



Trabajo Fin de Grado

¡Oposita! Análisis estratégico de una empresa de nueva creación.

¡Oposita! Strategic analysis of a start-up company.

Autor/es

Samuel Ayew Martey Yeboah
Raphaël Arnaud Pascal Putoud

Director/es

Josefina Lucía Murillo Luna

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo / Universidad de Zaragoza
Año 2020

Tabla de contenido

RESUMEN	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. EL MODELO CANVAS: APLICACIÓN AL PROYECTO EMPRESARIAL ¡OPOSITA!	5
2.1.- SEGMENTO DE MERCADO	6
2.2.- PROPUESTAS DE VALOR	8
2.3.- CANALES	9
2.4.- RELACIONES CON CLIENTES	10
2.5.- FUENTES DE INGRESOS	11
2.6.- RECURSOS CLAVE	12
2.7.- ACTIVIDADES CLAVE	15
2.8.- ASOCIACIONES CLAVE	18
2.9.- ESTRUCTURA DE COSTES	21
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	25
3.1.- MISIÓN Y VISIÓN	25
3.2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO	26
3.2.1.- <i>Entorno General</i>	26
3.2.2.- <i>Entorno Competitivo</i>	27
3.3. ANÁLISIS INTERNO	29
4. ANÁLISIS DAFO	32
5. CONCLUSIONES	36
6. BIBLIOGRAFÍA	38

RESUMEN

En este Trabajo Fin de Grado se presenta el diseño de un plan de negocio, para la puesta en marcha de una empresa de nueva creación. Para ello, se utiliza el modelo *Business Model Canvas* y, posteriormente, se realiza un Análisis Estratégico (Misión y Visión, Análisis de Situación y Análisis DAFO). La empresa, denominada “¡Oposita!”, pretende desarrollar una labor de intermediación entre personas que quieran estudiar una oposición y academias especializadas en la preparación de oposiciones. Será una plataforma web digital que, a través de formularios o test, tratará de asesorar lo mejor posible a sus clientes sobre cuál es la oposición que mejor se adecúa a su perfil, dependiendo de una serie de variables, como sus estudios previos, aptitudes, conocimientos, gustos, etc. En el trabajo se analizan todos los aspectos relevantes del plan de negocio, así como su viabilidad estratégica.

PALABRAS CLAVE:

Plan de Negocio; Modelo Canvas; Análisis Estratégico; Emprendimiento; ¡Oposita!

ABSTRACT

In this final degree project, we are going to show the design of a business plan for the start-up of a newly created company. To achieve it, the Business Model Canvas is used and afterwards a Strategic Analysis is made (Mission and Vision, Situation Analysis and SWOT Analysis). The company, which is called ¡Oposita!, aims to be an intermediary between people who wants to study a public examination and the specialized academies of public examinations. It will consist on a digital platform that will use test and questionnaires to give the better advices to its clients for them to know which public examination is more suitable for them depending on some variables as studies, skills, knowledge, priorities, etc. In this work all relevant aspects are going to be analysed as well as its strategic viability.

KEY WORDS:

Business Plan; Business Canvas Model; Strategic Analysis; Entrepreneur; ¡Oposita!

1. INTRODUCCIÓN

Para comenzar, queremos comentar las **razones** por las cuales hemos decidido enfocar nuestro proyecto en esta dirección. En primer lugar, debido al atractivo que generaba en nosotros el tema del emprendimiento; ya no solo por el hecho de crear una empresa, sino porque se trata de un servicio que realmente entendemos y creemos que es útil y necesario en y para la sociedad. Nosotros como estudiantes de último año, nos encontramos en una situación en la que cada decisión que tomamos puede determinar nuestro futuro laboral y, una de las salidas que, ya no es que sea más o menos incierta, sino que implica más determinación, organización y seguridad es la de realizar una oposición. En segundo lugar, entendemos y creemos que nuestra formación académica nos ha dotado de capacidades y habilidades para poder analizar las diferentes necesidades de la sociedad y oportunidades de negocio y mercado, y brindar servicios de ésta y de otra índole a la sociedad de una manera eficiente.

Por tanto, el **objetivo** de este trabajo es presentar y analizar nuestro proyecto empresarial, que hemos denominado “¡Oposita!”. Consiste en una empresa que pretende actuar de intermediaria entre personas que quieren estudiar una oposición y que, estarían interesadas en recibir asesoramiento para decidir cuál es la que mejor se adecúa a su perfil y/o necesidades y, las academias que pueden ofrecerles la formación necesaria. Se trata de crear una plataforma digital en la cual se hagan formularios/encuestas para que, dependiendo de las características de las personas, se determine cuál es la oposición que mejor se ajusta a ellos. Así pues, la plataforma tendría 2 objetivos:

- En primer lugar, ayudar a las personas a encontrar la oposición que más se ajusta a sus características, aptitudes, personalidades, zona geográfica (relación entre donde viven y la academia más cercana a la cual pueden acudir), precio, capacidad adquisitiva y conocimientos, entre varios factores más que se tienen en cuenta.
- En segundo lugar, ayudar a las empresas dedicadas a la preparación de opositores a encontrar a los candidatos que mejor se ajustan a la preparación que ofrecen.

A continuación, pasamos a detallar la **metodología** que se utilizará en el trabajo. Esta metodología es, por una parte, la revisión de manuales y artículos especializados en la materia teórica y, por otra parte, la presentación de un caso práctico, al que se le aplicaran todos los conocimientos teóricos recogidos en el trabajo.

Para finalizar, pasamos a describir la **estructura del trabajo**. En primer lugar, explicaremos en qué consiste desde el punto de vista teórico un Plan de Negocio, presentaremos el Modelo Canvas y lo aplicaremos a nuestro proyecto empresarial. En segundo lugar, pasaremos a explicar y realizar un Análisis Estratégico, que se compone del análisis del entorno y del análisis interno. En tercer lugar, realizaremos un Análisis DAFO. Por último, presentaremos las conclusiones del trabajo.

2. EL MODELO CANVAS: APLICACIÓN AL PROYECTO EMPRESARIAL ¡OPOSITA!

La elaboración de un plan de negocio o plan de empresa debe ser el punto de partida de cualquier proyecto empresarial o de creación de una empresa. Según Castillejo (2015: 5), un plan de negocio es un “documento que describe actividades para generar ganancia a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios”.

El plan de negocio ayuda a definir los objetivos de la empresa, a planificar sus actividades y los tiempos en los que debemos lograr esos objetivos. También, permite hacer modificaciones en la empresa que veamos oportunas y necesarias para generar ganancias. Por lo tanto, en el plan de negocio se describen todas las diferentes actividades de la empresa, que pueden ser comerciales, productivas, logísticas, de recursos humanos, organizativas y financieras económicas, y que son las que nos ayudarán a conseguir los objetivos (Castillejo, 2015).

Por otro lado, el plan de negocios es muy útil también para conseguir financiación, ya que es el documento que se presentará a inversores, entidades bancarias u otras organizaciones del sector financiero para mostrarles la viabilidad del negocio para que puedan invertir en él (Castillejo, 2015).

Una herramienta muy utilizada en la última década para describir planes de negocio es el modelo Canvas, que explicamos a continuación, aplicado a nuestro proyecto empresarial.

El modelo Canvas (*The Business Model Canvas*) es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder, que tiene como finalidad agregar valor a las ideas de negocio o proyectos, ya sean de nueva creación o que ya estén creados. Según Osterwalder y Pigneur (2010: 14), “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010) incluye nueve módulos básicos: Segmentos de Mercado; Propuestas de Valor; Canales; Relaciones con Clientes; Fuentes de Ingresos; Recursos Clave; Actividades Clave; Asociaciones Clave y Estructura de Costes. Estos nueve módulos pueden agruparse en las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes; Oferta; Infraestructuras y Viabilidad Económica (ver figura 1).

En las siguientes páginas pasaremos a detallar los nueve módulos básicos del modelo Canvas, el llamado “Lienzo”, primero desde el punto de vista teórico, apoyándonos en el manual de Osterwalder y Pigneur (2010) y posteriormente aplicaremos cada uno de los nueve módulos a nuestro caso práctico “¡Oposita!”.

Figura 1: Los nueve módulos básicos del modelo Canvas.



Fuente: Mañez (2017).

2.1.- Segmento de Mercado

“¿Para quién creamos valor?, ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?”
(Osterwalder y Pigneur, 2010: 21).

En este módulo hay que explicar a quién está dirigida nuestra actividad empresarial; es decir, quienes son nuestros clientes, quién es nuestro *target*. Tanto sin clientes, como sin la capacidad para poder satisfacer sus necesidades, no es posible la supervivencia de una empresa. Por ello, la empresa debe tener claro cuáles son los segmentos a los que se va a dirigir y conocerlos lo mejor posible. Una vez definido, meditado y estudiado, ya se puede crear un modelo de negocio enfocado en las necesidades de los clientes.

Para estudiar mejor a los clientes y atender a sus necesidades específicas, puede ser interesante realizar una segmentación del mercado. Según Thompson (2005: 1), la **segmentación del mercado** consiste en un “proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad”.

Según Thompson (2005) existen ciertos **requisitos** para que los segmentos de mercado sean válidos para los propósitos de una empresa, han de ser:

- **Medibles:** Implica que se puedan determinar de la manera más precisa posible. Encontramos aspectos como el tamaño, la capacidad de compra y las características del segmento.
- **Accesibles:** Hace referencia a que de la manera más eficaz posible se pueda acceder a ellos mediante las diferentes formas de marketing.
- **Sustanciales:** Hace referencia a que los segmentos sean grandes o rentables para que la empresa sea capaz de ofrecer el servicio.
- **Diferenciales:** Consiste en que cada segmento ha de ser diferenciable uno de otro, de forma que cada segmento responda de manera particular a las diferentes acciones de marketing.

En cuanto a los diferentes **tipos de segmentación** de mercados, según Burke (2014) existen en general cuatro:

1. **Segmentación demográfica:** se realiza tomando en cuenta criterios objetivos o características medibles, por ejemplo, la edad, la renta, el tamaño de la familia, la educación, etc.
2. **Segmentación geográfica:** se realiza teniendo en cuenta la localización geográfica de los clientes; es decir, no solamente donde viven, sino que también se tiene en cuenta si estos están dispuestos a moverse geográficamente para disfrutar de los servicios. Por ejemplo, aquellas personas que viven en zonas rurales o municipios pequeños, suelen estar dispuestos a movilizarse a provincias más grandes para obtener bienes y disfrutar de servicios.
3. **Segmentación psicográfica:** se utiliza para agrupar a las personas según variables psicológicas, como son sus valores, actitudes, intereses, personalidades, gustos, estilo de vida, etc.
4. **Segmentación por comportamiento:** como su nombre indica, se basa en el comportamiento de los clientes, tanto actuales como potenciales, en relación a un producto o servicio. Divide en grupos según sus hábitos, preferencias o fines de compra.

Adicionalmente, según Osterwalder et al. (2015: 2), una buena segmentación de mercado es clave para una posterior propuesta de valor ideal, puesto que nos ayudará a conocer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes. Por ejemplo, el dueño de una cadena de restaurantes, podrá empezar a invertir en comprar las mejores sillas, un ambiente con decoración minimalista o moderna, la mejor comida, etc., pero si a los clientes no les interesa, no va a resultar eficiente. Por ello, el realizar la segmentación en base al perfil de los clientes resultará fundamental.

Teniendo en cuenta lo anterior, nuestro proyecto empresarial ¡Oposita! se dirige a personas con estudios medios y superiores principalmente, aunque tampoco se descarta la opción de atender a personas sin estudios. Por tanto, un posible criterio para segmentar nuestro mercado podría ser el **nivel formativo** de las personas.

2.2.- Propuestas de valor

“¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos?” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 23).

Se trata de aquellos factores que, determinarán el que un cliente se decante por los servicios que le ofrece una u otra empresa. Es decir, son aquellos productos y/o servicios que van enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes al mismo tiempo que se les brinda propuestas atractivas y llamativas, como ofertas, promociones, etc., dotadas de características más o menos singulares.

Según Osterwalder et al. (2015), para ofrecer una buena propuesta de valor hay que tener en cuenta varios **aspectos del perfil del cliente**:

- **Tareas:** Aquellos aspectos/necesidades que los clientes buscan solucionar. A través de nuestro proyecto empresarial ¡Oposita! haremos frente a tareas emocionales, que son en las que los clientes buscan mejorar su calidad de vida, sentirse tranquilos con el trabajo o tener la sensación de seguridad y protección en su entorno laboral.
- **Frustraciones:** Son las dificultades que se pueden encontrar los clientes antes, durante y después de realizar las tareas. En nuestro caso, hemos podido observar como dificultades el tiempo invertido para encontrar academias y convocatorias. También la inseguridad y el estrés que genera la incertidumbre de saber si se encuentran preparándose para una oposición que verdaderamente se ajusta a ellos y todo lo que puede suponer laboral y económicamente hablando (desperdiciar dinero).
- **Alegrías:** Son los resultados que los clientes pretenden alcanzar.

Frente a estos aspectos, las empresas han de generar un **mapa de valor** compuesto por:

- **Productos y servicios:** Aquello sobre lo cual se crea la propuesta de valor. Nuestros servicios serán digitales e intangibles, puesto que consistirá en asesoramiento a través de una plataforma digital.
- **Aliviadores de frustraciones:** Muestran la forma en la que los productos y servicios pretenden eliminar las frustraciones de los clientes. A través de nuestro amplio asesoramiento digital, pretendemos disminuir el tiempo que tarda una persona en encontrar una academia y las convocatorias que se ajusten a sus características y necesidades.
- **Creadores de alegrías:** Se trata de una descripción de cómo los productos y servicios generan satisfacción en los clientes.

¡Oposita! pretende ser la alternativa a las academias clásicas de oposiciones. Hemos podido observar que para el opositor las principales frustraciones son en relación al tiempo que se tarda en encontrar aquella oposición y aquella academia que más se ajusta a su perfil. Nuestro servicio se caracterizará por el ahorro de tiempo que supondrá a los opositores en cuanto a búsqueda de centros y convocatorias, puesto que nuestra plataforma digital se encargará de ello. Además, los opositores dispondrán del asesoramiento personalizado por parte de profesionales expertos en la gestión de recursos humanos, sobre cuál de las oposiciones que están incluidas en la oferta se adecuará más a su perfil.

2.3.- Canales

“¿Cómo establecemos el contacto con nuestros clientes?, ¿cómo se integran en las actividades diarias y puntuales de los clientes?, ¿qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 27).

En este módulo se detallan las diferentes opciones que tienen las empresas para comunicarse con los diferentes segmentos de mercado para poder brindarles las ya citadas anteriormente propuestas de valor. Es por ello que los métodos de comunicación adoptados por las empresas van a determinar si la experiencia del cliente acaba siendo positiva o negativa.

Entre las principales funciones de los canales/métodos de comunicación nos encontramos con: promocionar el producto, ofrecer propuestas de valor, servicios post-venta, comunicación con transportistas, etc.

En el caso de nuestra empresa, ¡Oposita!, utilizará diferentes **canales**, que creemos que son las vías más prácticas, eficientes y cómodas tanto para nuestros clientes como para nosotros:

- La plataforma digital de la empresa: se intentará que sea sencilla, al mismo tiempo eficiente, actualizada y cómoda para quienes utilicen los servicios que proporcionará. Según hemos podido saber, el coste de montar nuestra plataforma web podría variar entre los 7.500 euros y los 20.000 euros, dependiendo del contenido y las funcionalidades que queramos desarrollar.
- Correo electrónico: donde se brindará información, resolverán dudas, atenderá los problemas de aquellas personas que lo precisen. El coste que asumimos por tener una cuenta *Enterprise* en “Google Suite” es de 23 euros al mes.
- Servicio telefónico de atención al cliente: para agilizar y evitar que la gente envíe correos innecesarios por motivos que se pueden resolver más fácilmente. Vamos a disponer de dos líneas telefónicas, una exterior para el contacto con los clientes y otra línea para la gestión interna. El coste de tener ambas líneas telefónicas es de 100 euros al mes.
- Perfiles en redes sociales tales como Facebook, Instagram, Twitter: proporcionan una mayor visibilidad y genera más opciones para que la empresa, y los servicios que prestamos sean cada vez más conocidos consiguiendo atraer a gran parte de nuestro *target*, los cuales son los que más utilizan las redes sociales. Según Moschini (2012), se crea un vínculo emocional a través de las redes sociales entre el cliente/usuario y las empresas. El uso de redes sociales se ha convertido en algo cotidiano en la vida de millones de personas. Las redes se convierten en un canal de atención al cliente, donde estos pueden mostrar su contento o descontento con los servicios que brindan las empresas y las empresas pueden brindar un servicio al cliente. También es un medio de comercialización de productos y servicios. Nuestros perfiles en redes notificarán de las diferentes ofertas que iremos realizando junto con un enlace para acceder a ellas instantáneamente. Pretendemos lograr la fidelización con los clientes a través de nuestras

redes; permitiendo que opinen acerca de nosotros y comenten qué aspectos les parecen positivos y cuales negativos para potenciar los primeros y mejorar en la medida de lo posible los segundos. Entendemos que nuestra subsistencia depende en gran medida de nuestros clientes y de lo satisfechos que se encuentren con nuestros servicios. Por último, las redes sociales pueden contribuir a ampliar nuestros clientes potenciales. Ser más visibles nos otorgará una mayor capacidad a la hora de captar a nuevos clientes que desconocen de nuestra existencia.

- Finalmente, siguiendo a Maqueira & Bruque (2009), realizaremos una inversión en uno de los medios más influyentes, Google, el principal y más utilizado buscador de Internet. Enlazado con nuestra página web y nuestros perfiles en redes sociales nos garantizará una mayor presencia. Esto se logra gracias a que Google permite vincular las páginas web a determinadas palabras claves y, al entender google que esas son sus preferencias al entrar en otras páginas web le puede mostrar publicidad acerca de ese contenido. Conseguir esto también nos va a suponer un coste de unos 300 euros al mes.

2.4.- Relaciones con clientes

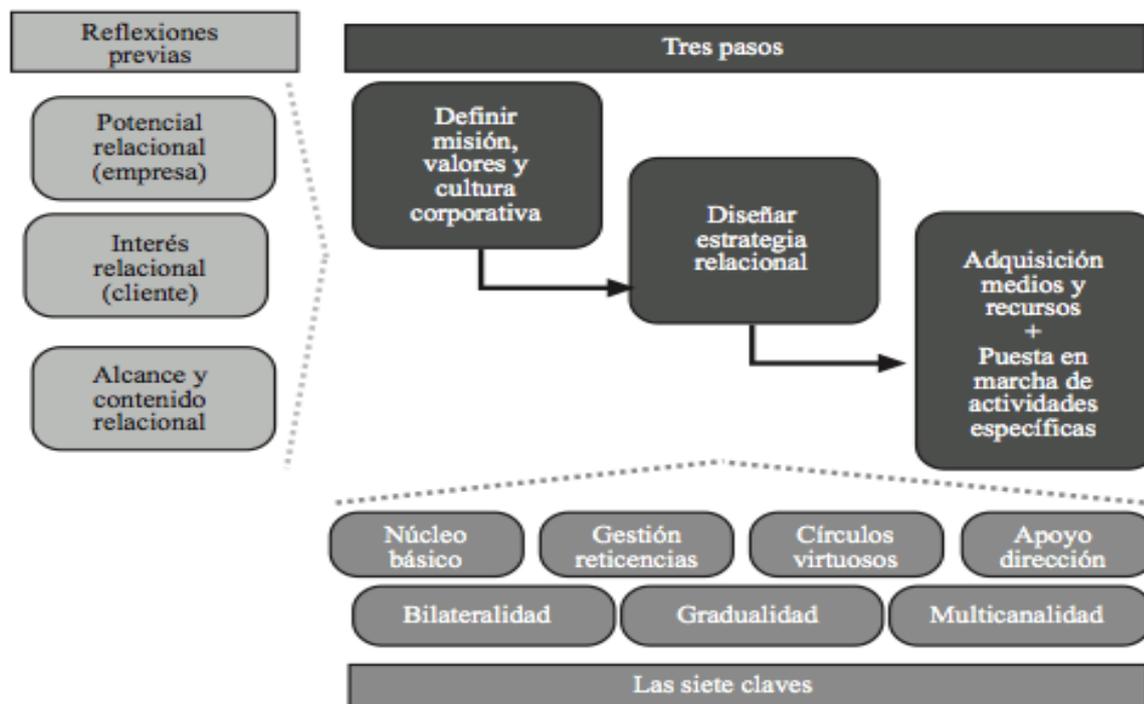
“¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿cómo se integran en nuestro modelo de negocio?, ¿cuál es su coste?” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 29).

En este módulo, se definen las relaciones que puede llegar a establecer una empresa con los diferentes segmentos de mercado. Existe la necesidad de definir el tipo de relación que va a tener una empresa con sus clientes, ya que puede ir desde una relación personal hasta una relación totalmente automatizada. Lo que se pretende conseguir definiendo el tipo de relación va desde la fidelización de clientes hasta el aumento y estimulación de las ventas. Al ir muy relacionado con los canales de comunicación, influye en la experiencia y satisfacción del cliente.

Para establecer buenas relaciones con nuestros segmentos de mercado es importante trabajar en lo que se llama comúnmente el marketing relacional. Según Renart & Cabré (2005: 1), el marketing relacional es “una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados”.

Renart & Cabré (2005) sostienen que, para implantar una estrategia relacional en una empresa, hay que tener en cuenta tres premisas (reflexiones previas), para luego seguir un proceso de tres etapas en su puesta en marcha, teniendo en cuenta siete claves para conseguir los objetivos propuestos (ver figura 2).

Figura 2: Marco general del marketing relacional.



Fuente: Renart & Cabré (2005: 3).

Por lo tanto, el primer paso a dar es analizar el potencial relacional de la empresa, ya que todas las empresas no son iguales. Posteriormente, hay que ver el interés relacional de nuestros clientes, ya que el marketing relacional puede no ser igualmente bien aceptado por todo tipo de clientes. Y, por último, hay que reflexionar sobre el alcance y contenido relacional, ya que no tenemos por qué cubrir todas las etapas del marketing relacional, sino solo las que nos interesen.

“¡Oposita!” establecerá un análisis personalizado y específico para cada uno de sus clientes, ya que lo más importante es conocer bien a cada posible opositor, para poder ofrecerle el mejor asesoramiento y ser muy específicos en la búsqueda de la mejor oposición para cada uno de ellos. En relación al coste o gasto, será en gran parte el del soporte tecnológico necesario para que ¡Oposita! funcione de manera correcta.

2.5.- Fuentes de ingresos

“¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 31).

Este módulo hace referencia a los flujos de caja que genera una empresa por la actividad que desarrolla. En el caso de ¡Oposita! recibirá ingresos por **dos vías**:

- Los centros de preparación de oposiciones o academias: representarán nuestra principal fuente de ingresos. Pagarán una cantidad fija mensual de 250 euros, más una comisión de 150 euros por cada opositor/a asignado. El canon no puede ser muy

alto, para poder así atraer al número más alto posible de academias. Por tanto, la mayor parte de los ingresos provendrán de las comisiones, es decir, lo que paguen estos centros o academias por cada alumno/a opositor/a que se inscriba finalmente en su academia.

- Los opositores: pagarán una cuantía fija de 30 euros por el servicio de asesoramiento que ofrece “¡Oposita!” sobre qué oposición estudiar y en qué centro de formación.

2.6.- Recursos clave

“¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 35).

Este módulo hace referencia a los aspectos que determinan que el modelo de negocio funcione de la mejor manera posible. Para ello, se requieren los recursos clave que van a favorecer el que las empresas puedan proporcionar propuestas de valor, obtener ingresos, satisfacer necesidades, etc. Estos recursos clave vendrán determinados por el tipo de modelo y la actividad de la empresa en cuestión. Por tanto, será diferente para una empresa tecnológica en relación con una empresa de alimentación.

Los recursos clave pueden ser de diferentes tipos: físicos, económicos, intelectuales o humanos y, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder y Pigneur, 2010: 34).

Según Huerta et al. (2004), el propósito del análisis de los recursos es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas a través del reconocimiento y valoración de los recursos y habilidades que la empresa tiene o puede llegar a tener, enfocándose en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, las diferencias y en lo determinante que ello tiene para explicar la evolución de los resultados. Por tanto, los recursos y capacidades de una empresa se convierten en elementos importantes en la definición de la identidad de la empresa.

Los recursos son “el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (Huerta et al., 2004: 90) y, podemos clasificarlos en tangibles e intangibles. Dentro de los tangibles podemos encontrar los físicos (terrenos, equipo informático, maquinaria, materias primas, etc.), caracterizados por tener capacidad fija y ser poco flexibles y los financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones, etc.), los cuales se caracterizan por ser los más flexibles de todos, ya que pueden ser empleados para adquirir tanto los recursos físicos como los intangibles.

Debido a su naturaleza tangible, son más sencillos de identificar y valorar mediante los diferentes criterios contables con los que cuente la empresa. Se caracterizan por ser más flexibles que los físicos, pero no más que los financieros. Dentro de los intangibles, encontramos los activos humanos y no humanos en función de su vinculación, directa o indirecta, con aquellos que forman

parte de la empresa. Los activos humanos son los que proporcionan las personas a la empresa, pero no hacen referencia a las personas, sino a sus conocimientos, aptitudes, motivación, lealtad a la empresa, capacidad de razonamiento, etc., mientras que los no humanos son independientes de las personas y se pueden clasificar en tecnológicos, ya que incluyen las tecnologías y los conocimientos que tiene la empresa para desarrollar sus propios productos y, que pueden materializarse en patentes, diseños, bases de datos, etc., y organizativos como la marca comercial, la cartera de clientes, la imagen corporativa, etc. (Huerta et al., 2004).

Las capacidades permiten a la empresa desarrollar correctamente la una actividad mediante la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Por tanto, tienen carácter colectivo y, por naturaleza, son intangibles y más difíciles de detectar y clasificar.

Pensando en nuestro modelo de negocio, requerimos:

- **RECURSOS TANGIBLES:**

- RECURSOS FÍSICOS:

- Teléfonos: De cara a los clientes necesitaremos una línea telefónica externa. Y de forma ya más interna en nuestra empresa, necesitaremos también de un teléfono de empresa, para poder comunicarnos más fácilmente entre el personal de dirección y con nuestro equipo informático.
- Ordenadores: Para el desarrollo de la actividad laboral necesitaremos de un ordenador de sobremesa para cada uno de nuestros trabajadores.
- Oficina: La actividad laboral se desarrollará en una oficina. Para ello hemos alquilado un local en el centro de Zaragoza de 70 m2.

- RECURSOS FINANCIEROS:

- Fondos propios: Para empezar a funcionar una parte del capital social saldrá de nuestros bolsillos. Pero, obviamente, será una cantidad menor de la que realmente necesitamos.
- Préstamo bancario: Por lo tanto, para terminar de poner en marcha el negocio necesitaremos pedir un préstamo bancario, ya que sólo con la inversión propia no es suficiente.

- **RECURSOS INTANGIBLES:**

- NO HUMANOS:

- Página web de la empresa: Será el corazón de nuestro negocio, el núcleo principal, ya que es nuestro campo de trabajo. Nuestro negocio se desarrolla íntegramente a través de la plataforma web digital.
- *Software*: para determinar si las características de nuestros clientes realmente se asocian con las opciones que posteriormente se les ofrecerán: El programa informático requerirá una buena estructuración previa ya que, según las respuestas elegidas, se le seguirán realizando (o no) al encuestado unas u otras preguntas y, finalmente se le recomendarán unas u otras opciones. La idea es reinvertir una parte de los ingresos en el *software*, ya no solo para el mantenimiento de este, sino también mejorarlo cuando haga falta.
- Blog de la empresa: Es una herramienta muy útil para reflejar en artículos las opiniones tanto de personas especializadas como de personas que han hecho uso de nuestro servicio y quieren dejar un mensaje de recomendación para futuros opositores.

- HUMANOS:

- Equipo de programadores informáticos que se encargue de todo lo relacionado con el tema informático. Esta actividad estará subcontratada con una empresa de informática que pone a disposición de las empresas a técnicos informáticos muy cualificados.
- Personal de cara al público, es decir, a nuestros opositores: contaremos con dos auxiliares administrativos, además de un pequeño equipo de atención al cliente formado por dos personas. Para poder brindar ese servicio personalizado del cual hablábamos anteriormente, dispondremos de varios medios de contacto directo (teléfono y correo electrónico, para poder atender cuestiones y dudas más urgentes, y que a través de las redes sociales no procede, no se puede, o no es del todo práctico resolver). Además de esta vía directa, nuestros clientes dispondrán de un *chat* con nuestros agentes a través de las redes sociales, para resolver las dudas y problemas más triviales, además de informarles sobre el proceso que tienen que seguir para usar la plataforma y encontrar lo que buscan. Luego necesitaremos una o dos personas encargadas de la atención al cliente, ya sea para responder dudas de los opositores a través de los e-mails, por llamadas telefónicas o por el *chat* en vivo de la plataforma. Estas personas se encargarán también de la elaboración de artículos para el blog de la empresa, donde se reflejan las ventajas que tiene estudiar

una oposición, etc. También necesitaremos una persona que se encargue de la Dirección y Gestión de Recursos Humanos: contratar a la empresa que se encargará del *software*, a los dos auxiliares administrativos y a los dos de atención al cliente. Esta persona también será la encargada de la búsqueda y firma de acuerdos y será el jefe/a de la oficina (ver figura 3).

Figura 3: Organigrama de ¡Oposita!



Fuente: Elaboración propia.

2.7.- Actividades clave

“¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 37).

En este módulo se hace referencia a las actividades más importantes que ha de realizar una empresa para lograr que su modelo de negocio funcione, lo que implica que estas actividades determinarán en gran medida el éxito de la empresa. Estas actividades clave, como los recursos clave, son determinantes para crear una propuesta de valor atractiva, establecer unas buenas relaciones con los clientes y tener capacidad suficiente para generar ingresos. Al igual que los recursos clave, varían según el tipo de modelo de negocio.

Para nuestro proyecto empresarial ¡Oposita! consideramos que las actividades claves, van más allá de poner a disposición de nuestros clientes, un software tecnológico que les aconseje si deben dirigirse hacia una oposición u otra dependiendo de sus características, circunstancias y realidades sociales, ya que eso solo es “la punta del iceberg”.

Para realizar un desglose correcto de nuestras actividades clave, vamos a utilizar la adaptación del análisis de la cadena de valor de Porter al sector servicios que propone Alonso (2008). Este autor argumenta que, a priori el análisis de la cadena de valor no está dirigida o adaptada a aquellas empresas del sector servicios. Por tanto, en base a su reinterpretación nos encontramos con una serie de “eslabones” que se conectan para realizar el análisis de manera adecuada. Estos eslabones son de dos tipos: eslabones primarios y eslabones de apoyo. Los

eslabones primarios hacen referencia a las siguientes actividades: Marketing y ventas, Personal de contacto, Soporte físico y habilidades y Prestación (que constituyen los eslabones controlables) y Clientes y Otros clientes (que forman parte de los eslabones no controlables). Los eslabones de apoyo incluyen: Dirección general y de recursos humanos, Organización interna y tecnología, Infraestructura y ambiente y Abastecimiento (ver figura 4).

Figura 4: Cadena de Valor adaptada por Alonso (2008)



Fuente: Alonso (2008: 6)

A continuación, presentamos la aplicación a nuestra empresa de la propuesta de Alonso (2008) sobre la **adaptación del análisis de la cadena de valor de Porter al sector servicios:**

- **ESLABONES PRIMARIOS:**

- CONTROLABLES:

- Marketing y ventas: En ¡Oposita! vamos a utilizar los nuevos medios que nos aportan las nuevas tecnologías, como son las posibilidades de publicitarnos en diferentes redes sociales de uso cotidiano (*Facebook, Instagram, Twitter, etc.*), entendiendo que ello impulsará nuestra capacidad de atracción, promoción y ventas. Esto será vital y crucial para nuestro correcto funcionamiento.
- Personal de contacto: Serán los que estarán en continuo contacto con nuestros clientes para cuidar la calidad del servicio que se va a brindar. Estarán pendientes de cualquier tipo de anomalía en el servicio que pueda suceder, además de recoger y analizar la opinión de nuestros clientes.
- Soporte físico: Son elementos que forman parte de una manera más o menos activa en la prestación del servicio, y habilidades o competencias que los diferentes empleados van a poder desarrollar y transmitir en su puesto de trabajo. En ¡Oposita! se contará con un *chat* en vivo, gracias al cual los clientes se podrán poner en contacto en cualquier momento con

uno de nuestros agentes de atención al cliente, para resolverles cualquier tipo de duda, ya sea sobre el funcionamiento de la plataforma, su asesoramiento personalizado o el proceso y los trámites de inscripción a la academia propuesta.

- **Prestación:** Se refiere a aquellas necesidades a las que, con el servicio, somos capaces de dar solución. En ¡Oposita! queremos ofrecer prestaciones cada vez de mayor calidad. Nuestro *software* irá mejorando conforme vayan cambiando las realidades económicas, sociales, políticas y tecnológicas, de las cuales hablaremos en próximos apartados. Esto nos hace ver que las prestaciones han de estar en permanente cambio, junto con los cambios de preferencias y necesidades de nuestros clientes.

○ NO CONTROLABLES:

- **Cientes:** Son una variable humana, que va a poder alterar en cualquier momento la calidad del servicio que se va a querer ofrecer. Sus características, necesidades, deseos y posibilidades pueden ir cambiando constantemente por diferentes circunstancias. Alonso (2008) habla de la posibilidad real de que los clientes no sean los mismos, aun cuando el servicio que utilicen sea el mismo.
- **Otros clientes:** Son igual de complejos que los clientes incluidos en el eslabón anterior, puesto que se trata de clientes de otros negocios, que pueden entrar dentro del ámbito de influencia de nuestra actividad empresarial. El ser capaces de brindarles experiencias satisfactorias a través de todo lo citado anteriormente nos va a ayudar a controlar este eslabón, puesto que una buena promoción “boca a boca”, generará beneficios en el futuro.

● **ESLABONES DE APOYO:**

- **Director General y Recursos Humanos:** Es importante que la cultura, misión y visión de una empresa sea compartida por todos los miembros de una misma empresa.
- **Organización Interna y tecnología:** Servirá de complemento principalmente para la prestación de servicios, aunque del mismo modo complementará a la dirección general y a los recursos humanos, buscando facilitar sus funciones de manera ordenada, organizada y siguiendo la misma línea que la propia dirección general.
- **Infraestructura y ambiente:** Trata sobre la presentación, la imagen, las sensaciones que genera el lugar donde se presta el servicio o donde se puede acceder a él. En el caso de ¡Oposita! dispondremos de una oficina

donde trabajarán aquellos que se ocupan de la atención al cliente y de tratar aspectos que, a priori, no se puedan resolver por vía telefónica; además de los directivos. No obstante, lo que será más determinante para la imagen es la plataforma digital, que podríamos denominar como el “verdadero lugar de trabajo”. Buscaremos que el *software* sea lo más sencillo posible, al mismo tiempo que dinámico y directo.

- **Abastecimiento:** Es importante que la empresa esté siempre abastecida de aquellas cosas que le son imprescindibles para desarrollar sus funciones y brindar sus servicios a los clientes. En nuestro caso, implica conseguir que nuestra plataforma digital esté siempre bien cuidada, disponible, sin ningún tipo de fallo ni desconfiguración. Implica también gastar lo necesario en su protección frente a los virus y los *malware*.

Finalmente nos encontramos con el margen de servicio, que es la razón de ser y de conexión de todos y cada uno de los eslabones, puesto que es lo que deriva de la unión de estos. Por tanto, es el resultado que se obtiene por el servicio en sí, junto a lo que lo diferencia del servicio que otras empresas puedan ofrecer. En ¡Oposita! creemos que podemos ofrecer, velocidad, calidad, seguridad, convicción, motivación y muchas más cosas a través de una plataforma digital la cual, según tus necesidades, posibilidades, y preferencias va a ayudarte a decidir cuál es el camino que quieres escoger.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, las actividades clave de ¡Oposita! serán marketing y ventas, recursos humanos y tecnología, puesto que implican la promoción y publicidad, la organización y gestión de los recursos, y las redes sociales y la plataforma digital y son aspectos fundamentales para el desempeño de la actividad.

2.8.- Asociaciones clave

“¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿quiénes son nuestros proveedores clave?”
(Osterwalder y Pigneur, 2010: 39).

Este módulo hace referencia a las redes de proveedores y socios que ayudan y benefician el funcionamiento de un modelo de negocio. Las asociaciones cada vez más comunes e importantes para los modelos de negocio, se dan por diversos motivos: alianzas estratégicas o *joint ventures*, relaciones entre clientes-proveedores, etc.

Centrándonos en nuestro caso, nuestros socios principales serán las academias, con las cuales trabajaremos para dar la formación necesaria a nuestros clientes para estudiar sus oposiciones. Para ello, tendremos que adoptar acuerdos de cooperación o *joint-ventures* con las academias para trabajar conjuntamente. Estos son acuerdos que se adoptan entre dos o más partes para conseguir un beneficio mutuo gracias a la puesta en marcha de una actividad comercial, poniendo en común sus recursos y colaborando entre ellas (Echarri et al., 2002). Nuestro objetivo, gracias a la firma de estos acuerdos con las academias, es conseguir un beneficio

mutuo generado por nuestra colaboración, ya que estamos en el supuesto en el que nosotros, “¡Oposita!”, tenemos acceso a un determinado mercado (personas interesadas en estudiar una) y las academias tienen el producto que nos hace falta para explotar nuestro negocio (las instalaciones y el profesorado para enseñar y formar a nuestros opositores). De este modo ambas partes colaboraremos y nuestra dependencia será mutua, de alguna forma, lo que nos ayudará a permanecer juntas (Echarri et al., 2002).

Otro socio importante será la empresa que vaya a desarrollar el *software* de la plataforma, la página web, etc., a los cuales en cierto modo podemos considerar proveedores, al mismo tiempo que nuestros socios, pues trataremos de establecer relaciones estables de cooperación con esta empresa. La idea es **subcontratar** los servicios de una empresa especializada en el desarrollo de *softwares* y diseño de páginas web, con la que se acordará una relación de colaboración estable, dado que vamos a necesitar sus servicios en todo momento, sobre todo al inicio con la creación del *software* y de la plataforma web digital pero también a lo largo del tiempo ya que necesitaremos que el *software* esté en constante mantenimiento.

A continuación, vamos a explicar las razones y los riesgos de la subcontratación para actividades de nuestra índole y similares. Según Ramírez et al. (2010), las principales razones para optar por la subcontratación son:

- Centrarse en temas estratégicos: El externalizar determinadas actividades permite a las empresas centrarse en sus actividades básicas, es decir, pueden centrarse en su negocio, mientras que la empresa subcontratada se hace cargo de todo lo relacionado con el *software* y su puesta a punto.
- Aumentar la flexibilidad: La externalización generará mayores posibilidades de lograr una ventaja competitiva, puesto que desde el punto de vista tecnológico las empresas difícilmente quedarán obsoletas, puesto que no tendrán que hacer inversiones muy grandes en este aspecto. Esto permite que al organizar o reorganizar, estructurar o reestructurar, manejar los recursos de tecnologías de la información, etc., se pueda ser más flexible.
- Mejorar la calidad ofrecida por los servicios de sistemas de la información: Esto es debido a diferentes factores, los proveedores pueden llegar a tener acceso a tecnologías más avanzadas, el personal puede sentirse más motivado, centrado, cualificado y/o comprometido que el propio personal interno de la empresa.
- Desprenderse de las tareas rutinarias: No se limita estrictamente a eliminar esas tareas rutinarias, sino que, en muchas ocasiones, al generar estas tareas complicaciones y “quebraderos de cabeza”, también se limita, minimiza o elimina esta problemática.
- Facilitar el acceso a la tecnología: Permite el acceso a las empresas que optan por externalizar a la tecnología más avanzada y especializada, que en principio les brinda el proveedor o subcontratada. También permite a las empresas reducir costes de inversión en nuevas tecnologías.

- Reducir el riesgo de la obsolescencia: Actualmente, las nuevas tecnologías avanzan muy rápido, lo que da lugar a que se tenga que realizar muchas inversiones en tecnología en poco tiempo o trabajar con tecnología obsoleta. El *outsourcing* tecnológico/la externalización tecnológica da lugar a que quien corra los riesgos sea la empresa que provee.
- Ahorrar costes de personal: La inversión en personal tecnológico se va a ver reducida, puesto que la carga en este aspecto la va a tener la empresa subcontratada, mientras que la contratista podrá invertir en formar a su personal en esta área o en otras áreas que considere oportuno.
- Ahorrar en costes de tecnología: Esta externalización permite convertir costes fijos, por ejemplo, de mantener un departamento, en variables; por ejemplo, ser dependientes de las necesidades de los clientes.
- Tener alternativas a los sistemas de Información: Permite, como hemos dicho anteriormente, una mayor flexibilidad y que no se dependa única y exclusivamente de los recursos internos.

Y los principales riesgos, según Ramírez et al. (2010), son:

- El problema de la cualificación del personal del proveedor: Teóricamente se tiene acceso a los mejores especialistas del sector, pero en la práctica resulta en que en muchas ocasiones el personal acaba siendo el transferido de la empresa contratista a la subcontratada, mientras que los especialistas trabajan para otras empresas del sector. Además, en muchas ocasiones la empresa subcontratada no tiene el compromiso con la estrategia o la actividad empresarial que se espera, e incluso pueden llegar a ser inexpertos.
- La falta de cumplimiento del proveedor: Es un riesgo inherente a cualquier tipología de contrato. Siempre puede darse el caso de que una de las partes no cumpla con su tarea frente al otro. Cabe la posibilidad de que las necesidades no se satisfagan correctamente o que exista falta de entendimiento entre las partes.
- La dependencia del servicio que se nos ofrece: Este riesgo se refiere a que, en diversas ocasiones, no se delimita correctamente hasta dónde llegan los servicios pactados. Esto da lugar a que se generen costes adicionales para la empresa contratista que a la empresa subcontratada le benefician, puesto que cuantos más costes adicionales, más beneficios obtendrá.
- La pérdida de conocimiento teórico: Es la pérdida de la capacidad, por parte de la empresa que externaliza sus servicios, de estar al día en cuanto a los avances en la materia externalizada. Ello supone la disminución en la capacidad de innovar. Por ello es

importante que, en la medida de lo posible, se mantengan conocimientos y capacidades internas.

- La incapacidad del proveedor de adaptarse a las nuevas tecnologías: No siempre se va a poder disponer de la tecnología más moderna, ya que usualmente si no se especifica en el contrato alguna cláusula de evolución tecnológica, no se llevará a cabo.
- Costes ocultos: Se trata de costes que derivan de la decisión de externalizar los servicios, por ejemplo, costes de transición, costes de coordinación y control de los proveedores, costes de transición después de la externalización, etc.
- Relación poco clara entre costes y beneficios: No todos los aspectos relacionados con la externalización van a resultar fácilmente cuantificables, como valorar el servicio y sus consecuencias.
- Problemas de seguridad: Tiene relación con los competidores directos. No siempre se logra una total confidencialidad frente a ellos. Para evitar la propagación de la información, es importante especificarlo en el contrato con la subcontratada.
- Irreversibilidad de la decisión de externalizar los servicios: Existen tres razones: los altos costes para reconstruir departamentos, el tiempo que se necesita y la dificultad para conseguir al personal adecuado.
- Problemas de personal: En el periodo previo a la externalización, la decisión puede generar desmotivación, desmoralización, inseguridad y un descenso en la productividad por parte de los trabajadores, tanto si van a ser transferidos como si no.
- Posible oposición al *outsourcing*: Debido al apartado anterior, se puede llegar a temer una respuesta interna negativa ante la decisión de externalizar los servicios, lo que generaría un clima laboral negativo.

2.9.- Estructura de costes

“¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más caros?, ¿cuáles son las actividades clave más caras?”
(Osterwalder y Pigneur, 2010: 41).

Este último módulo hace referencia a todos los gastos que ocasionará la puesta en marcha un modelo de negocio determinado: la propuesta de valor tanto en su creación como oferta, los costes que implica la relación con los clientes, etc. Es necesario tener en cuenta que unos modelos de negocio van a tener más gastos que otros. No será lo mismo una compañía aérea, que una compañía de calzado, que un gimnasio o, que un restaurante.

En la tabla 1 se relacionan los principales **costes** asociados a nuestra empresa. Por una parte, tendremos los costes generados por la creación de la plataforma y el *software* que ascienden a 10.000 euros, que es un pago único. Por otra parte, también existirán costes de personal, incluidos los impuestos que tendremos que pagar en concepto de cotización a la Seguridad Social, Retención IRPF, Contingencias comunes y Formación y Desempleo. En nuestra plantilla contaremos con una persona que se encargará de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, dos auxiliares administrativos y dos personas que se encargarán de la atención al cliente. Estos costes de personal ascienden en total a 10.600 euros al mes. También tendremos el coste de la subcontrata del servicio informático, que nos supone 2.000 euros al mes; el alquiler del local de la oficina más las correspondientes facturas de luz y gas hacen un total de 1.500 euros al mes; el correo electrónico 23 euros al mes; las dos líneas telefónicas 100 euros al mes; y el coste de 300 euros al mes por ser anuncio destacado en Google. Por último, tendremos que comprar 5 ordenadores de sobremesa, uno por cada trabajador de la empresa, que nos supone un coste de 3.500 euros.

Sobre todo al principio y cuanto más se vaya avanzando en el tratamiento de la página web, el volumen de trabajo será muy grande y se necesitará de personal para ayudar en las diferentes tareas que se llevan a cabo como, por ejemplo, la elaboración de artículos para el blog de la página, donde se reflejan las ventajas que tiene estudiar una oposición, la búsqueda de nuevos clientes y de nuevas academias, el tratamiento de la información, y la necesidad de tener informáticos en plantilla para el mantenimiento y la mejora continua de la plataforma.

Por lo tanto, además de la inversión inicial de 13.500 euros, por concepto de la plataforma (10.000 euros) y los equipos informáticos (3.500 euros), los costes totales fijos ascienden a 15.648 euros al mes. Todos ellos son costes fijos y, por tanto, nuestra empresa tiene la peculiaridad de no tener costes variables.

Tabla 1: Estimación de los costes del negocio

CONCEPTO	IMPORTE
Plataforma (pago único)	Importe: 10.000 € (833,33 €/mes 1er año)
Equipos informáticos (pago único)	Importe: 3.500 € (291,67 €/mes 1er año)
Contratación de personal	Importe: 10.600 €/mes
Subcontratación de servicios informáticos	Importe: 2.000 €/mes
Alquiler de oficina + facturas	Importe: 1.500 €/mes

Líneas telefónicas	Importe: 100 €/mes
Correo electrónico	Importe: 23 €/mes
Destacar en Google	Importe: 300 €/mes

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, y una vez que conocemos la estructura de ingresos y costes de nuestra empresa, vamos a representar en forma de gráfica el umbral de rentabilidad o **punto muerto** en nuestra empresa. Queremos saber qué cantidad de opositores necesitaríamos para poder llegar a cubrir costes, es decir, que nuestro beneficio sea cero (0). Vamos a calcular el punto muerto al mes y luego veremos el balance sobre un año. Para ello, vamos a asumir varios supuestos:

- Con respecto a los **costes totales**, los costes de la inversión inicial (por la plataforma informática y los equipos informáticos) se van a distribuir proporcionalmente entre los doce meses del primer año.
- Poder hacer el cálculo de los **ingresos totales** (IT): Por una parte, vamos a considerar que el número de academias colaboradoras es 10. Por otra parte, también daremos por hecho que cada opositor que contrata nuestro servicio de asesoramiento acabará finalmente inscribiéndose en una academia. No obstante, podría darse perfectamente casos de personas que, una vez obtenido su asesoramiento, no se decidieran a inscribirse en la academia y, por tanto, la función de ingresos sería diferente, pues nuestra empresa no recibiría el canon por todos los opositores. Teniendo en cuenta estas salvedades, el detalle de los ingresos se recoge en la tabla 2.

Tabla 2: Estimación de los ingresos del negocio

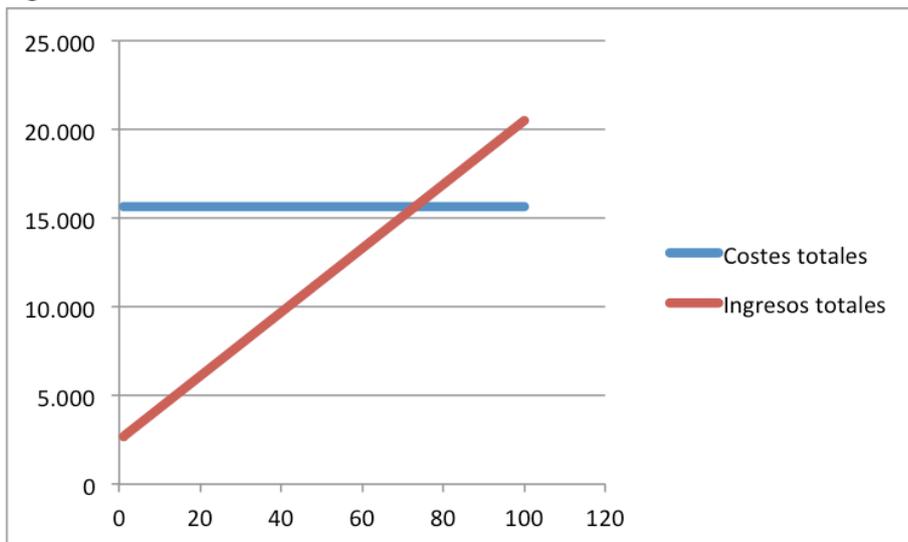
CONCEPTO/TIPO DE INGRESO	FIJO	VARIABLE
Canon por academia colaboradora	250 €	
Comisión a las academias por opositor/a		150 €
Precio por servicio y opositor/a		30 €
INGRESOS TOTALES*	2.500	180q

* Suponiendo 10 academias colaboradoras.

Fuente: Elaboración propia.

Con todos estos datos, hemos elaborado el punto muerto en forma de gráfica (ver figura 5).

Figura 5: Umbral de Rentabilidad o Punto Muerto



Fuente: Elaboración propia.

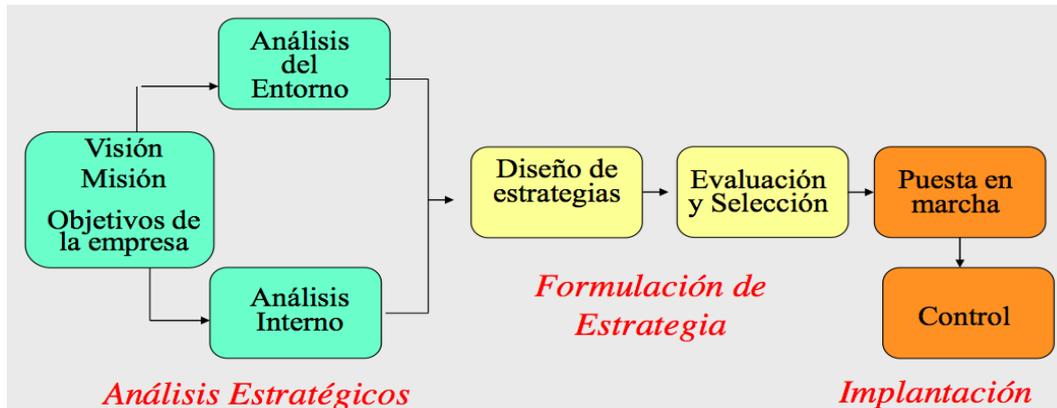
Gracias a esta gráfica, sabemos que empezaremos a obtener beneficio a partir de 73 opositores, es decir, nuestro beneficio será cero (0) cuando alcancemos el número de 73 opositores. Y al año esto significa que necesitaríamos 876 opositores para obtener un beneficio cero (0).

Cabe señalar las peculiaridades de nuestro punto muerto, y es que todos nuestros costes son fijos (recta horizontal azul del gráfico). Y nuestra función de ingresos no parte del origen, puesto que contaremos con unos ingresos fijos, que son lo que nos paguen las academias en forma de canon por trabajar con nosotros.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El proceso de Dirección Estratégica está integrado por tres grandes partes: el análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estas estrategias. Y, dentro de estas partes, nos encontramos con diferentes elementos (ver figura 6).

Figura 6: El proceso de Dirección Estratégica.



Fuente: Navas y Guerras (2012)

Nuestra atención en este trabajo de fin de grado se centra en el análisis estratégico, que consiste en el estudio de la forma que tienen las empresas de relacionarse con su entorno para conseguir lograr sus objetivos en el futuro (Victoria, 2008). Según Victoria (2008: 1), “el análisis estratégico busca explicaciones sólidas de por qué algunas organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y logran resultados superiores a sus competidores en temas de rentabilidad, crecimiento y/o creación de valor para sus accionistas”.

A partir de la misión y la visión de la empresa y el análisis de situación, tanto interno como externo, se diseña la estrategia empresarial. Un análisis estratégico bien definido y realizado puede resultar en ventajas competitivas sostenibles, que derivarán en mayores beneficios, status y prestigio. Al igual que hemos hecho en el apartado anterior, todos los contenidos teóricos que vamos a explicar van a ser aplicados al caso de nuestro proyecto empresarial “¡Oposita!”.

3.1.- Misión y visión

Según Thompson (2006), la **misión** de la empresa es la razón de ser de una empresa y se centra en lo que ésta pretende alcanzar en el entorno social en el que opera, lo que quiere realizar y para quién lo va a realizar. Describe cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y cómo satisface a sus *stakeholders* (grupos de interés).

La **visión**, sin embargo, Thompson (2006) la describe como el destino hacia el cual se quiere dirigir una empresa a medio y largo plazo y por ello, todas las decisiones que se toman, van a ir dirigidas hacia el logro de ese destino. Representa de forma realista cómo debe ser la posición de la empresa en el futuro.

La misión de ¡Oposita! es intermediar entre las academias de oposición y aquellas personas que buscan opositar, ofreciendo un asesoramiento especializado a los futuros opositores según sus características, posibilidades y necesidades, mientras que **la visión** es asentarse en un mercado novedoso, pero que se postula como una valiosa actividad previa en la cadena de valor de las academias clásicas.

3.2.- Análisis del entorno

De acuerdo con Pedros & Gutiérrez (2012) y Baena, Sánchez & Suárez (2003), el análisis del entorno consiste en comprender cómo el conjunto de factores y agentes externos pueden afectar al funcionamiento de la empresa. De este modo, se pueden observar las ventajas y las desventajas competitivas, la posición frente a la sociedad, los rivales directos y su comportamiento, etc., es decir, las amenazas y oportunidades que brinda el entorno, e idear estrategias en consecuencia, para, en definitiva, llegar a ser competitivos.

Para ello, tal y como explican Pedros & Gutiérrez (2012) debemos distinguir entre el entorno general y el competitivo.

3.2.1.- Entorno General

Para hacer un análisis del entorno general se considera que se ha de conocer la economía en la que se está desarrollando la actividad en cuestión. Por tanto, conocer acontecimientos presentes y pasados de la sociedad, gustos, necesidades, hábitos, pueden derivar, a través de una buena estrategia, en una ventaja competitiva y, en caso de una mala estrategia por un mal análisis en una desventaja y, en el peor de los casos en una quiebra.

Para analizar el entorno general, se utiliza la metodología PEST, consistente en examinar aquellos factores que se encuentran fuera del control de la empresa; es decir, aquellos factores que se originan por y en la economía en la que se desarrolla la actividad que pueden llegar a afectar el desarrollo futuro de esta. Se valoran 4 factores: Económicos, político-legales, socio-culturales y tecnológicos.

- **Factores Económicos:** Cada empresa, organización o sociedad deberá evaluar, analizar y examinar los diferentes factores económicos para así decidir cuáles son los que más pueden afectar a su entorno, ya que no todos tienen porque afectarles o, unos les afectarán en mayor medida que otros; y, por tanto, se debe dar prioridad a estos. Encontramos en este grupo factores como el desempleo, la inflación, la demanda, el ciclo económico, el PIB, etc.

Con relación a nuestro proyecto empresarial, nos encontramos principalmente con la problemática del desempleo y la limitada oferta de puestos a los cuales se puede acceder mediante una oposición. En la última década y, frente a la situación derivada de la crisis económica mundial, hemos podido observar que la población ha ido en búsqueda lógica

de estabilidad económica, la cual está relacionada directamente con los puestos de trabajo que derivan de las oposiciones.

- **Factores Político-legales:** Pueden afectar positiva o negativamente a los intereses de la compañía, después de todo las legislaciones pueden convertirse en factores beneficiosos o perjudiciales. En este grupo se incluye la legislación fiscal, la legislación sobre medio ambiente, los cambios políticos, etc.

¡Oposita! está constantemente actualizándose e informándose en relación a cualquier tipo de normativa que nos afecta. Como puede ser la normativa laboral sobre patentes por el tema de *software*, los impuestos relacionados con la actividad empresarial con sus posibles cambios, o las subvenciones a los jóvenes emprendedores entre otras.

- **Factores Tecnológicos:** Son aquellos factores que permiten el desarrollo nuevas tecnologías y, por tanto, nuevas oportunidades para generar y brindar nuevos productos y servicios. Ello implica que se abren nuevas posibilidades de satisfacer las necesidades de los clientes. Nos referimos a las innovaciones tecnológicas, internet, etc.

En ¡Oposita! buscamos innovar y mejorar constantemente nuestro *software*, puesto que el éxito de nuestra actividad empresarial depende en gran parte de él. Por tanto, el equipo informático subcontratado deberá estar al tanto de las innovaciones tecnológicas que pueden ser útiles para la empresa.

- **Factores Sociales:** Es el factor que implica y resulta ser raíz de muchos cambios en la sociedad. Encontramos: envejecimiento de la población, movimientos migratorios, nuevos hábitos de la sociedad, nuevos estilos de vida, capacidad adquisitiva, etc.

En España se observa un creciente interés de la población, principalmente joven, en opositar en busca de una rápida estabilidad laboral y personal, lo que podría beneficiar a ¡Oposita!

3.2.2.- Entorno Competitivo

En relación con el entorno competitivo o específico, según Baena, Sánchez & Suárez (2003) nos encontramos con todos aquellos aspectos que se encuentran fuera del control de la empresa, pero que afectan sólo a aquellas que pertenecen a una misma industria. La metodología más utilizada para el estudio del entorno competitivo de la empresa son las denominadas fuerzas competitivas de Porter: Competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores.

- **La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector:** Hace referencia a la amenaza que suponen las organizaciones que ya están en el mercado; por tanto, se trata de los rivales directos, los que ya están asentados en el sector.

Puesto que vamos a operar en un sector novedoso, no nos vamos a encontrar con una gran competencia. Sin embargo, vamos a encontrar una gran incertidumbre debido a que no sabemos si los servicios que queremos brindar van a ser valorados de manera positiva dentro del mercado, por tanto, no podemos asegurar que nuestra propuesta de valor vaya a ser aceptada. Además, al ser novedoso el servicio, se trataría de un negocio que está en una fase de introducción del ciclo de vida del sector.

- **La amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada):** Se trata de la posibilidad de que los beneficios de una organización desciendan debido a la entrada de nuevos competidores en el mercado. Esto estará determinado por las barreras de entrada al mercado. Hay 6 fuentes principales: las economías de escala, la diferenciación del producto, la política gubernamental, las necesidades de capital, el acceso a los canales de distribución y, la desventaja en costes.

En relación con nuestro proyecto empresarial, nos encontramos en un sector nuevo y desconocido, pero la entrada de nuevos competidores al mercado en el que operamos es una amenaza para nosotros, debido a que las barreras de entrada son escasas. No obstante, vamos a centrar nuestros esfuerzos por ofrecer un servicio personalizado y diferenciado, lo que esperamos que pueda actuar como una barrera a la entrada.

- **La amenaza de productos y servicios sustitutivos:** Se trata de productos que satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. Por tanto, esto puede derivar en una mayor competitividad y, al mismo tiempo, puede generar dificultades o limitaciones a la hora de obtener beneficios. En ocasiones, esta circunstancia puede resultar en que dos o más compañías toman la decisión de formar alianzas, para disminuir posibles pérdidas de rentabilidad.

En “¡Oposita!”, tendremos la amenaza de las tradicionales academias de oposiciones, que ya están asentadas desde hace muchos años. Esto añade y deriva en una mayor competitividad para nosotros, además de que se convierte en una dificultad añadida a la hora de poder obtener beneficios, ya que nos encontramos con que las academias tradicionales cuentan con la credibilidad y la confianza que empresas que optan por un modelo nuevo, como el que nosotros queremos poner en marcha.

- **Poder de negociación de los clientes:** Depende de cuestiones como el grado de estandarización del servicio prestado, el volumen de compras, productos almacenables o la posible amenaza real de integración hacia atrás.

En nuestro caso, el poder de negociación del cliente es todavía incierto. Si bien es cierto que nuestro servicio es heterogéneo, diferenciado, existen vías similares por las cuales los clientes pueden obtener un resultado parecido. Al tratarse de un servicio novedoso y diferenciado, el poder negociador de los clientes es menor. No obstante, la incertidumbre sigue y está en si el mercado estará dispuesto a pagar por este

servicio y, en si las academias valorarán lo que nuestra empresa les ofrece. Entendemos que nuestro éxito o fracaso va a depender en gran medida de nuestra capacidad de satisfacer a nuestros clientes y socios.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Se trata de la dependencia más o menos indispensable que tienen las empresas de sus proveedores, debido a que de ellos dependerá también en gran medida el que una empresa pueda o no posicionarse en mejor o peor lugar. Influirá también las condiciones del mercado y la homogeneidad o heterogeneidad del producto o servicio que se ofrezca, entre otros factores.

En relación con “¡Oposita!”, hay que considerar dos proveedores diferentes. Por una parte, las academias. Su poder de negociación es alto, puesto que tenemos una gran dependencia, por no decir una dependencia absoluta de ellos, ya que nuestra función principal es la de ser intermediarios entre nuestros proveedores y nuestros clientes. Por otra parte, la empresa a la que vamos a subcontratar la creación del *software*. Si bien es cierto que para nosotros el *software* va a representar un recurso clave, en la actualidad existe un número elevado de empresas que pueden prestar este servicio. En este sentido, el poder de negociación de nuestros proveedores de servicios informáticos sería menor.

3.3. Análisis Interno

El análisis interno tiene como finalidad evaluar los recursos y capacidades con que cuenta una empresa para, de esta forma, conocer sus fortalezas y sus debilidades. Esto se lleva a cabo a través de un estudio de los diferentes factores o elementos que existen dentro de una empresa o proyecto empresarial. De esta forma, podremos detectar dónde se encuentran nuestras ventajas competitivas con respecto al resto de competidores, y así diseñar estrategias que potencien nuestras fortalezas y eliminen nuestras debilidades (del Arco y Blömer; 2012).

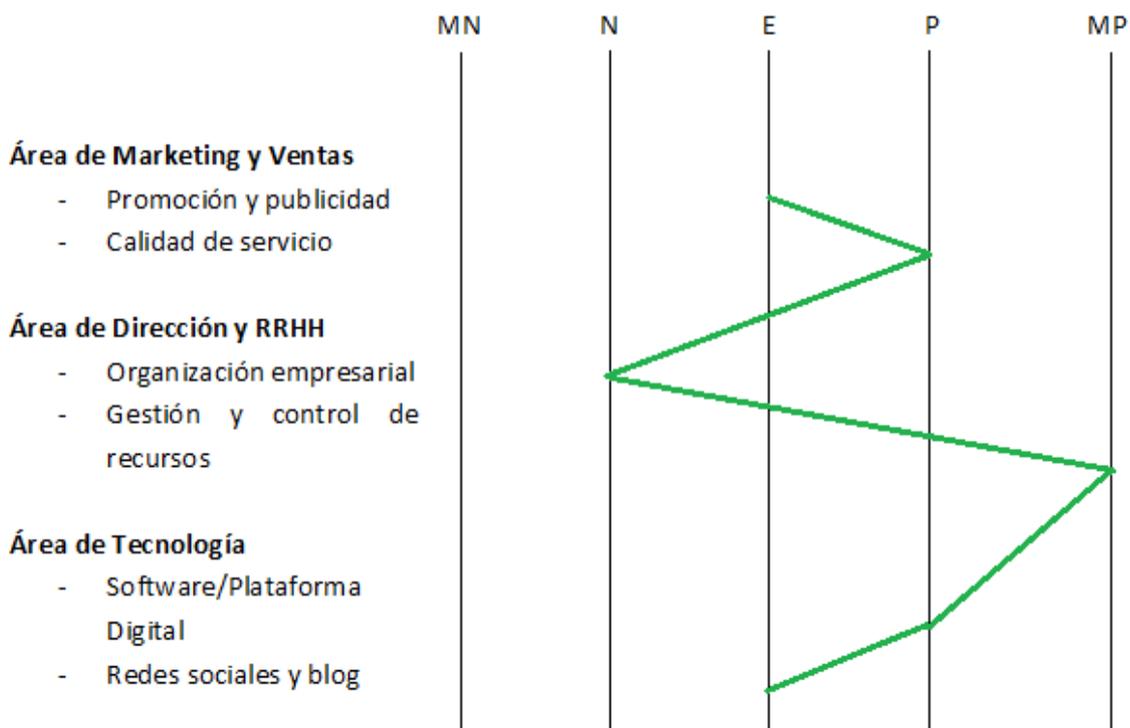
Una herramienta que permite el análisis interno de una empresa es el perfil estratégico. Según Guerras y Navas (2007), consiste en identificar a partir de las diferentes áreas funcionales de la empresa, aquellas variables importantes para, valorarlas y de ese modo identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. A continuación, presentamos un perfil estratégico simplificado de nuestra empresa (ver figura 7) en el que hemos utilizado como referencia las actividades desarrolladas en el apartado 3.7. Actividades clave, que constituyen las tres áreas de trabajo principales para nuestro proyecto empresarial. Por tanto, nos encontramos con:

- **Área de marketing y ventas:** Dentro de esta área distinguimos varias tareas fundamentales: la promoción, la publicidad y la calidad de servicio. Hemos valorado la promoción y publicidad como equilibradas y a la calidad de servicio como positiva, debido a que consideramos que nuestro fuerte dentro de esta área va a ser nuestra capacidad para brindar un servicio más que correcto a nuestros clientes, mientras que nuestra capacidad de publicidad y promoción no va a ser muy diferente al de

cualquier otra empresa. Nos vamos a promocionar de la mejor manera posible, dentro de nuestras capacidades.

- **Área de dirección y recursos humanos:** En este caso, distinguimos dos tareas importantes: organización empresarial y gestión y control de recursos. Hemos optado por valorar la organización empresarial de manera negativa por el hecho de que, al ser un nuevo negocio y al no tener todavía resultados ni positivos, ni negativos, es más que factible que en algún momento ésta sea modificada en su estructura, organización, funcionamiento, etc. Por el otro lado, hemos valorado de manera muy positiva la gestión y el control de nuestros recursos, pues contamos en nuestras filas con graduados en relaciones laborales y recursos humanos, los cuales están formados para ser grandes profesionales en esta materia.
- **Área de tecnología:** Dentro de esta área se incluye concretamente: el *software*/plataforma digital, las redes sociales y el blog. Hemos valorado de manera positiva nuestro *software*/plataforma digital, ya que es el aspecto de nuestra actividad en el que más inversión realizamos y vamos a estar realizando, para que sea lo más eficiente posible, para alcanzar nuestros objetivos. Por otro lado, valoramos las redes y el blog como equilibrados, ya que será un extra añadido a nuestra plataforma y a nuestro servicio, pero no lo más importante de ésta.

Figura 7: Perfil Estratégico de ¡Oposita!



Gráfica de Perfil Estratégico de ¡Oposita!: MN = Muy Negativo E= Equilibrado MP= Muy Positivo

Fuente: Elaboración Propia

A partir del análisis del perfil estratégico de nuestra empresa, podemos identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades. Con respecto a las fortalezas podemos identificar la

calidad del servicio, la gestión y control de recursos brindados por nuestros especialistas en Recursos Humanos, y nuestro *software* desarrollado por la empresa subcontratada. Con respecto a las debilidades, estas provienen de la organización empresarial. Al ser una empresa de nueva creación, es factible que la organización se vea modificada para ajustarse a las necesidades reales, conforme vayamos desarrollando nuestra actividad empresarial.

Por último, resultaría realmente interesante y valioso el poder comparar nuestro perfil estratégico con el de algún competidor, o con uno anterior de nuestra propia empresa, para poder observar tendencias o evolución en el tiempo, pero esto no es posible en nuestro caso. En primer lugar, somos una empresa de nueva creación, lo que implica la inexistencia de datos anteriores de referencia para poder compararlos, aunque nuestra intención es poder realizar otro perfil estratégico en el futuro, para ver nuestra evolución, realizar una comparativa y ver si existe avance, retroceso, estancamiento, etc. En segundo lugar, al ser un nuevo negocio, no existe para nosotros la figura de un principal competidor.

4. ANÁLISIS DAFO

Según Olivera & Hernández. (2011: 1), el análisis DAFO, también conocido como FODA o DOFA, es una “herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades”.

Esta técnica fue ideada por Albert S. Humphrey durante los años 60 del siglo pasado, en una investigación del Instituto de Investigadores de Stanford, que tenía como propósito descubrir los motivos de por qué fallaba la planificación de las empresas.

Según Espinosa (2013), las características del método DAFO son las siguientes:

- Con respecto al **análisis interno**, hay que estudiar las **fortalezas y las debilidades**:
 - Las fortalezas muestran las características de la empresa que la hacen distinta de la competencia. Para identificar las **fortalezas** de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?*
 - Por otro lado, las **debilidades** nos muestran los elementos que nos dejan en una situación desfavorable respecto de nuestros competidores. Para identificar las debilidades de nuestra empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?*
- En el otro lado tenemos el **análisis externo**, donde se estudian las **oportunidades y las amenazas**:
 - Las **oportunidades** son las posibilidades que se deben tener en cuenta para crecer en el futuro, como son los nuevos mercados en los que puede tener presencia la empresa. Para identificar las oportunidades de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado.*
 - Las **amenazas**, por su parte, ponen nuestra atención sobre los factores que ponen en riesgo la supervivencia de la empresa. Para identificar las amenazas de la empresa podemos responder a preguntas como: *¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?*

En la figura 8, se presentan los resultados más destacados del análisis de situación realizado para el caso de nuestra empresa, identificando las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Figura 8: Análisis DAFO de la empresa ¡Oposita!

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio amplio y versátil de la plataforma. • Alta cualificación de los empleados • Atención personalizada y específica para cada cliente. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para obtener resultados positivos a corto plazo. • Todavía no se cuenta con la confianza del cliente. • Necesidad de una buena inversión en marketing para darse a conocer.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica actual (desempleo, PIB, ...) • Creciente demanda en el estudio de oposiciones. • Existencia de pocas plataformas que ofrezcan servicios similares 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • El coste de preparación de una oposición estudiar en una academia. • Las academias tradicionales • Escasas barreras de entrada, que implica la existencia de un gran número de competidores potenciales.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las **oportunidades**, cabe destacar en primer lugar y como factor más determinante, la situación actual que vive España, con una tendencia cada vez más grande hacia el empleo precario e inestable, donde sobre todo los jóvenes tenemos que buscar trabajos que no están adecuados a nuestros estudios. De este factor surge el segundo factor, casi igual de importante o más, que es la creciente tendencia que existe actualmente en querer estudiar una oposición, derivado en parte de la falta de empleos que se ajusten a nuestros estudios al acabar la carrera. Por lo tanto, este creciente interés por estudiar oposiciones hace que nuestro negocio puede triunfar en un sector que se encuentra en alza. Así pues, nuestra plataforma puede servir de ayuda a miles de personas que se plantean estudiar una oposición, debido ya sea a la situación actual del país o bien porque quieren optar a mejores puestos de trabajo, pero que tienen esa incertidumbre de no saber cuál puede ser la oposición que mejor se ajusta a su perfil También cabe destacar que nuestra competencia en el sector es muy baja, ya que no existen muchas páginas que te ayuden a encontrar tu oposición ideal.

En cuanto a las **amenazas**, la más importante sería el elevado coste de estudiar en una academia, que hace que no todo el mundo pueda decidirse a estudiar una oposición, a menos que consiga una beca o algo por el estilo. Este coste académico hace que nuestro mercado objetivo pueda verse reducido y no podamos llegar a todo el mundo que quiera prepararse una oposición. Por otro lado, a pesar de un negocio novedoso, las barreras de entrada son muy bajas, lo que puede generar la aparición de competidores que busquen aprovecharse de la expansión en este sector.

Por otro lado, tenemos las **fortalezas**, dónde en nuestro caso la más importante es nuestra plataforma digital, que contará con el mejor *software*, que hará que nuestra plataforma sea el medio elegido a la hora de buscar una oposición. Otra ventaja competitiva sería la calidad de nuestro servicio de asesoramiento técnico a la hora de encontrar la oposición que más se pueda ajustar a cada cliente que nos visite, prestado por profesionales expertos en la materia.

Para terminar, tenemos las **debilidades**, dónde hemos encontrado principalmente tres. La primera de ellas sería la dificultad para crecer a corto plazo, por tratarse de un negocio de nueva creación. Esto está estrechamente relacionada con las otras dos, que son la dificultad para generar confianza en el cliente y la necesidad de una elevada inversión en marketing para darnos a conocer entre la gente y obtener clientes. Y es que es el principal problema de este negocio es que tendremos un crecimiento bastante lento, debido a estas debilidades.

Gracias al análisis DAFO, se consigue anticipar de forma correcta las acciones que se deberán aplicar en cada uno de los posibles escenarios, y de esta forma poder desarrollar una estrategia adecuada con la cual consigamos cumplir con nuestra misión y nuestra visión. Por lo tanto, el DAFO es una herramienta muy buena, que nos ayuda a entender la situación y a tomar las decisiones de la manera más correcta (Olivera & Hernández 2011).

Por lo tanto, el análisis DAFO se centra en determinar las ventajas competitivas de la empresa y sirve para orientar las estrategias más convenientes a seguir, en función del mercado y de las características de la empresa (García, 2017).

Una vez obtenidos los resultados de la elaboración del DAFO, la empresa debe poner en marcha una estrategia de actuación en función de estos resultados. Existen distintos tipos de estrategias, como la ofensiva, la defensiva, la reorientación o la supervivencia.

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado en 1980 por Michael Porter. Según Espinosa (2017: 1), una empresa posee una ventaja competitiva cuando “tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado”.

A partir de los resultados del DAFO, la empresa debe poner en marcha una estrategia de actuación. Existen distintos tipos de estrategias, como la ofensiva, la defensiva, la reorientación o la supervivencia. Según Olivera & Hernández (2011), en función de los cuadrantes de la matriz en las que nos fijemos, o demos más prioridad, podremos realizar unas u otras estrategias (ver figura 9):

- **Estrategia “DA”** (debilidades vs amenazas): Su objetivo es minimizar y disminuir todo lo posible tanto debilidades como amenazas, lo que implica que aquellas organizaciones que optan por utilizar estas estrategias se encuentran en una situación de “vida o muerte”, es decir, son organizaciones que están peleando por la supervivencia y cada estrategia planteada conlleva asumir riesgos altos.

- **Estrategia “DO”** (debilidades vs oportunidades): Busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Las empresas que se encuentran en este cuadrante son capaces de identificar las oportunidades que les brinda el mercado, pero, al mismo tiempo, son conscientes de que su capacidad, situación y debilidades, no les permite tomarlas. Por ello, suelen tener una tendencia a adoptar una actitud adaptativa, es decir, de adaptarse a los cambios del mercado.
- **Estrategia “FA”** (fortalezas vs amenazas): Consiste en intentar que mediante las fortalezas de la organización se pueda hacer frente a las amenazas que enfrenta. Por tanto, el objetivo es maximizar fortalezas y minimizar amenazas. No se trata de ir buscando debilidades, sino de fortalecer todo lo posible para que, cuando las amenazas lleguen, tener capacidad defensiva. Por tanto, podemos afirmar que aquellas empresas que optan por esta estrategia adoptan una posición defensiva.
- **Estrategia “FO”** (fortalezas vs oportunidades): Se considera el cuadrante más ventajoso o la posición en la que todas las empresas quieren, desean y buscan estar, para utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado. Se trata por ello de una posición ofensiva.

Figura 9: Matriz de estrategias DAFO.

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: Castillo (2020).

En nuestro caso, cabe destacar las oportunidades y fortalezas que nos han hecho decidir emprender en este negocio, lo que nos llevaría a adoptar una posición ofensiva o estrategia FO.

5. CONCLUSIONES

En este trabajo de fin de grado, hemos tratado de poner en práctica los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de nuestros estudios del grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, más concretamente en las asignaturas de Dirección Estratégica y de Creación de Empresas. Nos pareció interesante estudiar más a fondo el proceso de creación de una empresa, en el ámbito estratégico, dado que nos parece un aspecto fundamental a la hora de poner en marcha un negocio.

Esta experiencia nos ha servido para aprender a usar de mejor manera todos los medios de información que tenemos a nuestro alcance, como la biblioteca de la Universidad o el buscador académico *Google Scholar*. Esto desde el punto de vista técnico, en el ámbito puramente académico, hemos aprendido a diseñar un plan de negocio de una empresa desde cero. Esto nos parece muy importante, porque hoy en día estamos inmersos en una situación complicada, donde el mercado de trabajo presenta una gran incertidumbre y puestos de trabajo caracterizados por la temporalidad y la precariedad, en el cual los jóvenes están encontrándose importantes dificultades. Debido a esto creemos que el emprendimiento puede ser una buena salida laboral y, para ello, es necesario saber cómo se desarrolla el proceso de creación de un negocio.

De esta manera, hemos sido realmente conscientes de lo que en verdad supone el aventurarse en un proyecto de tales magnitudes, y los pasos que hay que tomar, además de todas las aspectos y factores que hay que tener en cuenta. Del mismo modo, nos ha hecho más conscientes de que crear o invertir en un negocio supone arriesgarse en muchos aspectos, como lo es entender que, al final, el éxito o fracaso del mismo proyecto dependerá en gran medida de conocer lo máximo posible el segmento al cual nos dirigimos y las necesidades que tienen y potencialmente tendrán. Asimismo, nos enseña el esfuerzo y la imperativa necesidad de estar constante y permanentemente actualizado en tecnologías, nuevas formas de comunicación, sociedad, economía, política, ya que va a afectar grandemente a lo que una empresa pueda hacer o no.

Cabe destacar algunas limitaciones que hemos tenido en el transcurso del trabajo, a la hora de calcular el punto muerto de nuestro negocio, debido a que hemos tenido que suponer cosas de las que no estamos seguros y que, de no cumplirse, anularían la veracidad de nuestros cálculos. Esto nos ha pasado ya que, por las características de nuestro negocio, hemos tenido que suponer, por una parte, que contaríamos con la colaboración de 10 academias y, por otra parte, que el 100% de los opositores que contratan nuestro servicio de asesoramiento van a terminar inscribiéndose en una de las academias que proponemos para su formación. Esta era la única forma de obtener los datos sobre nuestros ingresos para representar el punto muerto.

Por último, la pregunta clave. ¿El emprendimiento merece la pena, es realmente una buena salida?

Pues, por una parte, pensamos que sí es una buena salida, debido en gran parte a la situación laboral actual. Ahora bien, para ello debes tener las ideas muy claras y disponer de los medios necesarios para construir tu negocio. Por eso, nos parece que hay que estar muy seguro de

lo que vas a hacer, ya que emprender supone un enorme riesgo económico para quien decide aventurarse en este mundo. De ahí que nos pueda surgir una respuesta negativa a la idea de si el emprendimiento merece la pena, ya que no todo el mundo es capaz de asumir el enorme riesgo de perder el dinero que ha invertido en su negocio. Y ese riesgo es grande y real. Luego también está la opción, para los que no quieran asumir tanto riesgo económico, de estudiar una oposición. Está de sobra sabido que es una buena opción, ya que puedes optar por puestos de trabajo fijos, bien remunerados y prácticamente para toda la vida.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96.

Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23).

Burke, J. F. (2014). Segmentación de mercados: la clave para el éxito en la promoción turística. *Papers de Turisme*, (3).

Castillejo, L. E. M. (2015). *Plan de negocios*. Editorial Macro.

Castillo, Y. (2020). Importancia del análisis FODA para la toma de decisión más acertada. Recuperado el 29/03/2020 de:

<https://sites.google.com/a/micorreo.uny.edu.ve/la-matriz-foda-como-herramienta-gerencial-para-una-acertada-toma-de-decision/home/conoce-el-por-que-debemos-realizar-la-matriz-foda/objetivos-y-estrategias-alternativas-1/importancia-del-analisis-foda-para-la-toma-de-decision-mas-acertada>

Del Arco, E. A., & Blömer, B. V. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Editorial Paraninfo.

Echarri, A., Ardanaz, A. E., Pendás, A., Aguirre, Á. P., & de Quintana Sanz-Pastor, A. (2002). *Joint venture*. FC Editorial.

Escuela de Organización Industrial (2012). *Proyectos de negocio. Metodología para elaborar planes de negocio*. Sección 2: Análisis Interno. Recuperado el 16/04/2020 de:

https://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio

Espinosa, R. (2013). La matriz de análisis DAFO (FODA). Recuperado el 28/03/2020 de:

<https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Espinosa, R. (2017). Ventaja Competitiva: qué es, claves, tipos y ejemplos. Recuperado el 25/04/2020 de:

<https://robertoepinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>

García, I. (2017). Economía Simple. *Definición de DAFO*. Recuperado el 28/03/2020 de:

<https://www.economiasimple.net/glosario/dafo>

Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. *Pamplona: Thompson Cívitas*.

Maqueira, J. M., & Bruque, S. (2009). *Marketing 2.0: el nuevo marketing en la web de las redes sociales* (pp. 106-110). Ra-Ma.

Mañez, R. (2017). Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio. Recuperado el 15/03/2020 de:

<https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>

Moschini, S. (2012). Claves del marketing digital. *La nueva comunicación empresarial en el mundo*, 3, 13794-2012.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas: Madrid.

Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. Editorial Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

P. Huerta, J. E. Navas y P. Almodóvar (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*.

Ramírez, M. G., Gascó, J. G., & Taverner, J. L. (2010). Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información: Un análisis de su situación y evolución. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 16(1), 55-76.

Renart, L. G., & Cabré, C. (2005). Las claves del marketing relacional bien hecho. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 70.

Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. *Promonegocios.net*.

Thompson, I. (2006). Misión y visión. *On Line*. Recuperado el 25/04/2020 de:

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.