron estos servicios ahorrándose así costes.

- **Sector de futuro en constante crecimiento:** Es un sector que esta siempre cambiando y creciente, las empresas han entendido que se tienen que dar a conocer en internet y que las nuevas tecnologías son la clave para avanzar.
- **Gran cantidad de clientes potenciales (cada día hay mas empresas que externaliza sus actividades):** Como hemos especificado antes nuestra estrategia es expandirnos a Madrid porque el mercado es mucho más amplio y la demanda de este tipo de servicio es mayor.
- **Barreras de entrada bajas:** No hay barrera significativas para poder realizar este servicio.
- **Sector y tecnología cambiante:** Es un sector que siempre tienes que informarte, reciclarte y dar formación, que se expande cada día más y que la necesidad de las TIC ´s en las empresas es cada día mayor.

11.1.4 Amenazas

Se buscará convertirlas en oportunidades para defenderse de ellas y conseguir sacarles provecho.

- **Otras empresas competidoras del sector:** Existen varias empresas del sector que llevan muchos años ofreciendo sus servicios: Almerimatik, Ruano Informática, Informática, Clave Informática, etc; los estudiaremos intentando colocarnos en una posición competitiva, aprovechando lo que ellos hacen bien y aprendiendo de sus debilidades y fallos.
- **Falta de concesión de crédito a las PYMES:** Dada la difícil situación económica existen problemas a la hora de financiarse a través de financiación bancaria.
- **Los precios y las ofertas de la competencia son muy competitivos:** Nuestros competidores directos ofrecen una gama de servicios mucho mas amplia y a precios muy similares a los nuestro lo que resulta difícil de superar y diferenciarse pero nosotros daremos un trato muy personalizado, primando la calidad este siendo nuestro elemento diferenciador.
- **Tipología de empresa y empresario en la provincia de Almería es poco favorable:** El perfil del empresario almeriense está definido por

personas que tienen pocos conocimientos informáticos ,con una mentalidad aferrada a la tecnología y al pasado. Muchos de ellos no han entendido que la respuesta a la actual crisis empresarial es reinventarse, dejar a las nuevas tecnologías facilitar sus tareas diarias, nuestra tarea es cambiar su visión y convertir esta amenaza en una ventaja.

- **Intrusismo en el sector:** Hay muchísimas personas que aunque no tengan la preparación necesaria prestan estos servicios, hay autónomos que se dedican a la creación de páginas webs, que instalan programas o arreglan problemas del hard pero SETECO aparte de la experiencia y el personal cualificado trata de asesorar al empresario, dándole asistencia remota durante el fin de semana y cada vez que tenga un problemas, aconsejándole sobre las necesidades actuales.

11.2 Perspectivas de Futuro

Esta empresa nacería con un primer objetivo de ser una referencia de calidad, seriedad y cercanía en la provincia de Almería, pero una vez se llegue a una estabilidad en cuanto a clientes, beneficios y procesos, se pretende dar el **salto a otras provincias**.

El primer objetivo sería la provincia de **Madrid** por las siguientes razones:

- Es la provincia donde hay más empresas y negocios en España.
- El promotor ya tiene contactos, tanto comerciales como técnicos, que podrían llevar a cabo la empresa de establecer una sede en Madrid (*networking*).
- Se usaría la estrategia de deslocalizar al personal, manteniendo la cercanía. Esto se lograría con personal in situ, pero con la mayor cantidad posible de personal trabajando de forma remota. Esto supone una ventaja en costes, ya que los sueldos en Madrid son más altos que en Almería.

12. CONCLUSIONES

12.1 Oportunidad

Ha llegado el momento de sacarle provecho a la crisis económica que estamos atravesando y como bien sabemos todas las empresas se ven obligadas reducir costes y mejorar la eficiencia. La mayoría de las empresas externalizan su departamento informático para ahorrar costes, SETECO será la respuesta a todas estas empresas.

Se trata de un sector de futuro en constante crecimiento y cambio y como bien sabemos las nuevas tecnologías son clave para avanzar.

Hay una gran demanda de estos servicios y un mercado amplio de clientes potenciales. SETECO con su profesionalidad y el trato personalizado destacará frente a sus competidores.

12.2 Riesgo

Partiendo del binomio Rentabilidad-Riesgo sabemos que a mayor riesgo, mayor rentabilidad. En un entorno tan cambiante no existe ningún sector y negocio que esté exento de riesgo.

Pero como hemos resaltado en nuestro estudio la demanda de empresas relacionadas con las TIC es creciente.

SETECO tiene personal con experiencia que está centrado en asesorar y solucionar todas las necesidades de los potenciales clientes.

12.3 Puntos fuertes

Ofrecemos más que otros competidores del mercado, nos preocupamos por el cliente y lo asesoramos dando un servicio personalizado.

- Tenemos experiencia dentro del sector.
- Tenemos personal técnico especializado.
- No necesitamos financiación externa, inicialmente.

- Disponemos de la cartera de clientes de nuestro promotor.
- Tenemos la motivación, el entusiasmo y la energía para emprender este proyecto.

12.4 Rentabilidad

Según las previsiones realizadas el proyecto es claramente rentable, tanto económica como financieramente.

12.5 Seguridad

Consideramos que es una inversión bastante segura, basándonos en la necesidad creciente del mercado.

SETECO tiene:

- Dedicación por parte del promotor y la aportación del capital para la puesta en marcha de este proyecto.
- Apoyo de la cartera existente de clientes que conocen al promotor y confían en él.
- Personal dedicado y con ganas de superación.
- El promotor se encargara de la planificación y la gestión siendo prudente y razonable en sus expectativas.

13. ANEXOS

13.1 Aclaraciones del Estudio Económico Financiero

Para los cálculos se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- **Km Técnico:** Coste de desplazamiento de técnico. 6.000 €/año.

Vamos a considerar que el técnico realizará unos desplazamientos de 100 Km. a la redonda desde la sede de la empresa como máximo. Ida + vuelta = 200 km.

El técnico realizará desplazamientos un máximo de 10 días por mes.

$200 \text{ km/ día} * 10 \text{ días/mes} = 2.000 \text{ km/mes.}$

El coste por km de desplazamiento según convenio es de 0,25 €/km.

$0,25 \text{ €/km} * 2000 \text{ km/mes} = 500 \text{ €/mes.}$

$500 \text{ €/mes} * 12 \text{ meses} = 6.000 \text{ €.}$

- **Sueldos:** Todos los conceptos salariales se prorratean en 12 pagas a lo largo del año.
- **Seguridad Social:** La empresa no paga Seguridad Social por el gerente al estar adscrito al RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos).
- **Horas efectivas de trabajo:** Los técnicos, según convenio, desarrollarán su trabajo en un máximo de 1.760 horas al año.

Considerando que el primer año un 20% de su tiempo lo dedicarán a formación e investigación y otras tareas, además de que el gerente dedicará el 50% de su tiempo a trabajos técnicos hemos realizado los siguientes cálculos:

Año 1 $((1.760 \text{ h.} * 0,8) / 12) * 2,5$ (2 Técnicos + 0,5 Gerente)

El resto de años se irá incorporando media jornada un nuevo técnico, pasando de media jornada en el año 2 a jornada completa en el año 3 de

dicho técnico y volviendo a contratar un nuevo técnico por media jornada en el año 4, pasando a demás de un 80% a un 90% de trabajo efectivo.

Año 2 $((1.760 \text{ h.} * 0,9) / 12) / 2$ Nuevo Técnico Media Jornada

Año 3 $((1.760 \text{ h.} * 0,9) / 12)$ Nuevo Técnico pasa a Jornada Completa

Año 4 $((1.760 \text{ h.} * 0,9) / 12) / 2$ Técnico Media Jornada

- **Suministros:** Consideramos luz, agua y teléfono, además de un gasto medio de combustible de 200 €/Mes.
- **Servicios Profesionales Independientes:** Contamos con el apoyo de una Asesoría fiscal y laboral con un coste de 600 €/Año. Siendo su coste el primer año de 850 € ya que en él incluimos 250 € de Gatos de Constitución.
- **Seguros:** Corresponde al importe por el seguro de Responsabilidad Civil. El seguro del vehículo va incluido en el coste del renting.
- **Publicidad:** En el año 1 contamos con un mayor importe al realizar un mayor esfuerzo de inversión, reduciendo su cantidad en los años sucesivos.
- **Renting:** BBVA AUTORENTING.

Plazo 48 meses. Cuota 335,61 € sin IVA.

Km Anuales 10.000 km. Abono Km NO Consumidos 0,02426 €/km.

Fianza 1ª cuota. Cargo Km NO Consumidos 0,03638 €/km.

Incluye seguro de vehículo.

- **Otros gastos de explotación:** Lo componen:
 - Limpieza: 240 €/mes.

Coste de limpieza 10 €/h. 2 h/día * 3 días / Semana.

- Imprevistos: 210 €/mes.
- **Plazo de cobros y pagos:** Consideramos que todos los pagos y cobros al ser una empresa de servicios se realizarán a final de cada mes.
- **Valor de K:** La media de rentabilidad del sector en Almería entre 2007 y 2011 se calculó que fue del 6,61 % nosotros exigiremos al proyecto un 6 %.

13.2 Estudio Económico-Financiero Completo

CONCEPTO	Uds.	PRECIO	TOTAL
PORTATILES TOSHIBA TECRA R950 SERIES	3	765,34 €	2.296,02 €
DISCO DURO EXTERNO 2 TB	1	129,00 €	129,00 €
IMPRESORA MULTIFUNCION HP PHOTOSMART 65-20 EAIO	1	149,00 €	149,00 €
PC SOBREMESA	1	525,95 €	525,95 €
MOBILIARIO OFICINA			
MESAS TRABAJO	4	129,00 €	516,00 €
SILLAS TRABAJO	4	49,99 €	199,96 €
COMBI (PUERTAS + ESTANTERIAS)	2	484,00 €	968,00 €
ARCHIVADOR	1	105,00 €	105,00 €
ESTANTERIAS (SOLO BALDAS)	4	140,00 €	560,00 €
PAPELERAS	4	3,99 €	15,96 €
Material Oficina	1	300,00 €	300,00 €
MESA+SILLAS SALA REUNIONES	1	683,00 €	683,00 €
HERRAMIENTAS	1	150,00 €	150,00 €
MESA TRABAJO TECNICO	1	365,99 €	365,99 €
SILLAS SALA TRABAJO	2	49,99 €	99,98 €
SWITCH 24 PUERTOS 10/100 + 2 PUERTOS COMBO OVISLINK FSH2422GW	1	97,65 €	97,65 €
Armario rack 42 u. 600X1000X2055 19"	1	495,25 €	495,25 €
SAI (SISTEMA ALIMENTACION ININTERRUMPIDA) APC Smart-UPS 750 LCD	1	237,87 €	237,87 €
Proyector + Pantalla plegable	1	499,95 €	499,95 €
LICENCIAS / Libros			
Licencia Windows 2012 Server Essentials Small business environments	3	400,00 €	1.200,00 €
Licencia Microsoft Office 2013	3	119,00 €	357,00 €
Licencia Microsoft Visio 2013 Standard	3	344,98 €	1.034,94 €
Libros para formación	1	300,00 €	300,00 €
TOTAL			11.286,52 €

Tabla 13-1: Inversión Inicial

NECESIDADES DE CAPITAL CIRCULANTE (Modelo Sintético)					
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
GMD	336,76 €	369,92 €	406,28 €	441,71 €	- €
NAC	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	- €
PC	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	- €
NOF	- €	- €	- €	- €	- €

Tabla 13-2: Necesidad de Capital Circulante (Modelo Sintético)

CONDICIONES DE PASIVO	
Recursos propios	45.000,00 €
Valor Nominal	100,00 €
Valor de Emisión	100,00 €
Acciones emitidas	450
Capital social	45.000,00 €

Tabla 13-3: Condiciones de Pasivo

PRESUPUESTO DE INVERSIONES (ANC+NOF)					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Inmovilizado Inmaterial	2.591,94 €	- €	- €	€	- €
Inmovilizado Material	8.694,58 €	- €	€	- €	€
Total Inversión	11.286,52 €	- €	- €	€	€
IVA Soportado Inversión	2.265,17 €	- €	- €	- €	€
Total Inversión IVA incluido	13.551,69 €	- €	- €	- €	- €
Inversión en NOF	€	- €	- €	- €	€
Total Inversión Acumulada	13.551,69 €	14.459,19 €	14.459,19 €	14.459,19 €	14.459,19 €

Tabla 13-4: Presupuesto de Inversiones (ANC+NOF)

Producto	Tipo Empresa	Horas efectivas de técnico (mes)	Cobrado (€/mes)	Uds.	Horas efectivas	Cobrado
Contrato a jornada completa	-	132	2.000,00 €	0	0	0,00 €
Contrato a media jornada	-	66	1.000,00 €	1	66	1.000,00 €
Pack Datos	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	1	36,92 €	0	0	0,00 €

	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	2	73,85 €	0	0	0,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	3	110,77 €	0	0	0,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	4	147,69 €	0	0	0,00 €
Pack Equipos	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	2	140,00 €	8	16	1.120,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	6	260,00 €	2	12	520,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	9	330,00 €	1	9	330,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	12	420,00 €	0	0	0,00 €
Infraestructura TIC	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	5	180,00 €	2	10	360,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	9	360,00 €	3	27	1.080,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	13	480,00 €	2	26	960,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	17	600,00 €	1	17	600,00 €
Pack Telefonía	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	1	45,00 €	0	0	0,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	2	80,00 €	0	0	0,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	3	100,00 €	0	0	0,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	4	120,00 €	0	0	0,00 €
Pack TIC Integral	< 6 PCs, 1servidor, 1 datos, 1 tfno fijo, < 5 móvil, 1 impresora	6	240,00 €	4	24	960,00 €
	< 15 PCs, < 3 servidores, 1 datos, 2 tfno fijo, <15 móv, 2 impresoras	9	480,00 €	2	18	960,00 €
	< 25 PCs, < 5 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <25 móv, 3 impresoras	14	620,00 €	2	28	1.240,00 €
	<35 PCs, < 7 servidores, <3 datos, 3 tfnos fijos, <30 móv, 4 impresoras	19	780,00 €	0	0	0,00 €
Servicio	7 d. x 365 d.	-	200,00 €	4	-	800,00 €

Guardia	24 h. x 7 d. x 365 d.	-	400,00 €	2	-	800,00 €
			Total horas Packs		253	10.730,00 €
			Horas Bonos		40,33	1.936,00 €
			Disponibles		293,33	12.666,00 €

Tabla 13-5: Estimación de Ingresos Mensuales

PRESUPUESTO DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Personal	94.260,00 €	107.449,27 €	120.638,53 €	133.827,80 €
Servicios Exteriores	26.973,93 €	25.722,32 €	25.622,32 €	25.186,71 €
Alquiler	6.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Suministros	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Servicios profesionales independientes	850,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Prima de Seguros	395,00 €	395,00 €	395,00 €	395,00 €
Publicidad y propaganda	1.066,00 €	900,00 €	800,00 €	700,00 €
Renting vehículo	4.362,93 €	4.027,32 €	4.027,32 €	3.691,71 €
Otros gastos de explotación	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
Total Gastos	121.233,93 €	133.171,59 €	146.260,85 €	159.014,51 €

Tabla 13-6: Presupuesto de Gastos

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos por Prestación de Servicios	151.992,00 €	166.392,00 €	201.005,54 €	215.405,54 €
Personal	94.260,00 €	107.449,27 €	120.638,53 €	133.827,80 €
Servicios Exteriores	26.973,93 €	25.722,32 €	25.622,32 €	25.186,71 €
Alquiler	6.500,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Suministros	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Servicios profesionales independientes	850,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Prima de Seguros	395,00 €	395,00 €	395,00 €	395,00 €
Publicidad y propaganda	1.066,00 €	900,00 €	800,00 €	700,00 €
Renting vehículo	4.362,93 €	4.027,32 €	4.027,32 €	3.691,71 €
Otros gastos de explotación	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
EBIDTA	30.758,07 €	33.220,41 €	54.744,69 €	56.391,03 €
Amortizaciones	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €	2.605,64 €
Beneficio Económico (EBIT)	28.152,43 €	30.614,78 €	52.139,05 €	53.785,40 €
Gastos Financieros	- €	- €	- €	- €
BAI	28.152,43 €	30.614,78 €	52.139,05 €	53.785,40 €
Impuesto de sociedades	5.630,49 €	6.122,96 €	10.427,81 €	10.757,08 €
BN	22.521,95 €	24.491,82 €	41.711,24 €	43.028,32 €
Dividendos	- €	- €	- €	- €

Resultado Ejercicio	22.521,95 €	24.491,82 €	41.711,24 €	43.028,32 €
Resultado Ejercicio Anterior	- €	22.521,95 €	47.013,77 €	88.725,01 €

Tabla 13-7: Cuenta de Resultados Previsional

CUENTA DE TESORERIA PREVISIONAL					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Cobros Prestación Servicios		151.992,00 €	166.392,00 €	201.005,54 €	215.405,54 €
IVA Repercutido Ventas		31.918,32 €	34.942,32 €	42.211,16 €	45.235,16 €
Gastos Explotación		121.233,93 €	133.171,59 €	146.260,85 €	159.014,51 €
IVA Soportado Gastos Explotación		5.664,53 €	5.401,69 €	5.380,69 €	5.289,21 €
Liquidación IVA		23.988,63 €	29.540,63 €	36.830,48 €	39.945,95 €
Liquidación IS		5.630,49 €	6.122,96 €	10.427,81 €	10.757,08 €
Inversión NOF					
Saldo Operativo 1		27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Gastos Financieros					
Saldo Operativo 2		27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Inversión en ANC	- 11.286,52 €				
IVA inversión ANC	- 2.265,17 €				
VR ANC					
VR NOF					
Saldo Operativo 3	- 13.551,69 €	27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Recursos Propios	45.000,00 €				
Saldo Final	31.448,31 €	27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Saldo Final Acumulado	31.448,31 €	58.841,06 €	85.938,52 €	130.255,39 €	175.889,35 €

Tabla 13-8: Cuenta de Tesorería Previsional

BALANCE PREVISIONAL					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Activo No corriente	11.286,52 €	8.680,89 €	6.075,25 €	3.469,62 €	863,98 €
Inmovilizado Tangible	11.286,52 €	8.680,89 €	6.075,25 €	3.469,62 €	863,98 €
Activo Corriente	43.816,31 €	69.938,69 €	98.126,92 €	143.506,60 €	175.889,35 €
NAC	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	
IVA a Compensar	2.265,17 €				
Tesorería	31.448,31 €	58.841,06 €	85.938,52 €	130.255,39 €	175.889,35 €
Total Activo	55.102,83 €	78.619,58 €	104.202,17 €	146.976,22 €	176.753,33 €
Patrimonio Neto	45.000,00 €	67.521,95 €	92.013,77 €	133.725,01 €	176.753,33 €
Capital Social	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Resultados			22.521,95 €	47.013,77 €	88.725,01 €

Ejercicios Anteriores					
Resultados del Ejercicio		22.521,95 €	24.491,82 €	41.711,24 €	43.028,32 €
Pasivo	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	
Pasivo Corriente	10.102,83 €	11.097,63 €	12.188,40 €	13.251,21 €	
PN + Pasivo	55.102,83 €	78.619,58 €	104.202,17 €	146.976,22 €	176.753,33 €

Tabla 13-9: Balance Previsional

CUADRO AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO					
INMOVILIZADO INMATERIAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Precio de Adquisición	2.591,94 €				
Amortización		431,99 €	431,99 €	431,99 €	431,99 €
Amortización Acumulada		431,99 €	863,98 €	1.295,97 €	1.727,96 €
Valor Contable	2.591,94 €	2.159,95 €	1.727,96 €	1.295,97 €	863,98 €
INMOVILIZADO INMATERIAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Precio de Adquisición	8.694,58 €				
Amortización		2.173,65 €	2.173,65 €	2.173,65 €	2.173,65 €
Amortización Acumulada		2.173,65 €	4.347,29 €	6.520,94 €	8.694,58 €
Valor Contable	8.694,58 €	6.520,94 €	4.347,29 €	2.173,65 €	€

Tabla 13-10: Cuadro de Amortización del Activo

CALCULO DE IMPUESTOS (IVA/IS)					
Liquidación Impuesto Sociedades	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Resultado del Ejercicio		28.152,43 €	30.614,78 €	52.139,05 €	53.785,40 €
Resultado del Ejercicio acumulado		28.152,43 €	58.767,21 €	110.906,26 €	164.691,66 €
Cuota IS		5.630,49 €	6.122,96 €	10.427,81 €	10.757,08 €
Liquidación IVA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Saldo Anterior (IVA a compensar)		2.265,17 €			
IVA soportado Inversión	2.265,17 €				
IVA soportado gastos		5.664,53 €	5.401,69 €	5.380,69 €	5.289,21 €
IVA repercutido ventas		31.918,32 €	34.942,32 €	42.211,16 €	45.235,16 €
Base Imponible	- 2.265,17 €	23.988,63 €	29.540,63 €	36.830,48 €	39.945,95 €
IVA a compensar	2.265,17 €				
IVA a liquidar		23.988,63 €	29.540,63 €	36.830,48 €	39.945,95 €

Tabla 13-11: Cálculo de Impuestos (IVA / IS)

ANÁLISIS TRADICIONAL "RATIOS" E INDICADORES CONTABLES					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas		151.992,00 €	66.392,00 €	201.005,54 €	215.405,54 €

Gastos de Explotación		121.233,93 €	133.171,59 €	146.260,85 €	159.014,51 €
EBITDA		30.758,07 €	33.220,41 €	54.744,69 €	56.391,03 €
BE		28.152,43 €	30.614,78 €	52.139,05 €	53.785,40 €
BN		22.521,95 €	24.491,82 €	41.711,24 €	43.028,32 €
Recursos Generados Explo (BN+Amort)		25.127,58 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Saldo Operativo		27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Saldo Operativo Financiero		27.392,75 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
Tesorería Total Generada	31.448,31 €	58.841,06 €	85.938,52 €	130.255,39 €	175.889,35 €
Valor Teórico Acción	100,00 €	150,05 €	204,48 €	297,17 €	392,79 €
BPP (Beneficio Por Participación)		50,05 €	54,43 €	92,69 €	95,62 €
ROA = BE / Activo		0,36	0,29	0,35	0,30
ROE = BN /PN	0,00	0,33	0,27	0,31	0,24
RC = Activo Corriente/Pasivo Corriente		4,34	6,30	8,05	10,83
RL = Tesorería/ Pasivo Corriente		3,11	5,30	7,05	9,83
Margen (Ventas/Gastos Explo)		1,25	1,25	1,37	1,35

Tabla 13-12: Ratios e Indicadores Contables (Detalles)

ANÁLISIS FINANCIERO FLUJOS DE TESORERÍA					
Concepto	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FCL op a IS = BE + Amort		30.758,07 €	33.220,41 €	54.744,69 €	56.391,03 €
FCL op d IS = FCL a IS * (1-t) + Amort * t		25.127,58 €	27.097,46 €	44.316,88 €	45.633,95 €
(-) Inversión ANC	- 11.286,52 €				
(-) Inversión NOF					
(+) VR ANC					863,98 €
(+/-) Efecto fiscal venta ANC					
(+)VR NOF					
FCL total d IS	- 11.286,52 €	25.127,58 €	27.097,46 €	44.316,88 €	46.497,93 €
FC Acreedor	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
(-) Deuda					
(+) Devolución Deuda					
(+) Gastos Financieros					
(+) Liquidación Deuda Pendiente					
FC Acreedor	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
FC Disponible Propietario	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
(+) FCL op a IS		30.758,07 €	33.220,41 €	54.744,69 €	56.391,03 €
(-) FC Acreedor					

(-) Impuesto de Sociedades Real		- 5.630,49 €	- 6.122,96 €	- 10.427,81 €	- 10.757,08 €
(-) Inversión ANC					
(-) Inversión NOF					
(+) VR ANC					863,98 €
(+/-) Efecto fiscal venta ANC					
(+) VR NOF					
FCL total d IS		- 13.551,69 €	25.127,58 €	27.097,46 €	44.316,88 €
				44.316,88 €	46.497,93 €

Tabla 13-13: Análisis Financiero Flujos de Tesorería

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Valor de k	0,06
TIR promotor	201%
VAN promotor	108.310,24 €
TIR proyecto	238%
VAN Proyecto	110.575,41 €

Tabla 13-14: Indicadores de Rentabilidad

PAYBACK PROYECTO			
Valor de k	0,06		
PERIODO	Flujo (sin liquidación)	Flujo Actualizado	Flujo Acumulado
INICIO	- 11.286,52 €	- 11.286,52 €	- 11.286,52 €
AÑO 1	25.127,58 €	23.705,26 €	12.418,74 €
AÑO 2	27.097,46 €	25.563,64 €	37.982,38 €
AÑO 3	44.316,88 €	41.808,37 €	79.790,76 €
AÑO 4	45.633,95 €	43.050,90 €	122.841,66 €

Tabla 13-15: Payback Proyecto

13.3 CMI

Aun sabiendo que para sacarle partido a un CMI como herramienta de control la empresa debería de contar con un tamaño mínimo, que en su comienzo no tendrá, decidimos desarrollar este CMI con vistas a un futuro crecimiento de la misma para que nos sirva de base.

Se pretende dar servicios integrales en TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) a las empresas, de forma que puedan centrarse en el objetivo de su negocio y reducir costes, haciendo uso de un servicio de calidad.

Se ofrecen dos tipos de servicios, en ambos casos la idea es que se pague por lo que se use, ajustándose a las necesidades de la empresa:

- 1) **Servicios Continuos:** Se facturan de forma periódica, y consisten en horas de personal técnico para el mantenimiento de los servicios tecnológicos utilizados por la empresa. Otros servicios de tipo continuo, podrían ser suscripciones a servicios utilizados por las empresas pero ofrecidos/gestionados externamente.
- 2) **Servicios Puntuales:** Proyectos de análisis e implantación, mejora y actualización de servicios tecnológicos.

MISIÓN:

Nuestra misión es añadir valor a su empresa a través de las TIC, estableciendo relaciones a largo plazo en las que nos sintamos parte de su empresa y aportemos el conocimiento y los medios necesarios que les permitan dedicar todos sus esfuerzos a la actividad principal de su negocio.

VISIÓN:

Ser un referente a nivel provincial en servicios y asesoría TIC para empresas, expandiéndonos en el futuro a nivel nacional.

VALORES:

Nuestra empresa y trabajadores, se guiarán siempre por:

- Honestidad.
- El compromiso.
- La flexibilidad.
- El entusiasmo.
- Eficiencia.
- Profesionalidad.
- Mejora continua.
- Excelencia.
- Dedicación al cliente.

ANÁLISIS DAFO:

La siguiente tabla presenta las principales fortalezas y debilidades, así como las

amenazas y oportunidades de la empresa SETECO.

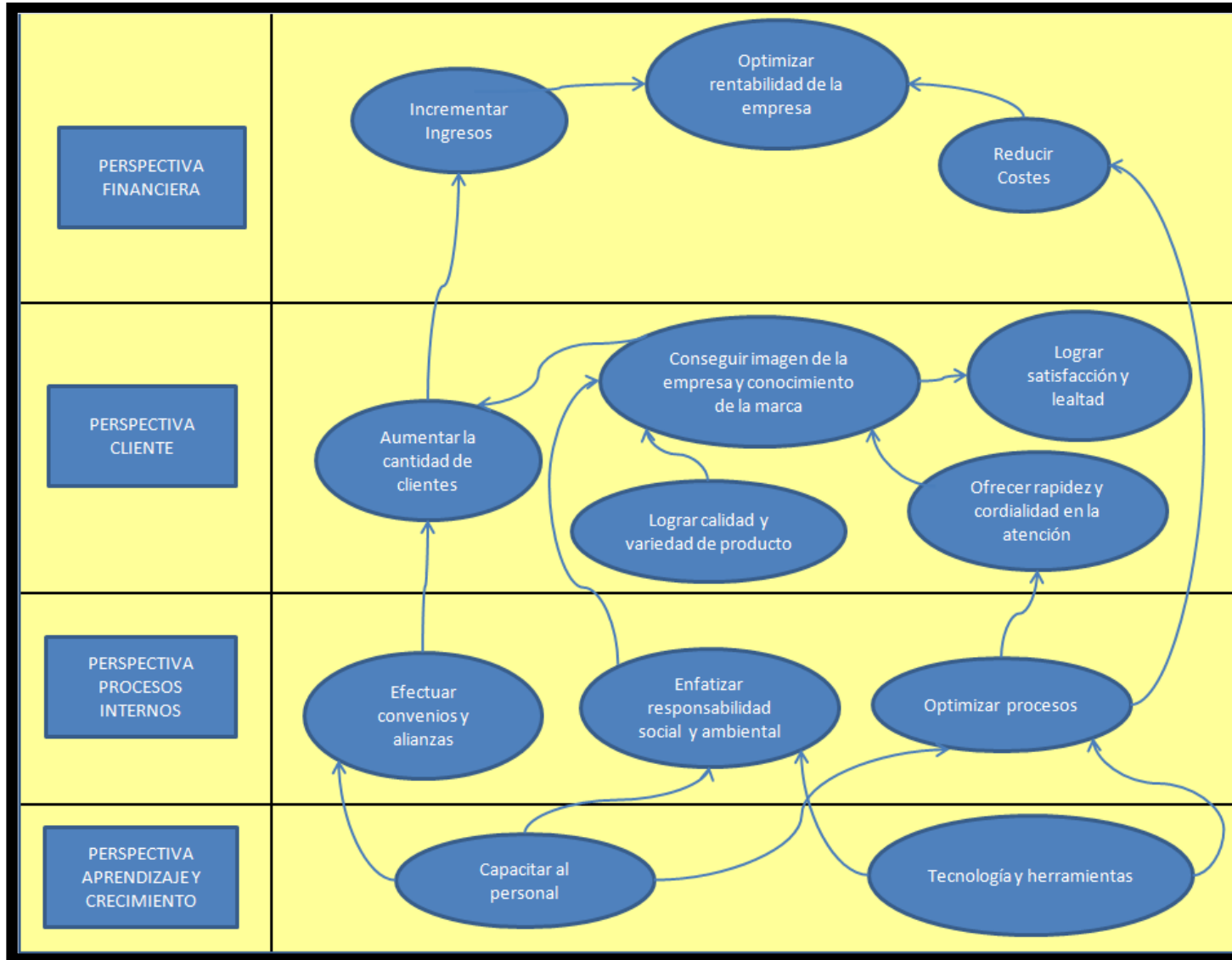
También se incluyen las distintas opciones estratégicas que pueden agruparse en cuatro tipos:

- **Estrategias defensivas (DA):** Se centran en usar las fortalezas de la empresa para evitar las amenazas del entorno.
- **Estrategias reactivas (AF):** Permiten reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.
- **Estrategias de adaptativas (OD):** Permiten a la empresa reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas.
- **Estrategias ofensivas (FO):** Son aquellas que se concretan en el uso de las fortalezas para buscar posibles oportunidades en el mercado.

ANÁLISIS DAFO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Tratamiento personalizado a cada cliente.</p> <p>F2. Orientación a una relación continua y de confianza.</p> <p>F3. Amplios conocimiento técnicos y prácticos del sector.</p> <p>F4. Se cubren todas las necesidades TIC de la empresa.</p> <p>F5. Reducción de costes para la empresa por contratar nuestros servicios.</p> <p>F6. Se aportan soluciones de valor añadido basadas en TIC, aportando una visión de mejora empresarial, más allá de la puramente técnica.</p> <p>F7. Buena ubicación y expansión futura en Madrid.</p> <p>F8. Amplia red de contactos para subcontrataciones de calidad y posibles clientes</p>	<p>D1. Empresa de nueva creación, sin experiencia demostrable antes los clientes, débil imagen empresarial en el mercado.</p> <p>D2. Tamaño reducido actualmente lo que limita en la aceptación de proyectos grandes.</p> <p>D3. Falta de madurez interna (trabajo en equipo, procesos internos).</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS REACTIVAS	
<p>O1. Demanda creciente de las TIC's dada la fuerte crisis económica, las empresas se ven obligadas reducir costes y mejorar la eficiencia.</p> <p>O2. Sector de futuro en constante crecimiento.</p> <p>O3. Gran cantidad de clientes potenciales (cada día hay más empresas que externaliza sus actividades).</p> <p>O4. Barreras de entrada bajas.</p> <p>O5. Sector y tecnología cambiante.</p>	<p>A1-D1 Se invertirá en formación para los trabajadores.</p> <p>A2-D2 Búsqueda de socios capitalistas para trabajos retadores.</p>	<p>A1-F1 Atención dirigida un trato personalizado a los clientes.</p> <p>A4-F6 Implementar de forma activa el servicio de asesoría TIC.</p> <p>A5-A1-F1 Crear ventajas competitivas en precios para nuestros clientes.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
<p>A1. Otras empresas competidoras del sector.</p> <p>A2. Falta de concesión de crédito a las PYMES.</p> <p>A3. Los precios y las ofertas de la competencia son muy competitivos.</p> <p>A4. Tipología de empresa y empresario en la provincia de Almería es poco favorable.</p> <p>A5. Intrusismo en el sector.</p>	<p>O1-D1-D3 Fuerte promoción de marca hacia su público objetivo.</p>	<p>O3-F1-F2 Captar clientes de las empresas competidoras.</p>	

MAPA ESTRATÉGICO:



13.3.1 Descripción de Objetivos e Indicadores

A continuación:

- Efectuaremos una descripción de cada uno de los objetivos incluidos en el mapa estratégico.
- Detallaremos indicadores para evaluar su comportamiento y las posibles causas del mismo. Debe aclararse que hay indicadores cuyos resultados se obtienen de encuestas realizadas a clientes.
- Con el fin de conseguir una buena predisposición hacia las encuestas, SETECO deberá tomar ciertas medidas: entregar la encuesta impresa, efectuar una encuesta corta, mostrar agradecimiento hacia el cliente por haber completado la encuesta, demostrar el uso de los datos de la encuesta, etc.
- Describiremos el uso de alarmas para cada indicador.
- Indicaremos primero las situaciones favorables para la empresa (en verde), a continuación las situaciones de estabilidad (en amarillo) y, por último las situaciones desfavorables (en rojo).

➤ **OBTENER Y OPTIMIZAR RENTABILIDAD DE LA EMPRESA**

Descripción: El objetivo primordial de la empresa es optimizar la rentabilidad. La rentabilidad indica cuánta riqueza ha generado la empresa por cada unidad monetaria invertida.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Incrementar Ingresos.
- Reducir Costes.

Indicadores para el objetivo “Obtener y optimizar rentabilidad de la compañía”.

➤ **Apalancamiento o Efecto palanca.**

Descripción:

Es la relación entre la rentabilidad que corresponde a los propietarios y la que es capaz de generar la empresa con los fondos que posee para desarrollar la actividad. El activo de una empresa, que está conformado por todos los bienes que la empresa

posee, es financiado por terceros (deudas; pasivo) y propietarios (capital propio) para generar rendimiento. Este rendimiento se utiliza, entre otras cosas, para pagar las deudas a terceros y beneficios a los propietarios. Por supuesto, a los propietarios les conviene obtener beneficios de la financiación de terceros, es decir, que terceros financien activos que generen un rendimiento tal que permita pagar la deuda y beneficios para ellos.

El apalancamiento indica la conveniencia o no de la deuda, hasta dónde conviene determinar la mezcla de financiación propia y de terceros de manera de obtener la mayor rentabilidad para los propietarios; permite evaluar si las ganancias percibidas por los activos financiados por terceros se utilizan para beneficio de los propietarios o si, por el contrario, los activos financiados con recursos propios se utilizan para cubrir la deuda.

Dependiendo del resultado se puede evaluar si conviene:

- 1) Aumentar la deuda para generar más beneficios a los propietarios a partir de la financiación de terceros.
- 2) Reducir la deuda para evitar que la financiación de capital propio se utilice para pagarla.
- 3) Mantener la proporción de capital propio y deuda.

Un apalancamiento superior a uno ($ROE > ROA$) indica que el aumento de endeudamiento con terceros es positivo para los propietarios de la empresa, ya que la deuda aumenta la rentabilidad de los propietarios, siempre y cuando las operaciones sigan generando el mismo rendimiento. Esto es así debido a que el costo de financiación de la deuda con terceros es inferior a lo que genera el activo. Cabe aclarar que, a medida que aumenta el endeudamiento, aumenta el riesgo (tasa de financiación más alta) y, por lo tanto, para continuar teniendo un apalancamiento positivo el rendimiento del activo debería continuar aumentando.

Un apalancamiento inferior a uno ($ROE < ROA$) indica que el costo de financiación con terceros es superior a lo que rinden los activos, por lo que el endeudamiento está reduciendo el beneficio a los propietarios. Es decir, que parte de las ganancias percibidas por los activos financiados con recursos propios se usa para cubrir la deuda. En este caso, la deuda debería ser reducida o renegociada a diferente tasa de interés.

Un apalancamiento igual a uno ($ROE = ROA$) indica que el efecto de la deuda no altera la rentabilidad de los propietarios.

Fórmula: $\frac{ROE}{ROA}$

Variables:

1 – ROE: Rentabilidad del Patrimonio Neto. Cuánto resultado se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los propietarios de la empresa.

2 – ROA: Rentabilidad del Activo. Cuánto resultado se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los propietarios de la empresa y terceros.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: < 1 .

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:



A > 1 Apalancamiento ha mejorado con respecto al mes anterior.

A = 1 Aumentar o no la deuda es indistinto.

A < 1 El endeudamiento está reduciendo el beneficio a los propietarios, por lo que debería ser reducido o renegociado.

➤ **ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto.**

Descripción:

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan los fondos invertidos por los socios o propietarios.

También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen las ganancias mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en el uso de los activos que tiene.

En caso de que sea positivo, ROE estaría indicando que la rentabilidad generada permite repartir fondos a los propietarios (acciones o dividendos o capitalización de fondos par al propia empresa). Por lo tanto, cuanto mayor sea el valor de rentabilidad, mejor es para la empresa y los propietarios.

Sólo puede ser negativo si la empresa genera pérdidas. En este caso no puede pagarse a propietarios.

Fórmula: Beneficio Neto
Fondos Propios

Variables:

1 – Beneficio Neto: Se mide en Euros. Representa la suma de dinero que queda disponible para ser distribuida entre los accionistas, capitalizada en la compañía o utilizada para absorber resultados negativos de ejercicios anteriores. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Fondos Propios: Se mide en Euros. Mide el valor del capital propio. Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: 0,20

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:



ROE => 0,20.

ROE < 0,20.

➤ **ROA o Rentabilidad del Activo.**

Descripción:

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan todos los activos de la empresa, es decir, la rentabilidad generada por todos los bienes que la empresa posee.

Indica el resultado que se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los propietarios de la empresa y terceros.

También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen los resultados operativos mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en la operación.

En caso de que sea positivo, ROI estaría indicando que la rentabilidad generada permite repartir fondos. Los fondos se reparten en el siguiente orden: primero se paga a terceros (pago de deudas e intereses), luego, si aún hay fondos, al Estado (impuestos) y por último, si aún hay fondos, a los propietarios (acciones o dividendos o capitalización de fondos para la propia empresa). Por lo tanto, cuanto mayor sea el valor de rentabilidad, mejor es para la empresa, ya que puede repartir los fondos a todos los entes mencionados.

Sólo puede ser negativo si el resultado operativo o EBIT es negativo. En este caso

no puede pagarse a terceros, al fisco ni a propietarios.

Fórmula: $\frac{\text{EBIT } \text{ó} \text{ BAI}}{\text{Activo Total}}$

Variables:



1 – EBIT: Se mide en Euros. Se calcula como ventas menos coste de ventas y gastos de administración y comercialización. Representa la ganancia antes de impuestos e intereses, la cual puede repartirse entre terceros, estado y propietarios. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Activo Total: Se mide en Euros. Mide el valor de todos los bienes que la empresa posee en el período en medición, por lo tanto representan todo el valor invertido por terceros y propietarios.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: 0,20

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

 ROA => 0,20.
 ROEA < 0,20.

➤ **Liquidez:**

Descripción:

Indica si una empresa es capaz de afrontar sus pasivos corrientes, es decir, los más exigibles, con sus activos corrientes. Un resultado superior a uno indica que la totalidad de los activos corrientes alcanzan a cubrir la totalidad de los pasivos corrientes.

Fórmula: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Variables:




1 – Activo Corriente: Se mide en Euros. Mide la cantidad de activos de corto plazo que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

2 – Pasivo Corriente: Se mide en Euros. Mide la cantidad de pasivos de corto plazo que posee la empresa. Se toma el valor del mes en medición.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: >1.

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

-  L > 1 Puede pagar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.
-  L = 1 Se pagan los pasivos corrientes con la totalidad de los activos corrientes.
-  L < 1 No le alcanzan sus activos corrientes para pagar sus pasivos corrientes.

➤ **INCREMENTAR INGRESOS.**

Descripción:

Mediante el incremento de ingresos se puede mejorar la rentabilidad obtenida.

Al hablar de incremento de ingresos nos referimos básicamente al incremento de los servicios. Este incremento se logra aumentando los servicios prestados y/o aumentando el precio de servicio. Para la empresa sólo es posible incrementar ingresos aumentando los servicios a los clientes existentes o aumentando la cantidad de clientes.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Aumentar cantidad de clientes.

Indicadores para el objetivo “Incrementar ingresos”.

➤ **Margen Bruto.**

Descripción:

Indica la rentabilidad de la operación antes de que se hayan incurrido en gastos administrativos, comerciales, financieros e impositivos.

Si el resultado es positivo, hay probabilidades de que la empresa genere ganancias. En cambio, si es negativo, la empresa incurrió en pérdidas.

El resultado del indicador aumenta si aumentan los márgenes, a igual o mayor venta.

Fórmula:
$$\frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ingresos por Ventas}}$$

Variables:




1 – Beneficio Bruto: Se mide en Euros. Se calcula como Ventas menos el coste de ventas. Indica la ganancia obtenida antes de incurrir en gastos comerciales, administrativos, financieros e impuestos. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos por Ventas: Se mide en Euros. Representa la cantidad vendida. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

Frecuencia de actualización: Anual.

Valor Meta: 20%.

Parámetros de Alarma inherentes a la definición del indicador:

	MB >= 20%.
	10% < MB < 20%.
	MB < 10%.

➤ **Incremento de ingresos anuales.**

Descripción:

Permite evaluar la evolución anual de los ingresos por servicios prestados. Se calculará el aumento o disminución en porcentajes sobre el año anterior al analizado.

Fórmula:
$$\frac{(\text{Ingresos de Servicios año (n)} - \text{Ingresos de Servicios año (n-1)})}{\text{Ingresos de Servicios año (n-1)}} * 100$$




Variables:

1 - Ingresos por Servicios año (n): Se mide en Euros. Ingresos del año analizado.

2 – Ingresos por Servicios año (n-1): Se mide en Euros. Ingresos del año anterior al año analizado.

Frecuencia de actualización: Anual.

Valor Meta: 15%.

	AI >= 15%.
	10% < AI < 15%.
	AI < 10%.

➤ **REDUCIR COSTES**

Descripción:

Mediante la reducción de costes se puede mejorar la rentabilidad obtenida.

Básicamente, cuando hablamos de costes, hablamos de gastos. Este objetivo apunta al intento de reducción de aquellos gastos en los que la empresa podría no incurrir sin que esta reducción vaya en detrimento de la operación de la empresa en su conjunto.

El objetivo de la reducción de costes es que los ingresos generados por las ventas se vean reducidos en la menor proporción posible.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Optimizar procesos

Indicadores para el objetivo “Reducir costes”.

- ✓ **Gastos de Administración respecto de Ingresos de la Actividad.**

Descripción:

Permite evaluar la relación entre los gastos administrativos y los ingresos de la actividad y, en consecuencia, evaluar la eficiencia del área administrativa de la empresa. Ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por la actividad, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.

Fórmula:
$$\frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Ingresos de la Actividad}} * 100$$




Variables:

1 – Gastos de Administración: Se mide en Euros. Está compuesto por todos aquellos pagos relacionados a la administración de la empresa, como sueldos, servicios, etc. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

2 – Ingresos de la Actividad: Se mide en Euros. Representa el total de ingresos producidos por la actividad. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

Frecuencia de actualización: Anual.

Valor Meta: 5%.

	GA \geq 5%.
	3% < GAI < 5%.
	GA < 3%.

➤ **Gastos de Comercialización respecto de Ingresos de la Actividad.**

Descripción:

Permite evaluar la relación entre los gastos Comercialización y los Ingresos de la Actividad y, en consecuencia, evaluar la eficiencia del área comercial de la empresa. Ya que los gastos se llevan una porción importante de los ingresos obtenidos por la actividad, es importante revisar esta proporción con el fin de reducirla al máximo posible, sin que esto afecte la operación normal de la empresa.




Fórmula: $\frac{\text{Gastos de Comercialización}}{\text{Ingresos de la Actividad}} * 100$

Variables:

- 1 – Gastos de Comercialización: Se miden en Euros. Está compuesto por todos aquellos pagos relacionados a la Comercialización de la empresa, como publicidad, etc. Son ingresos acumulados del ejercicio en curso.
- 2 – Ingresos de la Actividad: Se miden en Euros. Representa la cantidad de ingresos producidos por la actividad. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

Frecuencia de actualización: Anual.

Valor Meta: 5%.

	GC \geq 5%.
	3% < GC < 5%.
	GC < 3%.

➤ **AUMENTAR CANTIDAD DE CLIENTES.**

Descripción:

Aumentando la cantidad de clientes, es posible aumentar los ingresos de la empresa. Se podría considerar un sinónimo de "market share", ya que en definitiva persigue incrementar la base de clientes.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca.
- Efectuar convenios y alianzas.

Indicadores para el objetivo “Aumentar la cantidad de clientes minoristas”.

✓ **Cantidad de clientes.**

Descripción:

Permite saber cuántos clientes aumentan paulatinamente la base de clientes que posee la empresa. Se espera atraer cada vez más clientes.

Fórmula: Clientes año (n) – Clientes año (n-1).




Variables:

1 – Clientes año (n): Total de clientes último año.

2 – Clientes año (n-1): Total de clientes mes año.

Frecuencia de actualización: Anual.

Valor Meta: 25.

	AC > 25.
	10 < AC < 25.
	AC <= 10.

➤ **LOGRAR SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE.**

Descripción:

Mediante este objetivo buscamos aumentar las ventas a clientes existentes. La satisfacción y lealtad sólo pueden lograrse si el cliente tiene una buena imagen de la empresa, imagen relacionada a los servicios que ofrece, la atención que brinda y la responsabilidad social y ambiental que sostiene. Si el cliente está satisfecho y es leal a la empresa, volverá siempre en lugar de probar otras empresas.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca.

Indicadores para el objetivo “Lograr satisfacción y lealtad del cliente”.

- ✓ Nivel de satisfacción del cliente.

Descripción:

Permite evaluar el nivel de satisfacción percibido por lo clientes con respecto a la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes. Se efectuará una encuesta por cliente. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su grado de satisfacción con la empresa, de 1 a 3, siendo 1satisfecho, 2 indiferente y 3 insatisfecho.

Se espera que los resultados de tipo 1(satisfecho) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (insatisfecho).

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Respuesta tipo 1 100%



RT1 = 100%.

50% < RT1 < 100%.

RT1 < = 50%.

➤ Nivel de Lealtad del cliente.

Descripción:

Permite evaluar si los clientes son leales a SETECO o no, diferenciando entre aquellos que solicitan sus servicios a SETECO, la mayoría de las veces, sólo a veces o casi nunca. Se efectuara una encuesta por cliente. En la encuesta se solicitará al cliente que responda, teniendo en cuenta todas las veces que solicita servicios TIC, con qué frecuencia lo hace a SETECO, siendo 1 siempre, 2 la mayoría de las veces, 3 sólo a veces y 4 casi nunca. Se espera que los resultados de tipo 1 (siempre) y 2 (la mayoría de las veces) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 3 (sólo a veces) y 4 (casi nunca).

Esta pregunta no deberá ser respondida por clientes que solicitan servicios a SETECO por primera vez en la empresa.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor respuesta tipo 1: 75%

Valor respuesta tipo 2: 25%

Valor respuesta tipo 3: 0%

Valor respuesta tipo 4: 0%



RT1 \geq 75% y 20% < RT2 \leq 25%.

50% < RT1 < 75% Y 15% < RT2 < 20%.

25% < RT1 < 50% Y 10% < RT2 < 15% .

➤ **MEJORAR IMAGEN DE LA EMPRESA Y CONOCIMIENTO DE LA MARCA.**

Descripción:

Este objetivo apunta tanto a hacer conocida la empresa a quienes aún no la conocen como a mejorar la imagen que los consumidores ya tengan de ella. Creemos que este objetivo, de lograrse, podría colaborar en la consecución de los dos objetivos mencionados con anterioridad. Por un lado, mediante la mejora de la imagen de la empresa se pueden captar nuevos clientes, ya que existen quienes estarían dispuestos a cambiar de empresa, si descubren que es mejor que la que visitan usualmente, y quienes simplemente quisieran probar la empresa que no conocían anteriormente. Por otra parte, la seguridad y confiabilidad que genera una buena imagen lograría que los clientes existentes se sientan más cómodos y conformes con la empresa, lo que derivaría en satisfacción y lealtad.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Enfatizar responsabilidad social y ambiental.
- Lograr rapidez y cordialidad en la atención.
- Lograr calidad y variedad de productos.

Indicadores para el objetivo “Mejorar imagen de la empresa y conocimiento de la marca”.

➤ **Percepción de la imagen de la empresa.**

Descripción:

Permite evaluar la calidad de la imagen de la empresa, según cómo lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes.

Se efectuará una encuesta por cliente. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la imagen de la empresa, de 1 a 3, siendo 1 buena imagen, 2 indiferente y 3 mala imagen. Se espera que los resultados de tipo 1 (buena imagen) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (mala imagen).

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Respuestas tipo 1 100%.



RT1 = 100%.

80% = < RT1 < 100%.

RT1 < 80%.

➤ OFRECER RAPIDEZ Y CORDIALIDAD EN LA ATENCIÓN.

Descripción

El cliente efectúa la solicitud de los servicios de SETECO a fin de poder realizar alguna otra actividad. Es decir, el servicio no es un fin en sí mismo, sino que se efectúa por necesidad: el cliente necesita tecnologías TIC's en su empresa para desarrollar su actividad. Esto significa que el cliente desea y necesita ser atendido rápidamente, para poder efectuar esa otra actividad.

Si el cliente consigue lo que necesita, tendrá una buena imagen de la empresa. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del consumidor.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Optimizar procesos.

Indicadores para el objetivo “Ofrecer rapidez y cordialidad en la atención”.

➤ Tiempo Total de atención percibido.




Descripción:

Permite evaluar el tiempo de atención, según cómo lo perciben los clientes. Cabe aclarar que los clientes toman el tiempo de atención como todo el tiempo que transcurre desde que solicitan el servicio a la empresa hasta que su necesidad está cubierta.

Se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes. Se efectuará, una encuesta por cliente. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre el tiempo de atención, de 1 a 3, siendo 1 rápido, 2 indiferente y 3 lento. Se espera que los resultados de tipo 1 (rápido) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (lento).

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Respuestas tipo 1 100%.

-  RT1 = 100%.
-  80% < RT1 < 100%.
-  RT1 < 80%.

➤ **Cordialidad percibida en la atención.**




Descripción:

Permite evaluar la cordialidad en la atención, según cómo lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes. Se efectuara una encuesta por cliente.

En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la cordialidad de los empleados, de 1 a 4, siendo 1 muy cordiales, 2 cordiales, 3 indiferente y 4 poco cordiales. Se espera que los resultados de tipo 1 (muy cordiales) y 2 (cordiales) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 3 (indiferente) y tipo 4 (poco cordiales).

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Valor respuesta tipo 1 75%
 Valor respuesta tipo 2 25%
 Valor respuesta tipo 3 0%
 Valor respuesta tipo 4 0%

-  RT1 >= 75% y 20% < RT2 <= 25%.
-  50% < RT1 < 75% Y 15 % < RT2 < 20%.
-  25% < RT1 < 50% Y 10 % < RT2 < 15%.

➤ **LOGRAR CALIDAD Y VARIEDAD DE PRODUCTOS.**

Descripción:

Dada la gran cantidad de marcas y modelos de tecnologías TIC's y a la diversidad de clientes, la empresa debe poder ofrecerles a cada uno de sus clientes un producto a la medida de sus necesidades. Es por esto que es necesario que la empresa cuente con diferentes clases de productos: de mayor o menor especificación y precio.

Independientemente de los productos, todos deben ser de alta calidad ya que, de otra manera, el cliente optará por comprar otra marca. Este objetivo permitirá mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa, ya que saben que en SETECO encuentran lo que buscan. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del consumidor.

Indicadores para el objetivo “Calidad y variedad de productos”




➤ Percepción de calidad.

Descripción:

Permite evaluar la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos ofrecidos. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes. Se efectuará una encuesta por cliente. En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la calidad de los productos, de 1 a 3, siendo 1 alta calidad, 2 indiferente y 3 baja calidad. Se espera que los resultados de tipo 1 (alta calidad) sean altos y vayan en aumento a lo largo del tiempo, en detrimento de las respuestas de tipo 2 (indiferente) y 3 (baja calidad).

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: Respuestas tipo 1 100%.

	RT1 = 100%.
	80% < RT1 < 100%.
	RT1 < 80%.

➤ OPTIMIZAR PROCESOS.

Descripción:

Los procesos operativos deben mejorarse a fin de entregarle una mejor propuesta de valor al cliente y lograr reducir gastos innecesarios. Es por esto que es necesario optimizar los procesos en lo que sea necesario. Para hacerlo, se requerirá capacitar al personal e invertir en herramientas, tecnología y asesoramiento.

Objetivos estratégicos precedentes.

- Capacitar al personal.
- Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento.

Indicadores para el objetivo “Optimizar procesos”

➤ Soluciones a través de Atención Telefónica.

Descripción:

Permite calcular los tiempos de Atención Telefónica para la prestación de los servicios ofrecidos al cliente a través de conexión a internet con el cliente, reduciendo los desplazamientos innecesarios a las instalaciones del solicitante.

Fórmula: $\frac{\text{Nº de Solicitudes Solucionadas Telefónicamente}}{\text{Nº Total de Solicitudes}} * 100$

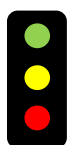
Variables:

1 – Nº de Solicitudes Solucionadas Telefónicamente: Nº de solicitudes de clientes que se han solucionado sin necesidad de desplazamientos a sus instalaciones.

2 – Nº Total de Solicitudes: Nº total de solicitudes de clientes correspondientes al mes analizado.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: SST 30 %



SST = 30%.

15% < SST < 30%.

SST < 15%.

➤ ENFATIZAR RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.

Descripción:

Es vital cumplir con este objetivo a fin de generar una buena imagen de la empresa. Para el logro de este objetivo es indispensable capacitar al personal y a los socios en estos temas e implementar herramientas relacionadas al tema.

Objetivos estratégicos precedentes.

- Capacitar al personal.
- Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento.

Indicador para el objetivo “Enfatizar responsabilidad social y ambiental”

➤ **Cantidad de Iniciativas.**

Descripción:

Permite tener en cuenta la cantidad de actividades relacionadas a lo social y lo ambiental que se llevaron a cabo en el mes de análisis. No necesariamente debe tratarse de nuevas iniciativas, sino que se puede tener en cuenta iniciativas que ya se efectuaban en meses anteriores. El objetivo es continuar con las iniciativas mes a mes e incorporar iniciativas cada vez que sea posible.

Fórmula: Se tomará la cantidad de iniciativas llevadas a cabo en el mes.

Variables: No posee.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: 3 Iniciativas.



I = 3.

$2 < I < 3$.

I = 1.

➤ **EFFECTUAR CONVENIOS Y ALIANZAS.**

Descripción:

A través de convenios con empresas que requieran del servicio permanente de SETECO para llevar a cabo su actividad principal, la empresa puede aumentar sus ingresos.

Este objetivo apunta a aumentar la cantidad de convenios con empresas, a fin de aumentar la cantidad de clientes, asegurando que dichos clientes se mantendrán en la empresa. Estas alianzas deben efectuarse de manera tal que sean provechosos tanto para el cliente como para la compañía, conviniendo descuentos o plazos de pago que sean ventajosos para el cliente sin afectar la rentabilidad actual a largo

plazo, ya que justamente se busca incrementar ingresos, no simplemente incrementar la base de clientes.

Objetivos estratégicos precedentes:

- Capacitar al personal.

Indicadores para el objetivo “Efectuar convenios y alianzas”.

➤ **Cantidad de Convenios.**

Descripción:

Permite tener en cuenta la cantidad de convenios conseguidos con empresas que tengan a SETECO como proveedor.

Fórmula: Convenios mes (n) – Convenios mes (n-1)




Variables:

1- Convenios mes (n): Representa el número de convenios existentes en el mes de análisis.

2- Convenios mes (n-1): Representa el número de convenios existentes en los meses anteriores al de análisis.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: 3 Convenios.

	CV = 3.
	CV = 2.
	CV = < 1.

➤ **CAPACITAR AL PERSONAL.**

Descripción:

Para poder optimizar procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental y lograr comprender las necesidades de los clientes, es fundamental contar con personal capacitado. La capacitación se debe dar a lo largo y a lo ancho de la empresa, en todos sus niveles jerárquicos. Una empresa que no invierta en capacitación está destinada a ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que ellos lograrán una mayor eficiencia en todos

los ámbitos. Para poder capacitar al personal se requerirá asesoramiento externo, además de los cursos que pueda brindar la propia empresa

Indicadores para el objetivo “Capacitar al personal”.

✓ Cantidad de horas de cursos tomados.

Descripción:

Por medio de este indicador se medirá el nivel de inversión que la empresa efectúa en capacitación al personal con el objetivo de ofrecer siempre mayor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.

Fórmula: se mide en horas de curso por hombre/mes.

Variables: No posee.

Frecuencia de actualización: Mensual.

Valor Meta: 10 horas.



H = 10 h.

5 h. < H < 10 h.

H < 5.

➤ TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS.

Descripción:

Al igual que con la capacitación, es indispensable que una empresa invierta en adoptar tecnología y herramientas útiles para su administración y operación de los procesos. Esta adopción permite mejorar los procesos y lograr una mayor variedad y mejor calidad de productos y servicios que ofrece la compañía. La empresa, como ya se ha mencionado, posee innumerables posibilidades de mejora en lo que a procesos se refiere, mejoras que podrían implementarse a través de la incorporación de herramientas y tecnología adecuadas para una PYME en expansión.

Indicadores para el objetivo “Adoptar tecnología y herramientas; asesoramiento”.

✓ Impacto de la inversión en tecnología y herramientas.

Descripción:

Permite evaluar el posible impacto de la inversión que la empresa realiza en tecnología y herramientas, a fin de optimizar los procesos y lograr una mayor variedad de productos y calidad en los servicios, en los servicios del periodo posterior a la inversión.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Inversión en Tecnología y Herramientas}}{\text{Ingresos Servicios}} * 100$$

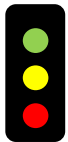
Variables:

1 - Inversión en tecnología y herramientas (incluye asesoramiento): Se mide en Euros. Es toda aquella inversión destinada al mejoramiento de la gestión de la empresa y la optimización de los procesos en pos de mejorar la oferta de los productos y servicios como así también la calidad de los mismos, que se haya efectuado en el semestre anterior al semestre analizado.

2 - Ventas: se mide en Euros. Se toman los ingresos por servicios del semestre actual (posterior al semestre en el que se efectuó la inversión).

Frecuencia de actualización: Semestral.

Valor Meta: 3%.



TH = 3%.

2% < TH < 3%.

TH < 2%.

14. REFERENCIAS

- [1] Informe especial de DBK sobre Outsourcing Informático (Abril 2012):
<http://www.dbk.es/pdf/informesespeciales/sumarios/ESP-Outsourcing%20Inform%C3%A1tico.pdf>
- [2] España será la economía europea de outsourcing que más crecerá en 2013:
<http://www.computerworld.es/outsourcing/espana-sera-la-economia-europea-de-outsourcing-que-mas-crecera-en-2013>
- [3] El mercado de outsourcing creció casi un 8%:
<http://www.siliconweek.es/noticias/el-mercado-de-outsourcing-crecio-casi-un-8-23246>
- [4] 5ª Oleada del Observatorio de Redes Sociales:
<http://www.slideshare.net/TCAAnalysis/5-oleada-observatorio-redes-sociales> (visto 17/6/2013)
- [5] INE - Directorio Central de Empresas (DIRCE):
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t37/p201/&file=inebase> (visto 17/6/2013)

