



**Plan Integral de Creación de Empresa:
TENDERS PYME**



AUTOR/A: Daniel Vaquero Martínez

TUTOR/A: Lucía Muñoz Pascual

Salamanca, a 4 de julio de 2023

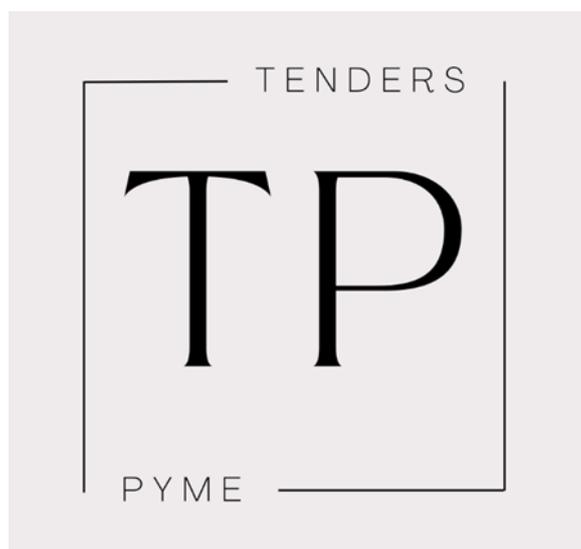


**VNiVERSiDAD
D SALAMANCA**

Trabajo Fin de Grado

Título: Plan Integral de Creación de Empresa:

TENDERS PYME



Grado en Gestión de PYMES

Facultad de Economía y Empresa

VNiVERSiDAD D SALAMANCA

AUTOR/A: Daniel Vaquero Martínez



TUTOR/A: Lucía Muñoz Pascual

Salamanca, a 4 de julio de 2023

1.	<u>INTRODUCCIÓN.....</u>
2.	<u>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....</u>
2.1.	<u>Generación de ideas.....</u>
2.2.	<u>Selección de la mejor idea.....</u>
2.3.	<u>Promotor.....</u>
3.	<u>ELECCIÓN DEL NEGOCIO.....</u>
3.1.	<u>Oportunidad de negocio y propuesta de valor.....</u>
3.2.	<u>Modelo de negocio.....</u>
4.	<u>ELECCIÓN DEL NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....</u>
5.	<u>PLAN JURÍDICO – FISCAL.....</u>
5.1.	<u>Forma jurídica.....</u>
5.1.1.	<u><i>Características.....</i></u>
5.2.	<u>Criterios para la elección de la forma jurídica. Ventajas e Inconvenientes.....</u>
5.3.	<u>Trámites administrativos necesarios para el inicio de la actividad.....</u>
6.	<u>LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....</u>
6.1.	<u>Ubicación geográfica.....</u>
6.2.	<u>Características de la zona.....</u>
6.3.	<u>Localización de los competidores.....</u>
7.	<u>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</u>
8.	<u>ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD.....</u>
8.1.	<u>Análisis estratégico externo.....</u>
8.1.1.	<u><i>Factores del entorno genérico: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental y Legal (PESTEL).....</i></u>
8.1.2.	<u><i>Factores del entorno específico: PORTER.....</i></u>
8.2.	<u>Análisis estratégico interno.....</u>
8.2.1.	<u><i>Análisis de recursos y capacidades.....</i></u>
8.3.	<u>Análisis DAFO.....</u>
8.4.	<u>Estrategia competitiva.....</u>
9.	<u>PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....</u>
9.1.	<u>Inversión inicial.....</u>
9.2.	<u>Financiación.....</u>
9.3.	<u>Presupuestos operativos.....</u>
9.3.1.	<u><i>Previsión de ingresos.....</i></u>
9.3.2.	<u><i>Estructura de costes.....</i></u>

9.3.3.	<i>Punto de equilibrio</i>
9.4.	Presupuestos financieros.....
9.4.1.	<i>Previsión de la Cuenta de Resultados</i>
9.5.	Medidas sobre viabilidad financiera.....
10.	PLAN DE OPERACIONES.....
10.1.	Instalaciones productivas.....
10.2.	Materias primas y equipos necesarios.....
10.3.	Descripción detallada del proceso productivo.....
10.4.	Estimación de ventas.....
11.	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
11.1.	Estructura organizativa.....
11.2.	Planificación de Recursos Humanos.....
12.	PLAN DE MARKETING.....
12.1.	Análisis de la situación del mercado.....
12.2.	Segmentación y posicionamiento.....
12.3.	Marketing Mix.....
12.3.1.	<i>Producto</i>
12.3.2.	<i>Precio</i>
12.3.3.	<i>Distribución</i>
12.3.4.	<i>Promoción</i>
12.4.	Marketing digital.....
12.5.	Presupuesto de marketing.....
13.	DIAGRAMA DE GANTT.....
14.	CONCLUSIONES.....
15.	APORTACIONES.....
16.	LIMITACIONES.....
17.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....
18.	BIBLIOGRAFÍA.....
19.	BIBLIOGRAFÍA ONLINE.....

RESUMEN EJECUTIVO

“Haz de lo público tu cliente”

El objeto de estudio del documento es el de un proyecto basado en una oportunidad de mercado presente en el mundo de las PYMES y de las entidades públicas. Se presenta la creación de una empresa que representa el papel del experto en la detección, selección y preparación de concursos para la obtención de contratos públicos, que será la principal actividad de la empresa. Todo ello a través de la tecnología creando un software (plataforma de apoyo) capaz de introducir todas las licitaciones de los diferentes países del mundo, y filtrarlas para adaptarlas a cada tipo de empresa.

Para su puesta en marcha es necesario un desembolso de 5000 euros que provienen de los ahorros del promotor. Se espera recuperar la inversión en el primer año y el resto de los indicadores de viabilidad hablan tremendamente bien del proyecto.

Debido al momento de transformación digital que vive nuestra sociedad, las campañas a través de redes sociales, especialmente en LinkedIn, serán la principal herramienta de publicidad de la empresa. Se ha diseñado un embudo de ventas a través del cual se desvía el tráfico a una página de aterrizaje que será un nido de nuevos clientes.

El promotor de este proyecto es un recién graduado en Gestión de PYMES por la Universidad de Salamanca, de 22 años, con conocimientos específicos sobre la Ley de Contratos del Sector Público. Ha llevado a este proyecto a completar el programa “Explorer” del Banco Santander y a la convocatoria “Prototipos orientados al mercado TCUE 2023”, y ejercerá como CEO de la empresa. Con una clara visión enfocada al crecimiento en estructura de personal y a la delegación de responsabilidades, llegará a contar en el quinto año de la empresa con 18 trabajadores a su cargo.

1. INTRODUCCIÓN

La Administración Pública es un cliente omnipresente, fiable, que paga en muchos sectores con mucho margen de beneficio, cuyos contratos se pueden ganar mediante un concurso. Se trata de un proceso legal en el que las instituciones públicas ofertan sus necesidades de contratación para que las empresas puedan hacer sus ofertas a las mismas, y posteriormente ser evaluadas y escoger la mejor de las presentadas. Es bastante similar a lo que podemos pensar cuando imaginamos una subasta tradicional.

En 2022, del total de licitaciones, o concursos públicos, que hubo en España, aumentó en un 60% el número de adjudicaciones en las que sólo se presentó un único licitante, el 47% de todas. Y por cada contrato público, de media sólo se presentaron 3 ofertas. Esto refleja que un elevado % de los potenciales clientes de la Administración Pública no trabajan para ellos por desconocimiento y/o falta de tiempo para preparar estos concursos. La figura de TENDERS PYME viene a cubrir una necesidad de mercado, creciente en tiempos de crisis económica, donde las empresas privadas y clientes finales son mucho más reticentes a contratar servicios.

Tradicionalmente cuando pensamos en el mercado nos centramos en la venta directa al consumidor final (B2C), y en segundo orden, en la venta de empresa a empresa (B2B). Pero existe un tercer gran cliente: la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (B2A). Lo clasificamos de la siguiente manera:

- B2C – Venta directa a consumidor final → Mercadeo
- B2B – Venta de empresa a empresa → Negociación
- B2A – Venta a Administración Pública → Concurso*

Para que un autónomo o empresa pueda vender a la Administración Pública, existen a su vez dos alternativas:

- Contratos menores. Negociación directa. Son casos residuales que tienden a la extinción.
- Concurso público. Al procedimiento concursal se le denomina “licitación” y hay cientos a diario.

La ley de contratos que regula los concursos públicos está redactada de tal manera que cualquier autónomo, micro PYME, PYME y gran empresa pueda acudir a dichos concursos para lograr contratos. Sin embargo, tan solo las grandes corporaciones tienen

recursos para concursar de forma sistemática. Muchas PYMES también acuden, pero tan solo a concursos contados.

Cerca del 90% de las empresas no acuden nunca a concursos, y en muchos sectores no conocen esta posibilidad. Hoy en día, existen pocos profesionales que ofrezcan sus servicios a autónomos, micro PYMES y PYMES para la preparación de estos concursos, siendo un trabajo que puede hacerse a través de internet, desde cualquier rincón del planeta. Miles de PYMES son proveedoras de servicios y/o productos que las Administraciones Públicas demandan a diario, y la falta de tiempo y de conocimiento del proceso de los concursos hacen que no sean capaces de aprovechar este tipo de cliente.

Ante la oportunidad de la demanda exponencial por parte de la Administración, sobre todo de servicios digitales y su falta de experiencia contratando estos mismos y ajustando el precio a pagar por ellos, buscamos resolver el problema de las PYMES en España, que buscan oxigenar sus cuentas en esta dura etapa económica postpandemia, en plena guerra de Ucrania y en extrema inflación, inyectándoles un nuevo cliente seguro y firme.

El plan de negocio se estructura en una primera presentación del proyecto empresarial en sí, así como la elección del negocio, nombre y logotipo de la empresa. Se continúa desarrollando el plan jurídico – fiscal, se ubica a la empresa en el mapa y, tras una investigación de mercados, se realiza un análisis de previabilidad. Una vez esclarecidas todas estas cuestiones, se llevan a cabo los planes económico – financiero, de operaciones, de organización y recursos humanos y de marketing. Finalmente, se realiza un diagrama de Gantt y se remata con las conclusiones, aportaciones, y limitaciones, así como con la bibliografía necesaria para la realización del documento.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Una vez identificada una necesidad de mercado como esta, el siguiente paso debe ser generar las suficientes ideas para elegir la más idónea. Este proceso del proyecto lo dividimos en dos fases:

2.1 Generación de ideas

Para este primer paso se utilizó la técnica del brainstorming o tormenta de ideas.

La primera idea consistió en la creación de una empresa de servicios digitales que concursara a las licitaciones públicas aprovechando la ventaja competitiva de simplemente hacerlo frente a sus PYMES competidoras. Se pensó en la creación de una

empresa de marketing digital que se dedicara a prestar sus servicios a las entidades públicas.

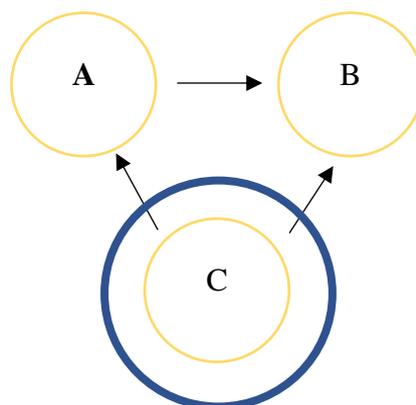
La segunda idea aportó un gran paso en cuanto a lo tecnológico se refiere. Se trataba de una red social específica para licitar. En ella las empresas, por un lado, y los ayuntamientos, autonomías, etc. de todo el mundo, por otro, se creaban un perfil y podían publicar sus anuncios para encontrarse y satisfacer sus necesidades. Una especie de LinkedIn para licitaciones.

La tercera idea consistió en la creación de una empresa especializada en la detección, selección y preparación de concursos para la obtención de contratos públicos para nuestros clientes. De esta manera, mediante comisiones por la consecución de los concursos para otras empresas, podíamos obtener grandes cantidades de dinero. Además, en esta tercera idea, habíamos avanzado hacia un compromiso social, ya que de esta manera podíamos contribuir a un reparto más justo del dinero público, entre otras aportaciones de valor a la sociedad.

2.2 Selección de la mejor idea

La segunda y última fase se trata de elegir la idea con más posibilidades de éxito en base a criterios previamente establecidos. Para ello utilizamos el método Técnica Electra I, un método multicriterio para guiar en la toma de la decisión (Murillo, L. T. (2020)). Partiendo de una serie de hipótesis, a través de unos criterios ponderados ([Tabla 2.1](#)), se genera una matriz de decisión ([Tabla 2.2](#)) (ver Anexo). Tras ello, se procede a realizar una matriz de concordancia ([Tabla 2.3](#)) y otra de discordancia ([Tabla 2.4](#)), mediante las cuales se mide el grado de asociación en cada pareja de ideas (ver Anexo). A continuación, se establecen los límites de concordancia y discordancia y se construye un grafo de dominación para determinar las ideas no dominadas por otras, es decir, el núcleo. Finalmente, se reducen y aumentan los límites para determinar la mejor de las ideas.

Figura 2.1 Selección de la mejor idea



Fuente: elaboración propia.

La idea de negocio finalmente elegida fue la tercera o “C”, pero, sin embargo, nos dimos cuenta de que podíamos utilizar la segunda como herramienta de esta, y darle así una utilidad mayor a la idea, ya que el punto débil era precisamente el de la tecnología.

En conclusión, la idea elegida consiste en la puesta en marcha de una empresa especializada en la detección, selección y preparación de concursos para la obtención de contratos públicos para nuestros clientes.

Todo ello a través de la tecnología creando un software (plataforma de apoyo) capaz de introducir todas las licitaciones de los diferentes países del mundo, y filtrarlas para adaptarlas a cada tipo de empresa. Cabe destacar que uno de los pilares a través del cual se desarrolla este proyecto es el crecimiento en estructura de personal, a través de cual se aporta gran valor a la sociedad.

El objetivo, es desempeñar la figura del experto en preparación de ofertas para concursar por estos contratos públicos, ampliando así la cartera de nuestros clientes, con uno muy importante que siempre paga, la Administración. Además, mediante nuestra plataforma nos aseguramos no sólo el compromiso económico sino también el social y ético a la hora de asignar este tipo de contratos.

Los primeros clientes se encuentran en España, al igual que nuestra empresa. Por una cuestión de facilidad y comodidad lingüística y legal hemos decidido empezar por nuestro propio país. Al ser un servicio que podemos prestar digitalmente no es necesario ubicar una zona exacta de nuestra geografía sino más bien un tipo de PYME específica.

El primer segmento objetivo son las PYMES de suministros y digitales, ya que los digitales son los contratos en los que la Administración tiene poca experiencia y le cuesta más calibrar un precio acorde al valor de sus servicios. Posteriormente, la idea es seguir penetrando en el mercado de las licitaciones públicas hasta dónde el mercado nos permita. Se pondrán en marcha el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y conseguir que el producto llegue finalmente a las PYMES. Estas consistirán en la visita a las propias oficinas de estas, llamadas telefónicas y LinkedIn Ads, principalmente.

2.3 Promotor

El promotor de este proyecto, Daniel Vaquero Martínez, es estudiante del último curso del Grado en Gestión de PYMES en la Universidad de Salamanca. En octubre del año 2023, en paralelo al desarrollo del proyecto de creación de empresa, Daniel va a cursar el Máster en Gestión de Proyectos y Metodologías Ágiles [PMA] que imparte la escuela de negocios ESIC. Formación que va a completar, sin duda, la requerida para llevar a cabo cualquier tipo de proyecto con éxito.

Además, Daniel ha trabajado como colaborador con la universidad de los Estados Unidos Colby College durante un año, donde ha desarrollado capacidades de networking y relaciones internacionales. A su vez, ha participado en la organización de eventos en ciudades como Barcelona y Vigo, y realizado prácticas en una PYME local.

A través de los conocimientos adquiridos de la gestión de las PYMES y mediante cursos extraoficiales sobre licitaciones públicas, le surge la idea de crear y promover este negocio. Daniel lo considera un negocio factible y capaz de generar ingresos y puestos de trabajo reales, de tal manera que podría irse desligando de él a través de la delegación de responsabilidades y hacer así que funcionase “solo”, con trabajadores a su cargo.

3 ELECCIÓN DEL NEGOCIO

La idea de negocio elegida, como se ha descrito previamente en este documento, es la puesta en marcha de una empresa especializada en la detección, selección y preparación de concursos para la obtención de contratos públicos para las PYMES.

3.1 Oportunidad de negocio y propuesta de valor

La oportunidad de negocio viene dada por la falta de capacidad de las PYMES para concursar por los contratos públicos. Debido a la falta de tiempo y conocimiento, muchas veces no tienen conocimiento de cuándo se publican los contratos que son más atractivos para ellas, ya que con el personal que tienen no son capaces de hacerlo, y muchas otras, no saben cómo concursar o carecen de tiempo para hacerlo.

El informe de OIReScon (Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación) del cuarto trimestre del 2022, señala que hay 3,19 licitadores por contrato, reduciéndose la cifra respecto al 2021 (4,04). Además, se debe reseñar el aumento en más del 60,43% de adjudicaciones con un solo licitador, ya que, en 2022, del total de licitaciones públicas que hay en España, al 47% sólo se presentó una única empresa.

La propuesta de valor de TENDERS PYME es la especialización en el servicio para las PYMES mediante la tecnología, a través de un modelo de negocio adaptado a ellas, explicado a continuación.

3.2 Modelo de negocio

TENDERS PYME propone un modelo de negocio adaptado a sus stakeholders más importantes, sus PYMES clientes. Sabedores de los limitados recursos de estas, se ha de proponer una propuesta que limite el riesgo de sus activos a la hora de contratar sus servicios.

Es por ello por lo que se ofrece una primera remuneración variable en la que la PYME solo paga cuando TP (TENDERS PYME a partir de ahora) consigue un contrato para ella. De esta manera se garantiza beneficio seguro al arriesgar su capital. Una vez establecida una relación de confianza se pasa al siguiente nivel, en el que se firma un contrato anual de proveedor de este servicio en el cual, dependiendo del caso, se establecen tramos fijos con o sin variables. La PYME gana y TP también.

4 ELECCIÓN DEL NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

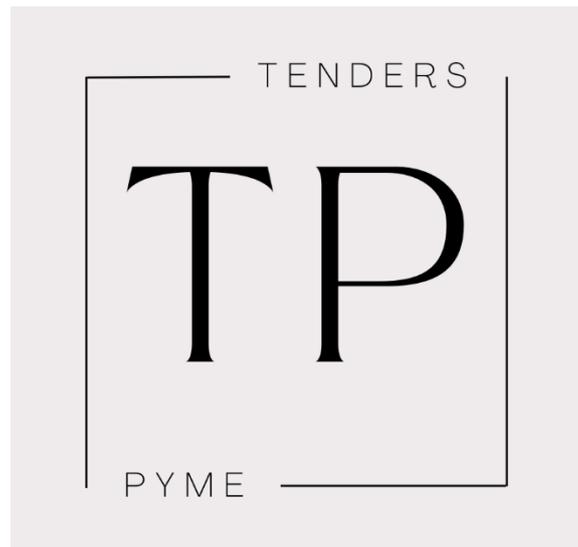
El nombre elegido ha sido “TENDERS PYME”, acompañado del eslogan “Haz de lo público tu cliente”.

El eslogan refleja la ventaja más importante que nuestros clientes tienen, ya que a través de TP consiguen tener a la Administración como cliente. De esta manera se genera una llamada de atención a la vez que en seis palabras se resume el beneficio de contratar nuestros servicios.

El nombre de la empresa es una traducción al inglés del nombre “licitaciones” (TENDERS) sumado a la especialidad de TP: las PYMES. De esta manera tenemos una marca internacional para una futura expansión y una llamada específica a los que son nuestros clientes.

El logotipo de la empresa consta de un diseño simple, neutral y minimalista, que se compone de un fondo color beige clarito y un cuadrado roto en sus líneas superior e inferior, en cuyos espacios se escribe en la parte superior “TENDERS” y en la parte inferior “PYME”. En el centro del cuadrado se sitúan las letras “T” y “P”, en tamaño grande y en negrita, señalando las iniciales del nombre de la empresa. La figura es la siguiente:

Figura 4.1 Logotipo de la empresa



Fuente: elaboración propia

5 PLAN JURÍDICO – FISCAL

5.1 Forma jurídica

La forma jurídica seleccionada por TP es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, es decir, una personalidad jurídica. Se trata de una sociedad en la que se divide el capital social en participaciones sociales, acumulables e indivisibles, integrado por las aportaciones del conjunto de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales.

Tabla 5.1 Características de una SL

NÚMERO DE SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL	FISCALIDAD
Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 1 €	Impuesto sobre Sociedades

Fuente: elaboración propia

5.1.1 Características

La página web de plataformapyme.es señala las siguientes características:

- “Es una sociedad de capital, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto, con carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.

- Denominación social:
 - Libre, debiendo figurar necesariamente la indicación 'Sociedad de Responsabilidad Limitada', 'Sociedad Limitada' o sus abreviaturas 'S.R.L.' o 'S.L.'
 - La denominación social deberá obtenerse a través del Registro Mercantil; no se podrá adoptar una denominación idéntica a la de una sociedad ya existente.
- Tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario (registro diario de las operaciones) y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
- También llevará un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.”

5.2 Criterios para la elección de la forma jurídica. Ventajas e Inconvenientes

En la [Tabla 5.2](#) (ver Anexo) se indican las necesidades que TP tiene, y son por ellas que la estructura legal elegida es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal. Las ventajas e inconvenientes vienen perfectamente definidos en la página web de plataformapyme.es de la siguiente manera:

“Ventajas:

- Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 1 €
- Libertad de la denominación social.
- Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.

- Sin límite máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.

Inconvenientes:

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.
- Los socios siempre son identificables.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.” (plataformapyme.es)

5.3 Trámites administrativos necesarios para el inicio de la actividad

En la [Tabla 5.3](#) del Anexo, en la casilla del tipo de trámite se describen los trámites que se deben realizar para poner en marcha el negocio, indicando en la columna contigua derecha la fecha orientativa en la que se espera resolver cada uno de ellos.

6 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

6.1 Ubicación geográfica

La domiciliación social del primer año corresponde con el domicilio personal del promotor, razón por la cual por motivos de protección de datos no se incluirá en este documento la calle y el número, solamente la localidad, Madrid.

“La Comunidad de Madrid es el principal centro aglutinador de la I+D+I nacional. Se encuentra entre las regiones más avanzadas de España y de Europa. Supera ampliamente

la media nacional en cuanto a penetración de la sociedad del conocimiento en hogares y empresas, cuenta con grupos de investigación reconocidos mundialmente y el volumen de inversión en I+D también es superior al resto del país. En la región se concentran las sedes de numerosas multinacionales que se apalancan en su capacidad de ser un nodo de triangulación entre Europa, Latinoamérica y el resto del mundo. El ecosistema de innovación madrileño se asienta en cuatro pilares claves que lo diferencian tanto en términos cualitativos como cuantitativos respecto al conjunto nacional y a la par de los núcleos de innovación europea, su inversión en I+D+i, su capital humano, su tejido empresarial y sus centros generadores de conocimiento.” (comunidad.madrid)

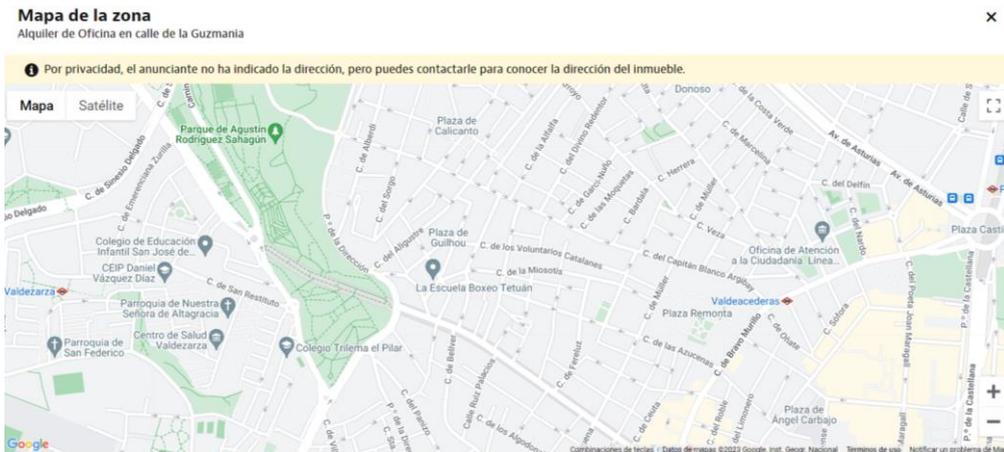
Se ubicará en la capital ya que, además, en el segundo año se planea alquilar una oficina en los alrededores de esta zona geográfica, y en el cuarto año comprarla. Se muestra a continuación un ejemplo de una oficina con las características de precio y metros cuadrados necesarios acordes a la continuación de los siguientes apartados de este plan de empresa.

Figura 6.1 Plano de ubicación local



Fuente: Google Maps

Figura 6.2 Plano específico del local



Fuente: Idealista

Figura 6.3 Interior del local



Fuente: Idealista

6.2 Características de la zona

La empresa se encuentra en la capital de España, Madrid, centro económico del país. Al realizar el servicio completamente de forma digital no es tan relevante, a priori, como para otro tipo de empresas. Sin embargo, a la hora de crecer, es fundamental la proximidad al resto de empresas para absolutamente todos los ámbitos de la empresa. Es por ello por lo que se buscará una oficina en los alrededores de Madrid a partir del segundo año.

6.3 Localización de los competidores

Los competidores más relevantes se encuentran físicamente en los lugares señalados en la siguiente tabla:

Tabla 6.1 Ubicación de los competidores

Nombre	Ubicación	Distancia del negocio (en coche)
Licitaciones. es (Tender Service Group)	C/. Bunyola 1-3 Ent.2ª, 08016. Barcelona, España.	620 kilómetros
GESYLIC	C/ Corredera, 11 · Bajo derecha 41520 · El Viso del Alcor · Sevilla Andalucía · España (ES)	530 kilómetros
iTenders	Almería	551 kilómetros

Fuente: elaboración propia

Para nosotros la distancia física no es tan importante, sobre todo en los primeros años, ya que nuestra actividad y la suya se realiza de manera online. Sin embargo, es una buena noticia que ninguno de nuestros 3 principales competidores opere en Madrid y que lo hagan, al menos, a 530 kilómetros de distancia.

7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es una técnica que sirve para recopilar datos de cualquier aspecto que se deseen conocer para después poder interpretarlos y al final hacer uso de ellos para una correcta toma de decisiones. Se trata del proceso mediante el cual las empresas buscan hacer una recolección de datos de manera sistemática para poder tomar mejores decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usa todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor.”
(questionpro.com)

En la [Tabla 7.1](#) del Anexo se desarrolla la investigación del mercado que TP ha hecho para su plan de negocio.

8 ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD

“La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo y crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias.” Harrison et al., (2002)

“Entorno es el conjunto de factores relevantes tanto físicos como sociales que están fuera de los límites de la organización, pero que ésta debe tener en consideración en la toma de decisiones” Duncan (1972).

Como paso previo a la puesta en marcha de una empresa es imprescindible realizar un análisis estratégico, externo e interno, un análisis DAFO y el desarrollo de la estrategia competitiva.

8.1 Análisis estratégico externo

“El análisis externo consiste identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, con el objeto de responder a las mismas adecuadamente con los recursos disponibles. Sin embargo, cuando se estudia el entorno cabe hacer una distinción entre lo que se denomina entorno general/genérico y entorno específico. El primero se refiere a la situación socioeconómica que rodea a la empresa, mientras que el segundo hace alusión al análisis del entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa”. (Priede Bergamini et al., 2010, p. 112-113).

8.1.1 Factores del entorno genérico: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental y Legal (PESTEL)

En el entorno general se dan varios elementos o factores analizados mediante el análisis PESTEL. Se trata de “una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.” (es.eserp.com)

Tras realizar el análisis en la [Tabla 8.1](#) del Anexo, podemos sacar las siguientes conclusiones:

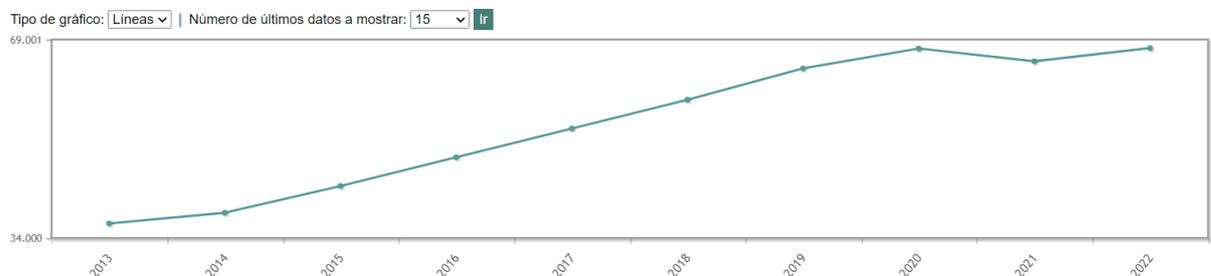
- Las redes sociales requieren de un cuidado especial, las nuevas generaciones no permiten fallos en cuanto a la ética se refiere. Huella verde e impacto social imprescindible de cara al futuro.
- La tecnología es un pilar fundamental de cualquier proyecto actualmente. La revolución de la Inteligencia Artificial ya está aquí, y ha de ser implantada en todos los negocios que quieran sobrevivir. En el futuro ha de ser implantada.
- La UE atraviesa una situación complicada en el contexto actual, por lo que España vive una situación más inestable. TP no debe depender solo de países concretos, se ha de internacionalizar.

8.1.2 Factores del entorno específico: PORTER

“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (Porter, 1980: 23).

TP operará bajo el código 74.90 del CNAE “Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p.”. Es muy difícil saber por tanto cuántas empresas operan exactamente en el mismo entorno específico, sin embargo, para el código 74 (el general), en la Imagen 8.1, podemos observar un crecimiento sustancial en los últimos 10 años.

Imagen 8.1 Crecimiento del código 74 del CNAE



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

“Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente.
- El poder del proveedor.
- Los nuevos competidores entrantes.
- La amenaza que generan los productos sustitutivos.
- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas

para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.” (thepowermba.com)

A continuación, vamos a realizarlo en la [Tabla 8.2](#) del Anexo.

Se trata por tanto de un sector específico atractivo debido a factores como la poca rivalidad y el bajo poder de los proveedores. Sin embargo, el punto débil es la amenaza que los trabajadores internos de las PYMES provocan. Este puede paliarse a través de contratos a largo plazo y estableciendo un marketing relacional fuerte. El poder del cliente y la amenaza de nuevos competidores es moderado, por lo que no se ha de perder de vista. Conviene crear barreras de entrada.

8.2 Análisis estratégico interno

8.2.1 Análisis de recursos y capacidades

“Perspectiva de la empresa basada en los recursos: cada empresa es una combinación única de recursos y capacidades; las diferencias en la dotación de recursos explican las diferencias en los resultados logrados; las diferencias en los recursos se mantienen a lo largo del tiempo.” (Muñoz Pascual, Lucía (2022), *Alianzas y cooperación empresarial*, T10: *Análisis interno: recursos y capacidades*.)

En el Anexo se pueden observar detalladamente el inventario de los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto (tablas [8.3](#), [8.4](#), [8.5](#) y [8.6](#) del Anexo). La incorporación de los 19 trabajadores a la empresa se muestra de forma progresiva en la plantilla del plan de contratación salarial.

A continuación, se van a analizar los recursos y capacidades de TP mediante la clasificación propuesta por Itami (1987) en la que se realiza una división en tangibles (con facilidad de identificación y evaluación) e intangibles (naturalmente inmateriales). En la [Tabla 8.7](#) del Anexo, además, se realiza una clasificación entre la capacidad para generar alcance con la ventaja competitiva (escasez y relevancia) y la capacidad para sostenerla en el tiempo (durabilidad, sustituibilidad e imitabilidad).

Por tanto, concluimos que el know-how, el software, la formación de los empleados y la motivación del personal son los recursos y capacidades capaces de generar como implicación competitiva unas ventajas sostenibles y como resultados económicos unos superiores a los normales.

8.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) culmina la fase de análisis estratégico, pues sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. También puede resultar útil como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, pág. 146).

Tras realizar el análisis DAFO en la [Tabla 8.8](#) del Anexo, llegamos a la conclusión de que la innovación que el software aporta al proyecto y la especialización en el mercado objetivo de las PYMES contrarresta las debilidades propias de una empresa en nacimiento. A su vez, debemos señalar como fuerte amenaza a los trabajadores internos de nuestros clientes, aunque no parece muy difícil de solventar ya que se trata de un gran océano azul.

8.4 Estrategia competitiva

“Dentro del conjunto genérico de las estrategias de negocio encontramos las estrategias competitivas, que tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida.

Por tanto, podemos definir la estrategia competitiva como el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.” (bbva.es)

TP elige como estrategia competitiva la de segmentación, centrándose en el mercado de las compañías digitales y prestadoras de servicios de suministros, ofreciendo un servicio especializado en las empresas de tamaño PYME a través de contratos con cero riesgo inicial para ellas.

9 PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

“El plan económico-financiero es una parte fundamental de un Plan de Negocio con el que se persigue analizar la viabilidad económica de un proyecto.” (economia3.com)

Previamente al desarrollo del plan de operaciones y de recursos humanos, es necesario realizar un plan económico – financiero del proyecto. De esta manera se dará a conocer,

supeditándose a un margen de error, la previsión de los gastos e ingresos que TP producirá, así como el cómo, valga la redundancia, se financiará el proyecto.

9.1 Inversión inicial

“La inversión es un acto en el que se renuncia a una satisfacción inmediata y cierta a cambio de adquirir una esperanza futura y en la cual el bien en el que se ha invertido es el soporte” (Pierre Massé et al., 1963, p.7).

En la Tabla 9.1 se describen las cantidades correspondientes al desembolso inicial que TP debe invertir para poder comenzar con la actividad de la empresa. Ya que se trata de un negocio digital, solamente será necesario en cuestión de inmovilizado el de carácter material, de equipos de procesos informáticos concretamente. El total sin IVA se corresponde a la suma del ordenador personal del socio fundador (el cual no supondrá pago alguno) y la suma de tres ordenadores para los trabajadores del primer año de la empresa. Todo ello se describe junto con el resto de las inversiones anuales del inmovilizado material en la [Tabla 9.2](#) del Anexo.

Tabla 9.1 Plan de inversión inicial

Plan de inversión inicial			
Concepto	Total inversión	IVA inversión	Total (+ IVA)
Equipos procesos informáticos	3.017,00	633,57	3.650,57

Fuente: elaboración propia

9.2 Financiación

Un plan financiero es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que en él se planifica la estructura financiera; es decir, qué parte del activo se financia con recursos propios y qué parte con recursos ajenos.

En cuanto a la inversión inicial será el propio promotor del proyecto el encargado de aportar el capital necesario para poner en marcha la actividad de la empresa, es decir, será al completo capital propio. Se ha planeado la financiación tanto propia como ajena para los primeros 5 años de la empresa, reflejada en las tablas [9.3](#), [9.4](#), [9.5](#), [9.6](#), [9.7](#), [9.8](#) y [9.9](#) del Anexo. Al tener una política de reservas tan alta (dejando casi todo el beneficio en la empresa), la adquisición de las oficinas del cuarto año se puede autofinanciar al 50%. Al

final del año 1 y del año 2 tenemos en la tesorería 34.842€ y 28.689€ respectivamente, por lo que no es necesario la solicitud de préstamos a mayores, ni si quiera a corto plazo. En las tablas [9.10](#) y [9.11](#) del Anexo se pueden observar los planes de tesorería previstos ara los años 1 y 2, respectivamente.

En las dos primeras tablas se clarifican los recursos propios y la política de resultados de TP. Lo más reseñable de ellas es la clara tendencia ascendente del total de recursos propios, lo que refleja la clara intención del promotor de hacer crecer la empresa con una visión a largo plazo y no la de llevarse el dinero a su vida personal.

Las restantes tablas reflejan los préstamos y el resumen de deuda a largo y corto plazo de la empresa. Presentan dos préstamos concedidos por el Banco Santander a largo plazo de 20000 euros en el primer año con un 5,50% de interés a devolver en 5 años, y de 80000 euros en el cuarto con un 4,00% de interés a devolver en 20 años. Las amortizaciones de ambos préstamos figuran mensualmente en las tablas [9.12](#) y [9.13](#) del Anexo mediante el método francés.

El total de deudas se resume en la siguiente Tabla 9.14:

Tabla 9.14 Total de deudas

	E.F.P.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Deudas	0,00	16.426,53	12.651,49	8.663,51	81.784,64	74.559,52

Fuente: elaboración propia

9.3 Presupuestos operativos

9.3.1 Previsión de ingresos

Todos los ingresos previstos provienen de la prestación de servicios y se desglosan en la [Tabla 9.15](#) del Anexo. En él podemos ver que la actividad principal de la empresa es, claramente, el servicio de detección, selección y preparación de concursos, ya que genera en el quinto año el 85% de los ingresos aun estando ya presentes los servicios del software. También se observa que existe una correlación entre el aumento de las previsiones de ventas y su incremento con el crecimiento de la plantilla, descrito en el siguiente apartado, lo que provocará que los beneficios año a año sean bastante estables. En cuanto a los cobros, para los primeros dos años se esperan unos 90 días de retraso tras la venta y 60 para los ejercicios siguientes.

9.3.2 Estructura de costes

En cuanto a los costes distinguimos entre los que son fijos, que son independientes a las ventas, y los que son variables, que varían en función de ellas.

TP solamente tiene gastos fijos, en servicios exteriores y gastos de personal, nada más. Carece de gastos por compras y de otros gastos de explotación. En la [Tabla 9.16](#) del Anexo se desglosan los servicios exteriores y en la [9.17](#), también del Anexo, los de gastos de personal.

En cuanto a los servicios exteriores, publicidad y promoción es el campo en el que más se invierte, además de los arrendamientos, hasta el año en el que se adquiere un local propio.

Como aclaración, cabe reseñar que el concepto “Comisiones”, de la [Tabla 9.16](#) del Anexo, se considera gasto fijo al no estar sujetas obligatoriamente a ningún servicio.

En cuanto a los gastos de personal, TP desembolsa, aproximadamente, desde el 85 al 90 % de los gastos en este aspecto. Se prefiere ofrecer buenos salarios y con un buen número de empleados que generen un gran ambiente de trabajo, creciendo así en estructura de personal, antes que generar más y más beneficios a costa de ellos. Aquí cabe señalar que la contratación de un director de marketing en el quinto año, además de otros empleados nuevos, se debe a una inversión de la empresa, ya que, aunque su salario es elevado y reduce los beneficios de la empresa frenando así la tendencia ascendente llevada hasta el cuarto año, esperamos que de cara al sexto su trabajo proporcione un mayor aumento proporcional de las ventas que las del año 4.

9.3.3 Punto de equilibrio

“Se define el umbral de rentabilidad como aquel nivel de ventas mínimo que cubre los costes variables y de estructura, es decir cuando el beneficio es nulo. Este nivel puede ser medido en unidades monetarias y físicas.” Parra et al., (2004)

La fórmula del punto muerto es $Q^* = CF / (P - CV)$, donde CF son los costes fijos, P es el precio unitario y CV el coste variable unitario. Ya que TP no concurre en costes variables, basta con dividir los costes fijos entre el precio unitario. Vamos a calcular el punto de equilibrio del año 1 en el que se estima una media de ventas de 5000€ por servicio (se verá posteriormente en la Tabla 10.4 del Anexo):

$$Q^* = \frac{740004}{5000} = 14,80 \text{ unidades de servicio}$$

Lo cual significa que a partir de 15 servicios TP comienza a obtener beneficios. Este umbral nos señala por tanto que, al esperar unas ventas de 30 servicios (Tabla 10.4 del Anexo), la empresa obtendrá beneficios ya que dobla el umbral de rentabilidad.

9.4 Presupuestos financieros

9.4.1 Previsión de la Cuenta de Resultados

La previsión de la cuenta de resultados, que refleja la situación de la empresa incluyendo los gastos e ingresos previstos de los cinco primeros años, viene desglosada en la [Tabla 9.18](#) del Anexo y resuelta en cuestión de resultados de cada ejercicio en la siguiente Tabla 9.19:

Tabla 9.19 Previsión de resultados de los ejercicios 1-5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO DEL EJERCICIO	40.783,80	36.200,49	31.780,17	37.369,47	7.884,71

Fuente: elaboración propia

Se ha aplicado un gravamen del 15% en cuestión de Impuesto de Sociedades en los dos primeros años al considerarse sociedad de nueva creación que realiza actividades económicas, ya que en el primer período impositivo la base imponible resulta positiva. En los años sucesivos se aplica el 23% de las PYMES, microempresas y entidades de reducida dimensión. (infoautonomos.com)

Todos los beneficios antes de impuestos son positivos y estables hasta el quinto año, que, aunque a priori pueda parecer una mala señal, no es otra que la de la incorporación de nuevo personal, como el director de marketing, para que la empresa pueda mirar hacia delante en su crecimiento y expansión nacional e internacional. Es, por tanto, debido a una razón justificada.

9.5 Medidas sobre viabilidad financiera

En cuanto a las medidas para saber si el proyecto de TP es viable financieramente, se han escogido tres: el Payback, el VAN y la TIR.

- “El **Payback** o Plazo de recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Es un método estático para la evaluación de inversiones.” (economipedia.com). En este caso, el primer año ya se recupera el desembolso

inicial (5000 euros), lo cual indica una muy buena cifra porque rápidamente se recupera lo arriesgado.

- “El **valor actual neto (VAN)** es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.” (economipedia.com)

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)^1} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

Donde A es el desembolso inicial, Q son los flujos de caja (resultados de los ejercicios), k es la tasa de descuento (en este caso utilizaremos la tasa de inflación de España en mayo del 2023 (INE)) y n es el número de periodos de tiempo (utilizaremos de horizonte 5 años).

$$VAN = -5000 + \frac{40783,80}{(1 + 0,032)^1} + \frac{36200,49}{(1 + 0,032)^2} + \frac{31780,17}{(1 + 0,032)^3} + \frac{37369,47}{(1 + 0,032)^4} + \frac{7884,71}{(1 + 0,032)^5} = 137105,51$$

Como el VAN resulta > 0 con mucha diferencia, el proyecto es, según esta medida, viable.

- “La **tasa interna de retorno (TIR)** es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.” (economipedia.com)

$$0 = -A + \frac{Q_1}{(1+r)^1} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$
$$0 = -5000 + \frac{40783,80}{(1+r)^1} + \frac{36200,49}{(1+r)^2} + \frac{31780,17}{(1+r)^3} + \frac{37369,47}{(1+r)^4} + \frac{7884,71}{(1+r)^5}$$
$$r = 804,53\%$$

Debido a que $r > k$ de forma tremendamente holgada, el proyecto es también es viable según esta medida.

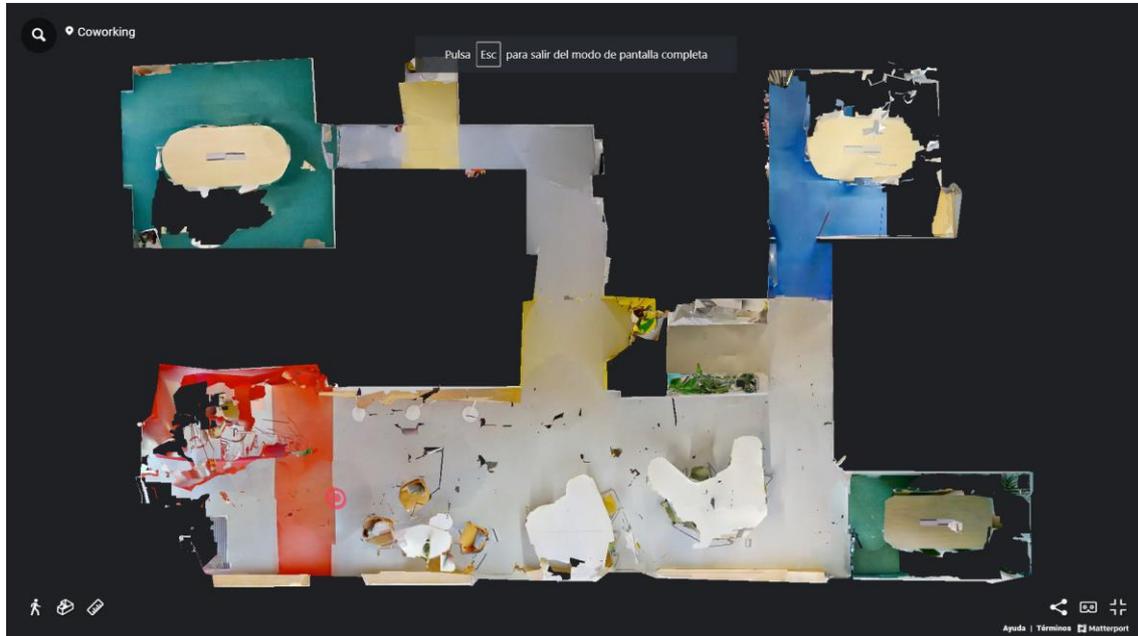
10 PLAN DE OPERACIONES

A través del plan de operaciones se resumen todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de los dos servicios que TP ofrece. Es la parte del plan de negocio que explica cómo debe funcionar la empresa por dentro, para que finalmente los servicios ofrecidos se comercialicen.

10.1 Instalaciones productivas

El primer año de vida de la empresa no tendrá lugar físico común, se desarrollará el proceso productivo completamente mediante teletrabajo. En el segundo año, se alquilará una oficina en el área metropolitana de Madrid y, en el quinto año, se comprará.

Figura 10.1 Plano del local



Fuente: Idealista

En el plano se pueden observar las diferentes zonas de trabajo, despachos y coworking. El plano corresponde al inmueble puesto como ejemplo anteriormente en el documento como oficina.

10.2 Materias primas y equipos necesarios

En cuanto a materias primas, al tratarse de una empresa dedicada a la prestación de servicios, no contamos con ninguna.

10.3 Descripción detallada del proceso productivo

En las tablas [10.1](#), [10.2](#) y [10.3](#) del Anexo se describen, respectivamente y en detalle, los servicios que TP ofrece, los procesos y el tiempo necesario estimado para cada uno de ellos y el listado de los procesos a realizar para cada servicio.

10.4 Estimación de ventas

En las tablas [10.4](#), [10.5](#), [10.6](#), [10.7](#), [10.8](#), [10.9](#) y [10.10 y 10.11](#) se realiza una estimación de las ventas mensuales obtenidas por cada uno de los cuatro servicios que TP ofrece, así como el incremento anual esperado.

11 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos sirve para analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal como, por ejemplo, la definición de las capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla y la contratación del personal y la política salarial.

Un proyecto con unas buenas expectativas de ventas y beneficios puede fracasar si tiene una estructura organizativa mal dimensionada con unas funciones sin definir o una política salarial inadecuada. Además, para TP el crecimiento en estructura de personal es uno de los pilares principales sobre los que se sustenta la empresa, por ello este apartado cobra una importancia todavía mayor.

11.1 Estructura organizativa

“La estructura organizativa u organizacional de una empresa es cómo se estructura el sistema jerárquico dentro de una organización y que sirve para concretar las funciones y tareas de todos los miembros de una empresa, así como la relación entre ellos.

Está muy relacionada con la cultura empresarial y con el estilo de liderazgo y realmente no existe una estructura organizacional mejor o peor que otra, sino que debes adaptar la estructura a tus objetivos, tu sector, etc.” (thepowermba.com)

La estructura organizativa elegida es la funcional, ya que con ella estructuramos de una forma más adecuada y estandarizada los recursos humanos de la empresa. Además, al ser una pequeña empresa, el problema de la falta de alinealidad por parte de todos los departamentos con los objetivos estratégicos es más fácil de paliar; así como la posible falta de comunicación entre ellos. Con esta estructura TP gana sencillez, sinergias intradepartamentales y estabilidad.

En el comienzo de la vida de la empresa la parte directiva la asume en su totalidad el CEO fundador. Como se podrá observar en el desarrollo de este apartado, TP según va creciendo en estructura de personal va asignando las diferentes funciones de tal manera que al final del quinto año, con diecinueve trabajadores en plantilla, la estructura queda de la forma reflejada en la [Imagen 11.1](#) del Anexo.

11.2 Planificación de Recursos Humanos

Conocidas ya las necesidades de las funciones a cubrir en la estructura organizativa de la empresa, el siguiente paso es definir los puestos de trabajo y su dimensión para, una vez determinados, comenzar con el proceso de selección.

En la [Tabla 11.1](#) del Anexo se determinan los puestos de trabajo, así como la distribución de forma porcentual en cada uno de ellos en cuanto a la inversión que toma cada uno en los procesos de los que forma parte.

A su continuación, en la [Tabla 11.2](#) (también del Anexo), se describen los puestos de trabajo indicando las funciones y responsabilidades que va a tener cada uno, la formación y capacitación necesaria para desempeñarlo, la experiencia imprescindible para acceder y las características personales deseables en cada caso. Como es lógico, pero no por ello menos importante de señalar, TP no hace discriminación por sexo, raza, cultura, religión o cualquier otro motivo similar en el proceso de selección.

El siguiente paso consiste en definir un plan de contratación para los puestos diseñados anteriormente. En él ([Tabla 11.3](#) del Anexo) se van a indicar tanto el calendario de contratación de la empresa como el régimen de alta en la Seguridad Social elegido para cada trabajador para los primeros cinco años de vida de TP. En los que no se indique nada se supone una jornada laboral completa.

Por último, el establecimiento de una política salarial ([Tabla 11.4](#) del Anexo) sólida, justa y coherente desde el punto de vista interno, y competitiva respecto de la competencia es uno de los puntos clave para que este departamento tenga éxito.

Por último, TP planea externalizar la gestoría jurídico-fiscal y la limpieza de la oficina a partir del segundo año de actividad.

12 PLAN DE MARKETING

“El plan de marketing trata de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué vender?, ¿a quién?, ¿a qué precio?, ¿con qué medios?, ¿cómo? y ¿cuánto? Sus respuestas determinarán decisivamente el Plan de Empresa en su conjunto y la propia configuración de la empresa.” (*Guía para la creación de empresas. Plan de Empresa.* CEEI e IDEPA).

“El marketing es un modo de concebir e implementar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”. (Santesmases Mestre M. et al., 2014, p. 36)

En las páginas que siguen se va a analizar la situación del mercado, la segmentación y el posicionamiento que TP va a seguir, el imprescindible Marketing Mix y el presupuesto

de marketing. También hay que señalar que establecer un marketing relacional con los clientes será un aspecto fundamental para el crecimiento de la empresa.

12.1 Análisis de la situación del mercado

Primero se analizará el mercado en el que TP va a competir, que es el de las empresas que prestan el servicio de licitaciones tanto a nivel de software como a nivel de detección, selección, preparación y consecución de concursos. Como se señala en la instrucción, en 2022, del total de licitaciones, o concursos públicos, que hubo en España, aumentó en un 60% el número de adjudicaciones en las que sólo se presentó un único licitante (el 47% de todas); y por cada contrato público, de media sólo se presentaron 3 ofertas. Se trata por tanto de un mercado en crecimiento con un gran océano azul que cubrir. En la [Tabla 12.1](#) del Anexo se pueden observar los diferentes competidores y las características más reseñables de cada uno.

Con respecto a iTenders, sin duda alguna TP ofrece un mejor servicio para las PYMES, ya que, aunque es una herramienta para licitar que podría valerle a todas, en su plena función, y la que realmente podría valer, supone un gasto de 2600 anuales sin ser realmente un servicio de competencia directa y que no cuenta con un beneficio seguro como el que los tramos de comisiones variables de TP ofrece. Además, como se señala al principio, solamente hace el papel de buscador y, en el mejor de los casos de mentorización. Por lo que podríamos considerarla una especie de herramienta sustitutiva de nuestro software.

En cuanto al resto, supone una gran dificultad para el proyecto el hecho de que dos empresas tan grandes, sobre todo Tenders Service Group (TSG), tengan tanta experiencia en el sector. A pesar de ello, el hecho de que haya tantas PYMES sin licitar hace concluir que el negocio es plenamente viable ya que probablemente un gran número de los clientes de TSG y GESYLIC sean grandes empresas que externalizan su departamento de licitaciones.

La demanda se analiza en la [Tabla 7.1](#) del Anexo, en la cual se realiza la investigación de mercado pertinente.

12.2 Segmentación y posicionamiento

Vamos a segmentar el mercado centrándonos en las PYMES españolas que se dediquen al sector digital, aunque también al sector de suministros y servicios. Consideramos que

la Administración paga demasiado para algunos servicios digitales y es ahí donde podemos conseguir unas primeras comisiones interesantes.

Descartamos al principio autoempleados y empresas que facturen menos de 100000 €, así como grandes corporaciones y PYMES que habitualmente participan en concursos.

Nos centramos por tanto en empresas proveedoras de servicios, con cierta estructura de personal, con facturaciones entre los 250000 y los 500000 €.

Tabla 12.2 Perfiles de potenciales clientes

Cliente	Perfil Demográfico, socioeconómico, y psicográfico
PYME digital	Española, de no más de 10 años de vida, con un nivel de ingresos inferior al millón, en cuyos valores se incluya la ética.
PYME de servicios	Española, con poca experiencia licitando, con facturaciones entre los 250K-500K € y socialmente percibida positivamente.
PYME de suministros	Española, experiencia licitadora puntual, con pocas empresas competidoras, sin que sea gran empresa y con capacidad de pago inferior a los 90 días.

Fuente: elaboración propia

Tabla 12.3 Necesidades de potenciales clientes

¿Por qué compran?	Porque necesitan más clientes y no pueden o quieren pagar el coste que genera un departamento específico.
¿Cuándo compran?	Cuando reciben nuestra oferta comercial.
¿Cómo compran?	A través de agentes propios o externos.
¿Dónde compran?	Internet.

Fuente: elaboración propia

En cuanto al posicionamiento, TP va a seguir una estrategia de diferenciación en cuanto al servicio del software se refiere, y de concentración en cuanto al servicio de licitaciones, ya que se centra exclusivamente en PYMES concretas.

12.3 Marketing Mix

12.3.1 Producto

Todos los servicios que TP ofrece se prestan a distancia mediante las tecnologías de la información, a través de los programas pertinentes para ello. En la [Tabla 12.4](#) del Anexo se define cada servicio que TP ofrece ordenándolos en líneas de negocio e indicando la política de producto a seguir para comercializarlos.

Para el servicio de detección, selección y preparación de concursos, como se ha estipulado anteriormente en este documento, se utiliza Microsoft Office, la Plataforma

de Contratación del Sector Público, el BOE y la Ley de Contratos del Sector Público. Además, son necesarios equipos informáticos y la formación en un curso interno sobre cómo prestar este servicio. Se presentará en forma de contrato con la PYME y se da el mismo servicio para todos los casos.

Los servicios asociados al software empezarán a ofrecerse a partir del año 3, una vez se haya desarrollado la plataforma.

12.3.2 Precio

La fijación de precios para la primera línea de servicios es muy compleja, ya que es imposible poner un precio para cada servicio, solamente se puede indicar una estimación. Para entenderlo mejor, pongamos un ejemplo:

Si TP gana un concurso de 100000 euros y ha firmado una comisión del 5%, efectivamente ingresa 5000. Pero si otro contrato es de 90525 y otro es de 187650 y otro es de 125678, en cada uno cobra un precio diferente, aunque mantenga el porcentaje de comisión. Es esa la razón por la cual solamente se puede realizar una estimación, ya que se cobra por porcentaje. Asimismo, crear tres divisiones (pequeño, mediano y grande) tampoco aportaría nada, ya que, ¿qué es grande? Si TP consigue un contrato de 100000 euros para arriba puede considerarse grande, pero es que uno de 200000 es el doble de grande, por lo que generaría una desviación que deformaría aún más las estimaciones de ventas que hacer una media de todas las demás.

Por esto es por lo que conviene realizar una estimación como media final de todos los cobros por el servicio, que, tras un análisis con profesionales del sector, consideramos de 5000 €.

En cuanto a las formas de remuneración que TP plantea se proponen las siguientes:

- A. REMUNERACIÓN POR DEDICACIÓN.** El primer modelo de negocio a plantear con un cliente externo es la remuneración por oferta presentada. Esta modalidad incluye asumir la labor previa de detección, evaluación y selección de concursos, sin derivar directamente en un ingreso. La remuneración de TP llega en el momento en el que es presentada una oferta concreta para un concurso. Por ejemplo, supongamos que se ha pactado con el cliente un fijo de 500 € por oferta presentada, y TP es capaz de presentar 4 ofertas al mes. Estaríamos en 2.000 €/mes de remuneración. Esta modalidad puede ser viable cuando TP tenga cierta experiencia y un

% óptimo de resultados demostrables. Nos “aseguramos” certidumbre de ingresos.

B. REMUNERACIÓN FIJA ANUAL. El segundo modelo de negocio que podemos plantear con un cliente externo es la remuneración fija anual. Esta modalidad suele acotar el riesgo de ambas partes, ya que TP cuenta con un fijo mensual, pero el cliente también regula ciertos hitos intermedios a su favor. Lo habitual es que TP facture mes a mes la parte proporcional que le corresponde. Por ejemplo, supongamos que has pactado con tu cliente un fijo anual de 24.000 €, esto supondría un ingreso mensual de 2.000 €. En esta modalidad se pacta una cantidad fija anual, incluyendo el servicio completo. Generalmente se acotan unos objetivos mínimos para salvaguardar los intereses del cliente.

C. REMUNERACIÓN FIJA CON INCENTIVO. El tercer modelo de negocio que podemos plantear con un cliente externo es la remuneración fija anual con incentivos. Se trata del mismo caso anterior, pero con un incentivo extraordinario en función de resultados. El incentivo puede ser un % de los contratos logrados, o bien una cantidad fija en función de un escalonado según resultados. Lo habitual es que se facture mes a mes la parte proporcional que nos corresponde, liquidando a final de año la parte variable del incentivo. Por ejemplo, supongamos que TP ha pactado con el cliente un fijo anual de 24.000 €, esto supondría un ingreso mensual de 2.000 €, más un 5% variable cuando superamos los 50.000 € de contratos logrados. Supongamos que se han conseguido 100.000 € para el cliente. Al final de año tendríamos un variable de 2.500 € extraordinarios por cobrar. Esta modalidad suele acotar el riesgo de ambas partes, ya que TP cuenta con un fijo mensual, pero el cliente también regula ciertos hitos intermedios a su favor.

D. REMUNERACIÓN VARIABLE. El cuarto modelo de negocio que podemos plantear con un cliente externo es la remuneración variable. Generalmente se pacta un % sobre el total de contratos logrados para el cliente a lo largo del año. Lo habitual en este caso es facturar cada vez que se gane un nuevo contrato. Por ejemplo, supongamos que se ha pactado con el cliente un variable del 10% sobre contratos conseguidos. Si al final del año has ganado 250.000 € en contratos, la remuneración será de 25.000

€, a cobrar de manera aleatoria en función de cuándo se logren los contratos. Esta modalidad es la más indeseable para TP, ya que implica una dedicación temporal sin garantías de éxito, tampoco existe un flujo constante de cobros. Es la modalidad más ventajosa para el potencial cliente, que juega con riesgo cero, y por ello la mejor forma de presentar una primera oferta a la PYME cliente.

En definitiva, depende mucho del potencial cliente, ya que es quien tiene una situación teóricamente más fuerte en la negociación. Podemos acudir a modelos mixtos, combinación de los anteriores, de tal forma que tengamos alguna certeza mínima de cobro, sin que nuestro potencial cliente sienta excesivo riesgo en la operación hasta que podamos ganarnos su confianza con resultados. Cuando tengamos datos reales de nuestros resultados podremos mejorar en la negociación del modelo de negocio que más se ajusta a nuestros intereses. Pero jamás podemos descuidar aportar valor y tranquilidad al cliente, no solamente TP puede pensar en sí misma, debe ser un valor bidireccional.

En cuanto a los servicios derivados del software, es mucho más sencilla la fijación de los precios. TP ofrece 3 tipos distintos de servicios en los que el primero es totalmente gratuito, ya que es un gancho para atraer clientes hacia los otros planes. El plan PRO es una demostración que cuenta ya con un servicio sin limitaciones, por lo que el precio se sitúa en un nivel medio, pero realmente asequible para cualquier PYME. Finalmente, el plan VIP es el plan que cuenta con todas las ventajas del servicio completo, por lo que su precio se adecúa a las especificaciones de este. Igualmente, a pesar de ello, el precio sigue siendo muy competitivo y asequible para el cliente objetivo. En la [Tabla 12.5](#) del Anexo se muestran las líneas de servicio, los análisis de factores que condicionan el precio, las políticas de este y el precio final decidido.

12.3.3 Distribución

La distribución de los servicios se puede hacer de manera online, telefónica y presencial como, por ejemplo, en una visita comercial. Se utilizará en todos los casos un canal de venta directa, ya que el servidor y el vendedor de los servicios es el propio TP, y sin tiempo de implantación, es instantáneo al contratarlo.

12.3.4 Promoción

Los medios utilizados para la promoción de TP serán principalmente digitales, ya que consideramos el marketing digital como la herramienta clave (ver siguiente apartado). También se harán llamadas a contactos personales del promotor para promocionar el proyecto y ganar clientes explicando el funcionamiento del servicio. TP existe y queremos que todo el mundo se entere de ello. También se visitarán ayuntamientos e instituciones públicas para darnos a conocer y crear relaciones de confianza con la Administración Pública. Por último, se realizarán visitas a PYMES potenciales con el objetivo de mejorar la imagen de marca y firmar nuevos clientes, comunicando un mensaje de profesionalidad y crecimiento de la empresa.

Actualmente, TP ya figura en la prensa local de Salamanca, publicándose un artículo, que se puede leer en la [Imagen 12.7](#) del Anexo, en el periódico Tribuna Universitaria. En él, el promotor habla sobre el proyecto, los beneficios y dificultades de emprender y sobre las aportaciones que el programa Prototipos orientados al mercado TCUE 2023 ha conseguido ofrecer.

“El marketing relacional constituye una forma de orientarse al mercado que pone el énfasis en la orientación hacia el cliente, con el que se trata de establecer y explotar una relación a largo plazo que lo fidelice, y a partir de lo cual se espera lograr un impacto positivo sobre los resultados económicos de la empresa”. (Prado, Miguel Ángel (2022), *Marketing Industrial*, T1: Introducción al marketing industrial.)

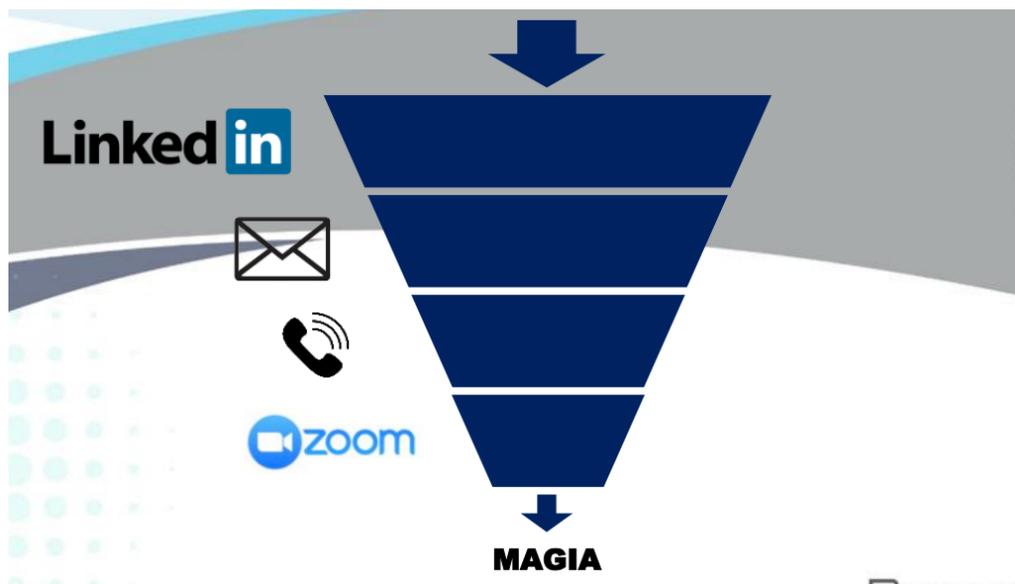
Para TP, desarrollar un marketing relacional potente es fundamental y motivo de supervivencia, ya que es un arma de defensa ante posibles amenazas como la de sustitución, que provocan los trabajadores internos de las PYMES, o la de no conseguir rápidamente un contrato para un cliente tras haberle pedido documentación para otros con anterioridad. El objetivo de TP es la creación de clientes satisfechos, leales y fieles. Para ello, se establecen las siguientes actividades: escuchar a los clientes, comunicación individualizada, preocupación desinteresada, servicios individualizados y recompensas a la lealtad (premiar de manera personalizada a cada PYME en particular).

12.4 Marketing digital

“Marketing Digital es el conjunto de estrategias volcadas hacia la promoción de una marca en el internet. Se diferencia del marketing tradicional por incluir el uso de canales y métodos que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.” (rdstation.com)

Nuestra estrategia comienza a través de una landing page (página de aterrizaje) y anuncios en redes sociales (principalmente LinkedIn por su carácter empresarial, aunque también en perfiles de Instagram y Facebook) que transporten a los potenciales clientes a ella. A través de ellos TP quiere principalmente que se sepa que ofrece un servicio que aumenta la facturación de las PYMES, pudiendo así ganar visitas a la web de aterrizaje que es el comienzo del embudo de ventas descrito en la Imagen 12.1.

Imagen 12.1 Embudo de ventas



Fuente: curso de formación privado

En cuanto a las redes sociales y página web, el nombre de usuario será @TendersPYME y se utilizarán los colores escala de beige, combinando con el logotipo de la empresa. Se buscará una muy buena usabilidad al diseñar la página web, buscando siempre generar una imagen de confianza y profesionalidad. En la [Tabla 12.6](#) del Anexo se pueden ver los enlaces a las redes sociales de la empresa.

12.5 Presupuesto de marketing

El presupuesto de las acciones de marketing y comunicación viene detallado en la Tabla 12.7 desglosados en los primeros cinco años de vida de la empresa. Los gastos de las visitas los contabilizamos como gastos de viaje en el plan de gastos.

Tabla 12.7 Presupuesto de marketing

Acción de marketing/comunicación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anuncios RRSS	2479,34	4132,23	6611,57	9917,36	16528,93
Llamadas a contactos	330,58	347,11	371,90	413,22	495,87
Visitas	0	0	0	0	0
Total gastos de marketing/comunicación:	2809,00	4479,00	6982,00	10330,00	17.023,00

Fuente: elaboración propia

13 DIAGRAMA DE GANTT

“Un diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que ilustra el trabajo realizado durante un período de tiempo en relación con el tiempo previsto para el trabajo.” (atlassian.com). Las tareas planificadas por TP se organizan en un año natural, comenzando en agosto del año 2023 y dividiéndose en la constitución de la empresa, las actividades operativas, de marketing y de recursos humanos en la Figura 13.1.

Figura 13.1 Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

14 CONCLUSIONES

El emprendimiento es una forma de vida, bien lo sabe quien lo practica. Horas de trabajo sin saber si quiera si el proyecto que tienes en tu cabeza podrá hacerse realidad. Por ello

es necesaria la pasión y el esfuerzo, sin duda alguna, pero también es imprescindible bajar la idea a tierra y ponerla sobre el papel. Y, para ello, crear un plan de empresa es fundamental.

En el año 2022, según datos de la OIREscon (Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación), del total de concursos públicos realizados en España, al 47% solo se presentó un único licitante. Además, por cada contrato público, de media, solo se presentan tres ofertas, ya que, muchas veces, los autónomos y las PYMES no valoran los concursos públicos porque piensan que son exclusivos para las grandes empresas. Se trata, por tanto, de un océano azul en el que hay un nicho de mercado descubierto debido a la falta de tiempo y conocimiento de las PYMES, que provoca finalmente no concursar.

En cuestión de números, con una previsión a cinco años, se espera recuperar la inversión en el primer año de actividad y, además, presenta un VAN de 137105,51 euros y una TIR de un 804,53%. Por tanto, estamos ante un proyecto de empresa altamente viable a corto y largo plazo y con un aval tremendo en cuestión de medidas de viabilidad financiera.

En conclusión, TENDERS PYME se trata de una empresa rentable, viable y realmente beneficiosa para la sociedad. Su afán por el crecimiento en estructura de personal y su ayuda a las PYMES resulta capital en un momento tan complicado económicamente hablando como en el que se encuentra nuestro país.

15 APORTACIONES

El desarrollo del proyecto de TENDERS PYME ha contribuido en tres campos:

- Académico. Especialmente con cariño para aquellos alumnos y siempre compañeros de formación de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Salamanca, sin perjuicio de otras ramas o universidades, que necesiten apoyarse en un ejemplo práctico de cómo crear un plan de empresa.
- Profesional. A los emprendedores valientes que quieren y se atreven a montar su propio negocio, sirviéndoles como guía para pautar el desarrollo de sus proyectos y concluir en la mejor toma de decisiones.
- Personal. El autor de este documento aplica los conocimientos adquiridos durante el Grado a un proyecto personal fuera de la universidad, lo que ha provocado una sinergia muy positiva para él.

- Social. Ayuda a muchas PYMES a obtener concursos públicos éticos y justos, además de, a través de la política de personal, brindar empleos abundantes y de calidad a la sociedad.

16 LIMITACIONES

Desde que TP comience su actividad, se enfrenta a una serie de riesgos que conviene tener en cuenta previamente a la constitución de la empresa.

La falta de conocimiento de nuestros clientes sobre este tipo de contratos nos puede suponer un freno sobre todo al principio, ya que las actividades de marketing serán fundamentales para convencer a las PYMES de que pueden y deben optar por este tipo de clientes. Además, una posible amenaza son los trabajadores internos que realicen ya la actividad de concursar, por lo que hay que convencer a las empresas que se encuentren en esta situación de que TP es mejor y es más conveniente a través de un marketing relacional fuerte.

La Ley de Contratos del Sector Público establece unos mecanismos de recursos para quienes consideren que determinadas asignaciones no han sido correctas. Esto es una ventaja para TP cuando, de manera injusta, pierda licitaciones, pero puede suponer un problema si, ante un concurso ganado por nosotros, nos ralentizan el proceso mediante alegaciones. Para suplir este posible problema, debemos tener una buena tesorería en caja. En este sentido, ha sido fundamental realizar los planes de tesorería para los primeros dos años de actividad, ya que hemos podido comprobar que la amenaza de la estimación de los 90 días de diferencia entre los ingresos y los cobros, no suponían un problema económico para la empresa. De hecho, no es necesario ni pedir préstamos a corto plazo ni líneas de crédito descontables.

Por último, en TP debemos ser especialmente cuidadosos con el establecimiento de la confianza con nuestros clientes. No conseguir rápidamente un contrato para un cliente tras haberle pedido documentación para otros con anterioridad, puede provocar la pérdida de confianza de este, por lo que, de nuevo, establecer un marketing relacional ha de ser fundamental, así como tener personal suficiente como para que nuestros servicios se presten de manera rápida y eficaz.

17 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

“El crecimiento se define como el proceso de incremento del volumen de actividad o de capacidad productiva de la empresa.” (Muñoz Pascual, Lucía (2022), *Alianzas y cooperación empresarial*, T1: *Métodos de desarrollo estratégico*.)

En este sentido, TP opta por una estrategia de crecer por voluntad propia ya que, al situarse en un mercado en crecimiento, la empresa tiene que crecer para no perder competitividad en cuota de mercado y/o rentabilidad.

En cuanto al grado en integración vertical, TP realizará todas las actividades del sistema de valor, exceptuando la creación del software que será derivada a un especialista externo. La empresa reinvertirá gran cantidad de los beneficios en aumentar su crecimiento interno, con el objetivo de seguir desarrollando su propia estructura, especialmente la de personal.

“Una estrategia de crecimiento empresarial consiste en el diseño de un plan y el conjunto de acciones que se ponen en marcha para impulsar la presencia de la compañía dentro del mercado. Su principal objetivo es impulsar su participación en el mercado y desarrollar una ventaja competitiva única.” (concur.com)

Para tomar una decisión sobre qué estrategia va a llevar TP, utilizamos la Matriz de Ansoff (1957), que aplica cuatro estrategias diferentes: penetración (expansión), desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

TP va a empezar desarrollando una estrategia de penetración en el mercado que implica crecer con el mismo servicio en el mismo mercado. De esta manera se podrán conseguir mayores ventas aumentando el volumen para encontrar nuevos clientes para los mismos servicios ofertados con anterioridad. Posteriormente, creando la plataforma software, TP ofertará de esta manera un servicio nuevo en un mercado actual, por lo que la estrategia a utilizar será la de desarrollo de producto. Esta estrategia implica que la empresa crece introduciendo, en este caso, desarrollos tecnológicos que crean una nueva gama.

Finalmente, en cuanto a la internacionalización, TP en el tercer año, a través del software, dará el salto más allá de las fronteras españolas. De esta manera, se convertirá en una empresa internacional exportadora que servirá de forma regular a la demanda de los mercados extranjeros. Se seguirán en todo momento las etapas de la internacionalización para cubrir los riesgos y realizar este movimiento estratégico de una forma ordenada y con criterio.

18 BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review, 35(5), 113-124.
- Duncan, R.B. (1972): *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*". Administrative science quarterly, 17, PP.313-327
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Editorial Paraninfo (p. 2).
- Itami, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Johnson, Scholes y Whittington (2006), *Exploring Corporate Strategy*. Enhanced Media Edition, Prentice Hall, Harlow.
- Massé, Pierre (1963). *La elección de las inversiones: Criterios y métodos*. Barcelona: Sagitario, D.L.
- Muñoz Pascual, Lucía (2022), *Alianzas y cooperación empresarial*, T1: *Métodos de desarrollo estratégico*. T9: *Estrategias de diversificación e internacionalización*. T10: *Análisis interno: recursos y capacidades*. Universidad de Salamanca.
- Murillo, L. T. (2020). *La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización*. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37075/MurilloOrtizLeidyTatiana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, M. G., & Lloret, J. M. J. (2004). *Dirección financiera (Vol. 81)*. Univ. Politèc. De Catalunya (p. 124).
- Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy techniques for analysing Industries and competitors*", Free press, Mcmamillan. New York.
- Prado, Miguel Ángel (2022), *Marketing Industrial*, T1: *Introducción al marketing industrial*. Universidad de Salamanca.
- Priede Bergamini T., López-Cózar Navarro C. y Benito Hernández S. (2010). *Creación y desarrollo de empresas*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Santesmases Mestre M., Sánchez Guzmán A. y Valderrey Villar F. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria, México, D.F.

19 BIBLIOGRAFÍA ONLINE

Nota: adicionalmente se añade la fecha de utilización de cada página web para salvaguardar la veracidad de cada página en un momento de tiempo determinado.

ATLASSIAN, ¿Qué son los diagramas de Gantt?:

<https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20diagrama%20de,tiempo%20previsto%20para%20el%20trabajo.> 20/06/23

Autónomos y Emprendedores, Cada año quedan desiertas miles de licitaciones públicas y en el 47% se presenta una sola empresa:

<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/cada-ano-quedan-desiertas-miles-licitaciones-publicas-47-presenta-sola-empresa/20230315170635029649.html> 02/05/23

BBVA, La importancia de la estrategia competitiva en la empresa:

<https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/estrategia-competitiva.html> 11/06/23

Cámara de Comercio de Madrid: Habilidades de un Director de Marketing:

<https://www.mba-madrid.com/marketing/habilidades-director-marketing/#:~:text=Profesionalidad%20y%20honestidad,es%20la%20estrategia%20de%20marketing> 06/05/2023

Comunidad de Madrid, Madrid en cifras:

<https://www.comunidad.madrid/inversion/innova/madrid-cifras> 12/06/23

Economía3, Cómo se elabora un plan económico-financiero:

<https://economia3.com/plan-economico-financiero/#:~:text=El%20plan%20econ%C3%B3mico%2Dfinanciero%20es,de%20compras%2C%20sueldos%20y%20salarios.> 25/06/23

Economipedia, Payback: <https://economipedia.com/definiciones/payback.html> 27/06/23

Economipedia, VAN: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html> 27/06/23

Educaweb:

<https://www.educaweb.com/profesion/secretario-902/#:~:text=Poseer%20grandes%20dotes%20de%20organizaci%C3%B3n,y%20servicio%20con%20los%20visitas.> 06/05/2023

ESERP, Análisis pestel de una empresa: qué es y cómo hacerlo:

<https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#que-es-el-analisis-pestel> 04/04/23

Funcas, Panel de previsiones de la economía española marzo 2023:

<https://www.funcas.es/textointegro/panel-de-previsiones-de-la-economia-espanola-marzo-2023/#:~:text=La%20estimaci%C3%B3n%20de%20crecimiento%20del,compens%C3%B3%20la%20demanda%20nacional%20negativa.> 04/04/23

Gesylic: <https://www.gesylic.com/empresas-licitaciones/> 29/04/2023

Hacienda Gobierno de España, Visor de cifras de la contratación pública:
<https://www.hacienda.gob.es/es-ES/Oirescon/Paginas/visor.aspx> 02/05/23

<https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html> 27/06/23

Idealista: alquiler de Oficina: <https://www.idealista.com/inmueble/97600347/>
29/04/2023

INE, DIR520689 - Total Nacional. Otras actividades profesionales, científicas y técnicas. Todas las edades. Empresas.:

<https://www.ine.es/consul/serie.do?s=DIR520689&c=2&nult=15> 28/05/23

INE, Índice de precios de consumo. IPC. Mayo 2023:

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607 27/06/23

Infoautónomos, El Impuesto sobre Sociedades, IS, en 2023:

<https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/> 27/06/23

[INFOCIFRAS OIReScon: DATOS TRIMESTRALES 4º trimestre 2022:](https://www.hacienda.gob.es/RSC/OIReScon/infocifras/infocifras-4T-2022.pdf)

<https://www.hacienda.gob.es/RSC/OIReScon/infocifras/infocifras-4T-2022.pdf>

17/05/2023

Injuve Gobierno de España, Cambios sociales y el empleo de la juventud en España:

Una mirada hacia el futuro: <https://www.injuve.es/observatorio/formacion-empleo-y-vivienda/cambios-sociales-y-el-empleo-de-la-juventud-en-espana-una-mirada-hacia-el-futuro> 04/04/23

IPYME: formas jurídicas: <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> 17/05/2023

iTenders: <https://www.itenderspro.com/> 29/04/2023

Licitaciones.es: <https://www.licitaciones.es/> 29/04/2023

Orientación

Universia:

<https://orientacion.universia.net.co/infodetail/orientacion/consejos/4-caracteristicas-de-un-buen-director-financiero-7952.html> 06/05/2023

Plataforma PYME Gobierno de España, SRL: <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas->

[Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dCaracter%C3%ADsticas](https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#dCaracter%C3%ADsticas) 17/05/2023

QuestionPro, Investigación de Mercados: La guía definitiva:

<https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html> 28/05/23

RDSTATION, Marketing Digital: <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>
19/06/23

SAP Concur, 6 estrategias de crecimiento empresarial eficaces:

<https://www.concur.com.mx/blog/article/estrategias-de-crecimiento-mx#:~:text=Una%20estrategia%20de%20crecimiento%20empresarial,desarrollar%20una%20ventaja%20competitiva%20%C3%BAnica.> 20/06/23

Sdesol: Concursos públicos, ¿Qué son y cómo funcionan?:

<https://www.sdelsol.com/blog/tendencias/concursos-publicos/> 29/04/2023

SOYADMINISTRADOR, formas organizativas: <https://soyadministrador.net/wp-content/uploads/2020/12/TIPOS-DE-ESTRUCTURAS-ORGANIZATIVAS.png>

25/05/2023

STANDBY: director de producción: <https://standby.es/director-de-produccion/>

06/05/2023

Statista, Demografía de España - Datos estadísticos:

<https://es.statista.com/temas/2906/demografia-de-espana/> 04/04/23

ThePower Business School, 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa: <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter> 05/04/23

ThePower Business School, Los diferentes tipos de estructuras organizativas de una empresa y cómo transformarlas: <https://www.thepowermba.com/es/blog/tipos-de-estructuras-organizativas-de-una-empresa> 25/05/2023

UNEP, 2022: un año de hitos en favor del medio ambiente:

<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/2022-un-ano-de-hitos-en-favor-del-medio-ambiente> 04/04/23

ANEXOS:

https://docs.google.com/document/d/1DQ4tw0L70tB8p6mtj3uX3NKQSeTSVR_0/edit?usp=sharing&oid=105413964894085479087&rtpof=true&sd=true