



**Universidad Internacional de La Rioja  
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)**

---

# Modelo de Consultoría de Mejora Continua en el nuevo entorno industrial

---

Trabajo fin de máster presentado por: Nekane Mujika Eizmendi  
Director/a: José Manuel Giménez

Ciudad: San Sebastián  
Fecha: 15 / 02 / 2018  
Firmado por: Nekane Mujika Eizmendi

## RESUMEN

El presente documento desarrolla del plan de negocio de una consultora enfocada a la mejora continua de los procesos clave de la empresa. Oferta a sus clientes asesoramiento para optimizar los resultados operativos, a través de la mejora de la calidad y la flexibilidad, la reducción de costos y el incremento de la productividad.

El servicio prestado por la consultora se basa en dos pilares, la participación de las personas de la propia organización en el análisis y resolución de problemas (equipos de mejora), y el rigor en la aplicación del método y herramientas de mejora.

Partiendo de una estructura simplificada pretende hacerse un hueco en un mercado muy competitivo, donde la confianza ya creada entre las consultoras y las empresas cliente supone una gran barrera de entrada.

**PALABRAS CLAVE:** Consultoría, Mejora Continua, Participación de las personas, Oportunidad de mejora, Herramientas para la mejora.

## ABSTRACT

The current document provides the development analysis of a consultancy company. This consultancy offers a service to small and medium size industrial companies to improve their core processes. This improvement comes in terms of quality and flexibility improvement, reduction of costs and increase of productivity.

The main two pillars in which the consultancy is based are: the participation of the people and the methodology. People are involved in the analysis of problems through improvement teams, and the method is based in W.E. Deming's PDCA cycle.

The consultancy is intended to start with a very small structure in order to introduce itself in the market and then gain a foothold in it. This market is characterized by a great entry barrier for new companies, due to the trust already built between competitors and their clients.

**KEYWORDS:** Consultancy, Kaizen, Participative Management, Improvement Teams, Improvement Tools.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Definición de la misión de la empresa .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Oportunidad y justificación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1 Objetivo General.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Análisis del entorno o del sector y/o análisis interno .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Análisis externo (PESTEL).....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 Factores Políticos.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2 Factores Económicos .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.3 Factores Socio-culturales.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.4 Factores Tecnológicos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.5 Factores Legales. ....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.6 Factores Ecológicos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Análisis del Sector (Fuerzas de Porter) .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. Análisis interno (capacidades gestión, financieras, técnicas. etc.).....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Análisis DAFO-CAME .....</b>	<b>22</b>
<b>2.5. Canvas.....</b>	<b>26</b>
<b>3. Plan de marketing y comercial .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. Plan de marketing.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.1 Producto/Servicio.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1.2 Precio de los productos .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.3 Canales de distribución .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.4 Publicidad y Promoción.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Plan comercial .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Plan de operaciones.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Proceso de compra.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Proceso de almacenamiento .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3 Proceso de venta.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Proceso de servicios ofrecido.....</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Localización de la empresa.....</b>	<b>41</b>
<b>4.6 Cadena de Valor .....</b>	<b>43</b>

<b>5. Plan organizativo y de RR.HH.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1. Recursos humanos necesarios.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2. Organigrama.....</b>	<b>47</b>
<b>5.3. Política retributiva de incentivos.....</b>	<b>47</b>
<b>5.4. Forma Jurídica.....</b>	<b>49</b>
<b>6. Plan financiero.....</b>	<b>50</b>
<b>6.1 Plan de Inversiones necesarias.....</b>	<b>50</b>
<b>6.2 Plan de financiación.....</b>	<b>51</b>
<b>6.3 Plan de puesta en marcha.....</b>	<b>53</b>
<b>6.3.1 Plan de Tesorería.....</b>	<b>53</b>
<b>6.3.2 Cuenta de Resultados .....</b>	<b>54</b>
<b>6.3.3 Balance de Situación.....</b>	<b>56</b>
<b>6.3.4 Ratios Económico-Financieros .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3.5 Estudio de escenarios.....</b>	<b>58</b>
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
<b>8. Limitaciones, principales amenazas y alternativas. ....</b>	<b>61</b>
<b>9. REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1979) .....	20
Figura 2: Matriz DAFO aplicado a la Consultoría de Mejora Continua (Guerras y Navas, 2015).....	23
Figura 3: Análisis Canvas aplicado a la Consultoría de Mejora Continua (Osterwalder,2012). ....	26
Figura 4: Ciclo de mejora PDCA/SDCA (Imai, 1997) .....	31
Figura 5: Ciclo de mejora PDCA revisado (Imai,1986).....	40
Figura 6: Cadena de Valor aplicado a la Consultoría de Mejora Continua (Elaboración Propia, 2017).....	44
Figura 7: Organigrama de la empresa (Elaboración propia, 2017) .....	47
Figura 8: Modelo de Compensación Total (Elaboración propia, 2017).....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proyecciones macro-económicas de la economía española 2017-2020 .....	12
Tabla 2: Lista de Consultorías de Mejora Continua de Guipúzcoa .....	19
Tabla 3: Industrias Pyme en Guipúzcoa .....	29
Tabla 4: Costos de Publicidad y Promoción .....	33
Tabla 5: Costos asociados al plan comercial.....	35
Tabla 6: Costos asociados al plan de operaciones.....	45
Tabla 7: Inversiones en Activo Fijo.....	50
Tabla 8: Tipos de Financiación.....	51
Tabla 9: Plan de Tesorería .....	54
Tabla 10: Cuenta de Resultados .....	55
Tabla 11: Balance de Situación .....	56
Tabla 12: Índices Económico Financieros .....	56
Tabla 13: Análisis VAN y TIR .....	57
Tabla 14: Escenario Optimista.....	58
Tabla 15: Escenario Pesimista .....	59

## 1. Introducción

Se trata de desarrollar la idea de negocio de una “Consultoría de Mejora Continua”, dirigida al sector industrial de la pequeña y mediana empresa industrial de Guipúzcoa. Esta consultora ofrece asesoramiento a las empresas para mejorar sus resultados operativos, es decir, mejorar la calidad, reducir costos, mejorar la flexibilidad, así como incrementar la productividad.

El concepto de la Mejora Continua se deriva de la palabra japonesa Kaizen, que vienen a significar mejora. Además, Kaizen significa hacer Mejora Continua implicando a todo el personal, tanto jefes como operarios. La filosofía Kaizen asume que nuestra forma de vida, tanto la vida laboral, vida social o vida familiar, merece ser mejorada constantemente (Imai, 1986).

Para lograr este objetivo la Consultoría de Mejora Continua tiene una propuesta de valor que se basa en dos pilares, la participación de las personas de la propia organización en el análisis y resolución de problemas (equipos de mejora), y el rigor en la aplicación del método y herramientas de mejora.

La participación de las personas desde el inicio del análisis de los problemas permite una implantación más eficaz y duradera de las medidas propuestas y contribuye a una mejora en la motivación de las personas. Es por tanto un instrumento básico para generar una cultura de mejora continua en las organizaciones, para que la mejora sea un proceso continuo y no una mejora puntual (Masaaki Imai, 1986).

Una vez definidas las metas y los equipos de mejora, el método utilizado por la consultora para alcanzar los resultados proyectados se basa en los ciclos PDCA/SDCA que se desarrollarán más adelante. El conocimiento del método y de las herramientas de mejora, así como el rigor a la hora de aplicarlas, serán las claves de éxito para lograr los resultados.

### 1.1 Definición de la misión de la empresa

La formulación de la misión de la empresa es la siguiente:

“Nuestra misión es apoyar a las empresas pyme industriales de Guipúzcoa en la implantación de una cultura de mejora continua mediante la participación activa de las personas de la organización”.

Con un diagnóstico inicial de la sistemática de la mejora de la empresa, el planteamiento posterior de una propuesta de mejora y su implantación a través de los equipos de mejora, la

consultora apoyará a las empresas en la implantación de una cultura de mejora continua en la organización. La consultora está dirigida al mercado de la pyme (pequeña y mediana empresa) industrial, del área geográfica de la provincia de Guipúzcoa, sector que apuesta por la reducción de costes y el aumento de productividad como sus ventajas competitivas. La dinámica de los equipos de mejora y el conocimiento del método son dos aspectos a través de los cuales la consultora tratará de diferenciarse y buscar ventajas competitivas.

## **1.2 Oportunidad y justificación**

“El mercado español de la consultoría es aún un mercado inmaduro, y en el que estamos uno o dos pasos por detrás de países de nuestro entorno (Holanda, Alemania, Reino Unido y, sobre todo, Estados Unidos), donde la consultoría es un mercado reconocido, consolidado y maduro desde hace ya varias décadas. Esta realidad, que se pone de manifiesto tanto en el comportamiento de la oferta como de la demanda, es susceptible de superarse tomando como referencia y aplicando buenas prácticas y lecciones aprendidas en los países antes mencionados” (AEC, 2008, p.21).

En el mencionado libro (AEC, 2008) se comenta que el modelo tradicional de confianza entre las firmas de consultoría y el ámbito de sus clientes empieza a presentar síntomas de cierto debilitamiento debido a distintas causas que se estudian desde el punto de vista de la demanda (clientes) y de la oferta (proveedores de consultoría).

Desde la perspectiva de la demanda se observa una:

- Progresiva reducción de la calidad y el valor percibido
- Falta de agilidad y flexibilidad en los planteamientos: “café para todos”
- Oferta centrada en “modas” más que en una innovación real
- Dificultad en la medida del retorno de inversión (ROI) de proyectos.

Desde la perspectiva de la oferta se observa una:

- Competencia feroz cada vez más centrada en tarifas, y no tanto en las propuestas de valor
- Complejidad en la contratación: fuerte incremento de los costes comerciales
- Cambio sociocultural: el sector de la consultoría en general, y de la consultoría de TI en particular ya no está de moda, por lo que existe una fuerte rotación y dificultad en la captación de profesionales
- Falta de transparencia en los procesos de selección de proveedores

- Carencias en la gestión de requisitos de los grandes proyectos
- Falta de rigor en el cumplimiento de plazos de facturación y pagos, de la que se deducen costes financieros no compensados.

Si profundizamos más en el análisis, y atendiendo al estudio realizado por consultores de experiencia en el sector, se recoge que el servicio ofrecido por las consultoras, tanto las grandes como las pequeñas empresas de servicios, se realiza “con desperdicio para el Cliente”, es decir, no es del todo eficiente (Gómez, 2016).

Los puntos más débiles que se destacan son (Gómez, 2016):

1. Proyectos globalmente innecesarios: Una falta de enfoque hace que no se trabaje en los proyectos clave.
2. Actividades innecesarias dentro del proyecto: Se añaden tareas, informes, reuniones que no añaden valor al proyecto.
3. Equipo de proyecto inadecuado o sobredimensionado: No se elige a las personas adecuadas para los roles y funciones requeridos en el proyecto.
4. El Proveedor aprende del Cliente (en lugar de enseñar): No hay una transmisión de conocimiento del método efectiva.
5. Falta de calidad y de medición de resultados: Los proyectos no están orientados a conseguir resultados objetivo y medibles.
6. Defectuosa gestión de los proyectos: Falta de sentido común a la hora de la implantación, complicando el proceso.
7. Mala gestión del talento: Inadecuada gestión de las personas y falta de reconocimiento.

Además de estos aspectos, se cuestiona en qué medida las consultoras realizan una buena gestión del conocimiento (Gómez, 2016), es decir, se cuestiona si se aprovecha el conocimiento adquirido en proyectos anteriores y si la empresa termina por agregar el conocimiento que la consultora le transmite en su sistema de gestión.

Todo ello nos lleva a concluir que existe campo de mejora en el servicio que se presta al cliente en el sector de la consultoría, y que se fundamenta en proporcionar un servicio que responda a las necesidades reales del cliente, para construir una relación de beneficio mutuo y de confianza a largo plazo.

En cuanto al volumen de actividad del sector al que va dirigido la consultora, y atendiendo a los datos del INE publicados en noviembre de 2017, se observa que existen 3.164 empresas en activo en el sector pyme de la industria manufacturera de Guipúzcoa. Estas empresas están distribuidas en un 69% en empresas micro (1 a 9 asalariados), en un 27% en empresas pequeñas (10 a 49 asalariados), y en un 3% en empresas medianas (50 a 99 asalariados).

Se concluye que, existe mercado potencial para desarrollar la actividad y una demanda de calidad no satisfecha que puede permitir adquirir cuota de mercado.

### **1.3 Objetivos**

Se analizan en este apartado tanto el objetivo general como los objetivos específicos.

#### **1.3.1 Objetivo General**

El objetivo general del proyecto es evaluar la viabilidad del proyecto de puesta en marcha de una Consultoría de Mejora Continua dirigida al sector de la pequeña y mediana industrial de Guipúzcoa.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos del proyecto son:

- Conocer el sector de la consultoría de mejora continua y sus necesidades
- Plantear una propuesta de valor que satisfaga las necesidades actuales del cliente
- Establecer una estrategia de marketing que permita introducirse en el sector
- Analizar la viabilidad económica-financiera.

## **2. Análisis del entorno o del sector y/o análisis interno**

En este apartado se realiza un análisis del entorno de la empresa de consultoría (entorno general y entorno específico o del sector) y un análisis interno de la empresa. Una vez completado este análisis se realiza un análisis DAFO para identificar las fortalezas y debilidades (ámbito interno), así como las oportunidades y amenazas (ámbito externo), concluyendo con la definición de la estrategia necesaria para su adaptación al entorno.

## **2.1 Análisis externo (PESTEL)**

Para analizar el entorno general se realiza un diagnóstico utilizando la herramienta PESTEL (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Esta herramienta analiza la situación actual y futura de la empresa enfocándose en las siguientes dimensiones: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal, utilizando en cada una de ellas las variables más significativas.

### **2.1.1 Factores Políticos.**

Como principales factores políticos que afectan al entorno de la empresa están la política fiscal y la estabilidad del gobierno, y la política industrial.

#### Política fiscal y estabilidad del gobierno.

En cuanto a la política fiscal, es necesario destacar que, en el País Vasco, territorio donde se quiere poner en marcha la empresa, existe desde 1978 un sistema de financiación propio llamado Concierto Económico, en virtud del cual se establecen y regulan las relaciones financieras y tributarias entre aquél y el Estado español (Ad concordiam, 2017).

Las diputaciones forales de Bizkaia, Álava/Araba y Gipuzkoa recaudan y deciden los impuestos que tienen que pagar los ciudadanos. Con los ingresos recaudados se financia el presupuesto para la prestación de servicios públicos del País Vasco (infraestructuras, obras públicas, acción social, cultura, etc.). Por otra parte, el País Vasco contribuye al Estado español con el denominado Cupo, que es una cantidad económica que sufraga las competencias que no están transferidas a esta comunidad autónoma, como pueden ser Defensa, Asuntos Exteriores, etc. (Ad concordiam, 2017).

El 23/11/2017 el Congreso de los Diputados respaldó la nueva Ley del Cupo para el quinquenio 2017-2021 —donde se acordó el pago de una cantidad de 1.300 millones de euros— y la modificación del Concierto Económico (Hernández, 2017).

Además, el 24/11/2017 se llegó a un acuerdo entre los partidos políticos del PNV, PSE-EE y PP del País Vasco para llevar a cabo una reforma fiscal que permitirá a las empresas vascas ver reducido su tipo nominal del Impuesto de Sociedades del 28% al 24% en el caso de las grandes empresas y al 20% para las pequeñas y medianas. Con este acuerdo se pretende

obtener una recaudación estable en 2018 después de que Euskadi haya batido este año récord de ingresos fiscales con crecimientos por encima del 10% respecto a 2016 (Izarra, 2017).

Por otro lado, los acontecimientos que han tenido y están teniendo en Cataluña, generan una gran incertidumbre política en todo el estado español. Es por ello que, aunque parcialmente la situación política que se presenta a futuro para el país vasco tiene visos optimistas, existe mucha preocupación por cómo evolucionarán los acontecimientos políticos en Cataluña en los próximos años.

### Política Industrial

En cuanto a la política industrial, cabe señalar que se está produciendo un fenómeno de cambio en la industria denominado Industria 4.0 que se ha dado en llamar la Cuarta Revolución Industrial, ya que como las revoluciones industriales anteriores supone un punto de inflexión, de transformación y de evolución (Castresana, 2016).

La transformación en la que se basa la Revolución 4.0 consiste en la aplicación masiva de nuevas tecnologías, a todos los procesos de una fábrica de modo que el funcionamiento de la misma sea inteligente y totalmente eficiente (Castresana, 2016).

Pero esta transformación no se realiza de un día para otro, necesita un impulso estratégico para adaptar las formas de fabricaciones actuales. Es así como surgió la Industria 4.0, iniciativa estratégica impulsada por el gobierno alemán que recoge todo un conjunto de recomendaciones para responder a los retos que plantea el objetivo europeo “Horizonte 2020” (Castresana, 2016).

La iniciativa público-privada que ha lanzado el gobierno español, para impulsar la transformación digital de la industria nacional, se ha denominado “Industria Conectada 4.0” (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2015). Este plan, que arrancará con un presupuesto de 97'5 millones de euros, se trata de una iniciativa apoyada por Banco Santander, Telefónica e Indra, la cual engloba tres principales objetivos:

- Incrementar el valor añadido industrial, así como el empleo cualificado del sector
- Favorecer el modelo nacional para la industria de futuro, que a su vez permita desarrollar la oferta local de soluciones digitales
- Desarrollar ventajas competitivas que diferencien a la industrial española e impulsen las exportaciones (Castresana, 2016).

Más adelante, el Gobierno Vasco puso en marcha, en Julio de 2017, el nuevo Plan de Industrialización 2017-2020 que cuenta con un presupuesto estimado de 1.225 millones de Euros y cuyo objetivo es promover un entramado industrial más competitivo en el nuevo paradigma de la Industria 4.0 (SPRI, 2017).

Este plan que está englobado en el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica “Euskadi 2020”, está basado en dar respuesta a los siguientes grandes retos: ser una industria que genere riqueza (más actividad y empleo), una industria abierta hacia la internacionalización, una industria avanzada y competitiva en el nuevo entorno de la industria 4.0 y que apuesta por una mejora en la formación y el reconocimiento de las personas empresarias (SPRI, 2017).

Se observa, por tanto, que el sector industrial al cuál pertenecen los potenciales clientes de la empresa consultora, contará con programas de activación de la economía que van a beneficiar las actividades tanto internas como externas de las compañías. Además, la nueva era digital prevé muchos cambios organizativos en las empresas, en las que las labores de gestión de proyectos y necesidades de coordinación de la mejora se incrementarán, dando lugar a necesidades de consultoría.

### 2.1.2 Factores Económicos.

Se presentan a continuación la proyección hasta 2020 de los principales parámetros que describen la evolución de la economía, realizada para España por el Banco de España.

*Tabla 1: Proyecciones macro-económicas de la economía española 2017-2020.*

Indicadores Económicos	2016	Proyecciones de Diciembre de 2017			
		2017	2018	2019	2020
PIB nominal	3,6	4,1	3,5	3,6	3,8
Índice de precios de consumo (IPC)	-0,2	2,0	1,5	1,4	1,7
Tasa de paro (%de la población activa)	18,6	15,8	14,2	12,3	10,7
Datos fin de período					
Tasa de paro (%de la población activa)	19,6	17,0	14,9	13,2	11,5
Datos medios					
Tipo de interés a corto plazo (euribor a tres meses)	-0,3	-0,3	-0,3	-0,1	0,2
Tipo de interés a largo plazo (rendimiento del bono a 10 años)	1,4	1,6	1,7	2,1	2,4
Tipo de cambio dólar/euro (nivel)	1,11	1,13	1,17	1,17	1,17

*(Fuente de Datos: Banco Central Europeo y Banco de España, 2017)*

Según el Banco de España (2017) las perspectivas a medio plazo para la economía española siguen siendo favorables como resultado de la efectividad de las reformas puestas en marcha después de la crisis, lo que ha dado lugar a una recuperación de carácter sostenible. En este contexto también se indica que la incertidumbre política en Cataluña puede condicionar la evolución de la economía dando lugar a desaceleraciones.

En cuanto al IPC, se espera que la ralentización que se está observando se prolongue hasta comienzos de 2018 como consecuencia de la desaparición del precio del petróleo en el cálculo de la ratio, y que luego repunte hasta 1.7 en el periodo 2020. En el corto plazo, la evolución de los precios de consumo estarán influenciadas por el componente de bienes energéticos (Banco de España, 2017).

En cuanto a la inversión empresarial se prevé que continuará el dinamismo, con el aumento de la capacidad utilizada, debida a la expansión actual, apoyada por las condiciones de financiación favorables y el saneamiento de los balances empresariales. Sin embargo, tenderá a experimentar cierta desaceleración debida a la incertidumbre política. Además, la relación entre la creación de empleo y el incremento del PIB continuará siendo alto (Banco de España, 2017).

Las exportaciones subirán a corto plazo, debido a la fortaleza de los mercados exteriores, sin embargo, a medida que avance el periodo de proyección se prevé una disminución gradual del incremento de las ventas al exterior (Banco de España, 2017).

Podemos concluir que las previsiones económicas son positivas para los próximos años, desde la perspectiva de crisis de la que venimos padeciendo, aunque no están exentas de incertidumbre debida a los acontecimientos políticos en Cataluña.

Esta previsión económica creciente configura un escenario positivo para la puesta en marcha de la consultora. En general, las empresas prescinden de los servicios externos de consultoría en épocas de crisis, debido a las políticas de reducción de costos; de la misma forma que, se potencia la contratación en épocas de crecimiento económico.

### **2.1.3 Factores Socio-culturales.**

Los factores socioculturales que aquí se analizan, están marcando ya la evolución y los cambios en los mercados nacionales e internacionales (Santos, 2017).

### **Fidelización con el cliente.**

El “Customer engagement” o “Compromiso con el cliente” será uno de los valores a desarrollar por las empresas y marcará el futuro de las pymes y de los negocios en 2017. Su objetivo es mejorar la relación con el cliente para tratar de fidelizarlo. Las empresas que siguen esta filosofía consideran la experiencia del cliente su máxima prioridad, escuchan al cliente, personalizan la comunicación con él, se comunican a través de las redes sociales, incluyen contenidos útiles en sus páginas web y tratan de humanizar su marca. Este es un aspecto que para la empresa de consultoría que se estudia muy a tener en cuenta por cuanto puede suponer una ventaja competitiva.

### **Globalización y proteccionismo.**

Estamos ante un mercado cada vez más globalizado, con eliminación de barreras arancelarias, idiomáticas o de distancia, pero a la vez más regularizado y con tendencia a un mayor proteccionismo. Aunque el negocio sea local, es conveniente tener en cuenta que la globalización proporciona para el negocio:

- Mercados globales con mayores posibilidades
- Comercio electrónico para vender en el exterior
- Posibilidades de externalización de ciertas actividades
- Deslocalización del negocio
- Mayor competencia de países emergentes por ejemplo (BRIC) que, aunque han pasado una mala racha en 2016, se espera su recuperación en 2017
- Inglés como idioma del mundo global.

Aunque la empresa de consultoría en estudio es un negocio de ámbito local, estos aspectos es necesario tenerlos en cuenta, ya que la globalización se da cada vez en más sectores.

### **Cambios socioculturales.**

Por último, se describen las tendencias socioculturales y demográficas, que están transformando la manera de vivir de la sociedad del S.XXI. Estas tendencias están dando lugar a nuevas necesidades de mercado y por tanto nuevas oportunidades de negocios y de otra índole. A continuación, se desglosan en distintos campos los aspectos socioculturales, indicando las tendencias que se prevén a futuro (Santos, 2017):

Salud y apariencia: existe un interés creciente por una vida larga y sana, lo que da lugar a una preocupación por la cultura joven y de belleza, donde la estética cobra más protagonismo.

Sostenibilidad: la conciencia social y ecológica es cada vez mayor, lo que genera una cultura mayor de reciclaje y trueque. También se da más importancia que las empresas gestionen la responsabilidad social, valorándose más los negocios que contribuyen con el entorno y son más próximos.

Valores y cultura: se observa una tendencia de cambios en la espiritualidad con la incorporación de nuevas creencias. Aumenta el individualismo y la búsqueda de la realización personal, lo que incrementa el nivel cultural medio, se valora más el tiempo libre y el ocio.

Hábitos de vida y familiares: un aspecto a destacar es la nueva posición que está asumiendo la mujer en la sociedad y en el mundo laboral, optando a puestos de mayor responsabilidad. Por otro lado, en general la vida laboral es más sedentaria, y se caracteriza por una falta de tiempo e incremento del estrés.

Cambios en la estructura familiar tradicional: en la familia la opinión de los niños tiene mayor peso, y en las casas existen mayor número de pantallas multidispositivo.

Hábitos de Consumo: se observa que el consumidor es más exigente, el consumo es más moderado que antes de la crisis con auge de ofertas y servicios low-cost, consumo es más personalizado, y existen grupos de consumidores como los millenials, nativos digitales y usuarios muy activos de sus teléfonos inteligentes.

Cambios Demográficos: se observa un envejecimiento de la población y una caída en el índice de natalidad, y un aumento de la inmigración especialmente de los jóvenes. Entre 2016 y 2017, la población de entre 0 y 24 años, se ha reducido en un 0.05% y la población entre 25 y 49 años se ha reducido en un 1.47%. Por otro lado, la población entre 50 y 74 años ha aumentado un 2.34% y la población de 75 años en adelante ha aumentado un 0.73% (INE, 2017).

Teniendo en cuenta los cambios socioculturales, la consultora trabajará en:

- Transmitir una buena imagen de empresa, tanto con el diseño de la página web, así como con la documentación aportada y la imagen que transmite el consultor.
- Desde el inicio, aun partiendo de una estructura pequeña, la consultora tratará de respetar los principios de una empresa sostenible. Estos principios se basan en respetar los derechos fundamentales en áreas como los derechos humanos, conciliación laboral y familiar, el medioambiente y anticorrupción. Así mismo, tratará de apoyar a las

comunidades locales y realizar los informes de progreso de su estrategia de responsabilidad social corporativa.

#### **2.1.4 Factores Tecnológicos.**

El factor tecnológico que más afectará a la industria en el futuro a medio plazo es la robotización de la economía en la cuarta revolución industrial. El conjunto de herramientas que propiciarán la transformación de la industria 4.0 son el Internet de las cosas (IoT) y Sistemas Ciberfísicos (SPS), Realidad Aumentada, Simulación, Robótica Colaborativa, Fábrica Aditiva, Big Data, Cloud Computing, Ciberseguridad (Castresana, 2016).

Las fábricas inteligentes o Smart Factory son los elementos distintivos que caracterizan esta industria 4.0, son ecosistemas donde convivirán la digitalización llevada al extremo, los procesos y productos inteligentes, y las tecnologías arriba mencionadas. Esto dará lugar a fábricas más automatizadas, inteligentes y optimizadas, pero a la vez más complejas y difíciles de gestionar (Castresana, 2016).

Aunque tardemos unos 10 años en ver las primeras fábricas inteligentes, las administraciones tanto estatal como del país vasco ya han puesto en marcha iniciativas para que las empresas marquen sus hojas de ruta y comiencen a adaptar sus tecnologías a esta nueva visión de fábrica del futuro.

Los cambios que traerá esta revolución industrial son:

- El acelerado cambio tecnológico, y sobre todo en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones, se traducirá en oportunidades en distintos campos del conocimiento. Las principales TIC que se van a desarrollar son:
  - Internet de las Cosas (IoT) y Sistemas Ciberfísicos (CPS): binomio que permitirá conectar los objetos a internet, medir diferentes parámetros de dichos objetos y actuar sobre ellos.
  - Realidad aumentada: consiste en la superposición de información digital sobre un escenario real.
  - Simulación: consiste en trasladar el mundo real al mundo digital para experimentar y generar conocimiento que podrá ser utilizado a su vez para mejorar los procesos.

- Robótica Colaborativa: se trata de una nueva familia de robots que pueden ser reconfigurados, pudiéndose adaptar a diferentes procesos productivos.
  - Fabricación Aditiva: consiste en la fabricación de piezas mediante la adición de capas finas de material, hasta configurar piezas sólidas en 3D.
  - Big Data: según la consultora Gartner, es la colección, gestión y análisis a alta velocidad de grandes, dinámicos y heterogéneos volúmenes de datos generados por usuarios y máquinas, y que debido a su tamaño superan la capacidad de procesamiento de las máquinas tradicionales.
  - Cloud Computing: consiste en alquilar la nube para almacenar la información, que resulta accesible desde diferentes lugares y dispositivos.
  - Ciberseguridad: consiste en la protección de activos de información cada vez más valiosos en la era digital.
- 
- La industria 4.0 requerirá a su vez la creación de normativas y conciencia que marque el camino en esta revolución.
  - Dará lugar al nacimiento de un nuevo tipo de trabajadores denominados trabajadores del conocimiento. Con la cantidad de información que se generará, los nuevos profesionales deberán ser capaces de trabajar con gran cantidad de información dejando los trabajos repetitivos a las máquinas. La gestión estos trabajadores será también un reto desde el punto de vista de RRHH ya que será un bien más escaso.

La industria 4.0 va a generar muchos cambios en la forma de gestionar los procesos operativos de las empresas y se prevé que generará necesidades de análisis y mejora. Estas necesidades serán una oportunidad para las consultoras en la medida en que sepan identificarlas y adaptar sus servicios para satisfacerlas.

## **2.1.5 Factores Legales.**

Se detallan a continuación las leyes principales que debe cumplir una empresa de consultoría, muchas de los cuáles están relacionados con el tratamiento de datos y la información:

- El código laboral y de la seguridad social
- Los servicios de inspección y de seguridad laboral, que comprenden:
  - 21. El control de las condiciones de trabajo, empleo, Seguridad Social y Seguridad y salud en el trabajo
  - 22. La prevención de riesgos laborales

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- Reglamento General de Protección de Datos de la UE  
Este reglamento, que entró en vigor el 25 de mayo de 2016 no comenzará a aplicarse hasta el 25 de mayo de 2018. La Ley española está obligada adaptar su legislación para poder convivir con las dos normativas legales.
- La Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de la Información (LSSI-CE) comprende, a particulares y empresas que realizan una actividad económica a través de la red.

Además, la consultora deberá cumplir los compromisos de confidencialidad detallados en los contratos de servicio con los clientes.

### **2.1.6 Factores Ecológicos.**

Los factores ecológicos están cobrando cada vez más importancia en la sociedad. La consultora deberá adaptarse y respetar las normativas vigentes como empresa, y también respetar esta normativa en los proyectos en los que trabaje en las empresas cliente.

Como normativa cambiante y creciente, requerirá la vigilancia y el estudio de las leyes medioambientales, de los programas de ayuda (IDEA, EVE) y de la concienciación ecológica cada vez mayor de la sociedad.

Entre las leyes a tener en cuenta destacan:

- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental
- Ley de Aguas, aprobada por Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio
- Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados
- Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases
- Ley 37/2003, de 17 de noviembre, del Ruido
- Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental
- Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación
- Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera
- Ley 1/2005, de 9 de marzo, derechos de emisión de gases de efecto invernadero
- Ley 8/2010, de 31 de marzo, régimen sancionador previsto en los Reglamentos (CE) relativos al registro, a la evaluación, a la autorización y a la restricción de las sustancias y mezclas químicas (REACH) y sobre la clasificación, el etiquetado y el envasado de sustancias y mezclas (CLP), que lo modifica.

## 2.2. Análisis del Sector (Fuerzas de Porter)

Según el “Informe Anual Consultoría 2016”, de la AEC (Asociación Española de Empresas de Consultoría), el sector de la consultoría en España contó en el año 2016 con:

- Ingresos de 11.818 MM Eur., divididos en 8.672 MM Eur. (73.4%) en el mercado español y 3.146 MM Eur. (26.6%) en el mercado exterior, y un crecimiento global de 4.9%.
- Un total de 150.547 profesionales activos
- Distribución de ingresos dividida por servicios: un 44,8% en Outsourcing, 37,2% Desarrollo e Integración y 18,0% Consultoría
- Distribución de ingresos por principales industrias: un 29,7% en Servicios Financieros, 14,7% Administraciones Públicas, 12,9% Telecomunicaciones, 42,7% Otros (fabricación, utilidad pública, distribución).

En el sector específico en estudio, se han analizado todas las consultorías existentes y se han identificado 5 consultorías, con sede en Guipúzcoa, que se dedican a ofrecer servicios de Mejora Continua. Todas ellas están ubicadas en San Sebastián, y tienen una facturación inferior a los 2 MM de euros.

*Tabla 2: Lista de Consultorías de Mejora Continua de Guipúzcoa*

Razón Social	Domicilio Social	Página web	Nº Empleados	Facturación 2016
ABK CONSULTORES DE GESTION AVANZADA SL	San Sebastián (Gipuzkoa)	www.abkconsultores.com	De 10 a 49	Menos de 2 MM EUR
AMIE CONSULTING SL	San Sebastián (Gipuzkoa)	www.amieconsulting.es	De 1 a 9	Menos de 2 MM EUR
GARAIZ LANTZEN CONSULTORES SL	San Sebastián (Gipuzkoa)	www.garaizconsultores.com	De 1 a 9	Menos de 2 MM EUR
OPE CONSULTORES SL	San Sebastián (Gipuzkoa)	www.opeconsultores.es	De 10 a 19	1 á 2 MM EUR
RODAIN CONSULTORES SL	San Sebastián (Gipuzkoa)	www.rodain.com	De 10 a 49	Menos de 2 MM EUR

Fuente: Directorio de Empresas Informa (Informa, 2017)

Mediante la herramienta de las **Cinco Fuerzas de Porter** (Porter, 1979), se analiza el sector para determinar la estructura competitiva, y su rentabilidad. La estructura del sector junto con la posición relativa de la compañía dentro de dicho sector, permite evaluar la rentabilidad de la empresa en dicho sector.



Figura 1: Las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 1979)

Fuerza 1. Poder de negociación de clientes: El poder de negociación de los clientes es fuerte cuando el tamaño del cliente es grande con respecto a los proveedores, los proveedores están atomizados y su producto no está muy diferenciado. En este caso, los clientes no tienen excesivo poder de negociación, ya que existen muchos clientes (3.164 clientes potenciales), no hay muchas empresas que ofrecen servicios de Mejora Continua (5 empresas en Guipúzcoa) y se trata de un producto diferenciado dentro del sector global de la consultoría.

Fuerza 2. Poder de negociación de proveedores: El poder de negociación de proveedores es elevado cuando éstos son muy reducidos y constituyen una parte importante del porcentaje de compra de los competidores. En este caso, los productos que se consumen (material de oficina, diseños de páginas web, ordenadores, etc.) pertenecen a sectores en los que la oferta está muy extendida y no ejercen gran presión sobre los competidores del sector.

Fuerza 3. Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de entrada de nuevos competidores está directamente relacionada con las barreras de entrada que existen en el sector para que cualquier competidor acceda a ese mercado. En este caso, sí existe una barrera importante de entrada y es la confianza que existe entre los clientes y competidores del sector con los que trabaja dicha empresa. Esté vínculo es muy difícil de romper y por tanto constituye una barrera muy importante de acceso.

Fuerza 4. Amenaza de productos sustitutivos: Los productos sustitutivos son aquellos productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de otra forma. En este sector, el principal producto sustitutivo consiste en que las propias empresas dispongan o contraten personal para realizar internamente el trabajo de mejora, sin contratar una consultora externa.

Sin embargo, las empresas tienden a contratar externamente estos servicios bien porque no cuentan con este perfil en la empresa o porque estratégicamente resulta más fácil proporcionar liderazgo a un agente externo.

Fuerza 5. Rivalidad entre competidores existentes: Si la rivalidad entre competidores es fuerte, se reducen los precios o se disipan las ganancias al aumentar los costes de competición. En este caso, en el sector de la consultoría, se evidencia que cada vez más se compite por los precios (AEC, 2008) y existe una mayor rivalidad entre los competidores del sector.

Una vez analizadas las 5 fuerzas de Porter, se observa que se trata de un sector con importantes barreras de entrada, debidas principalmente al vínculo existente entre los competidores y los clientes potenciales, vínculo basado en la confianza mutua y que es difícil de romper. Además, es un sector en el que la rivalidad es cada vez más intensa.

### **2.3. Análisis interno (capacidades gestión, financieras, técnicas. etc.)**

El análisis interno de la empresa se basa en analizar las capacidades de gestión, financieras y técnicas que tiene la empresa de consultoría de mejora continua que se quiere poner en marcha.

Las **capacidades de gestión** se basan en la formación y experiencia de la persona emprendedora que quiere poner en marcha la empresa. Está formada en Ingeniería Industrial, en la especialidad de Organización, y ha realizado un Máster en Dirección de Empresas impartido por la Universidad UNIR de la Rioja. Cuenta con una experiencia de 17 años en una empresa industrial de ámbito internacional, donde ha trabajado en proyectos de distinta índole, adquiriendo capacidades para la gestión.

En cuanto a la **capacidad financiera**, el proyecto va a contar con una aportación de capital por parte de la persona emprendedora, a la vez que va a requerir de financiación externa.

Por otro lado, la empresa tratará de adherirse al programa de ayudas al emprendimiento que ofrezcan las administraciones que le competan, y tratará de aprovechar los programas de apoyo y subvención existentes. Por ejemplo, existe un programa promovido por la Diputación de Guipúzcoa, programa denominado “Programa de la mujer emprendedora” cuyo objetivo es “acompañar y potenciar los procesos de creación de empresas promovidos por mujeres en cualquier tipo de actividad”.

En cuanto a las **capacidades técnicas**, la persona emprendedora dispone de conocimiento teórico y práctico sobre herramientas de Lean Manufacturing (5S, SMED, PDCA-SDCA, 6Sigma, Gestión de Cuadros de Mando, Gestión de proyectos, etc.). Este conocimiento está avalado por la certificación de “Black Belt” o especialista en la metodología 6 Sigma. Además, cuenta una experiencia de 17 años trabajando en el área de la mejora continua en una empresa industrial de ámbito internacional, donde ha ejercido el rol de ingeniero de mejora continua y asesor de departamentos de mejora.

De este análisis interno se concluye que existen las capacidades necesarias para poner en marcha la empresa y sobrellevar las dificultades iniciales que suponga la introducción en este sector.

#### **2.4. Análisis DAFO-CAME**

A continuación, se muestra el análisis de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), así como la herramienta de análisis complementaria CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar). Mediante la matriz DAFO se realiza un diagnóstico de la puesta en marcha de la consultoría de nueva creación, y con el análisis CAME se marcan las pautas de actuación sobre los aspectos identificados en el análisis DAFO (Guerras y Navas, 2015).

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Falta de experiencia contrastada</b> en el sector (falta de desarrollo de proyectos de éxito en empresas clientes del sector), al tratarse de una empresa consultora de nueva creación.</li> <li>- <b>Capacidad financiera limitada</b>, por ser una empresa de nueva creación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conocimiento teórico y práctico</b> de herramientas de <b>Lean Manufacturing</b> (5S, SMED, PDCA-SDCA, 6Sigma, Gestión de Cuadros de Mando, Gestión de proyectos, etc.).</li> <li>- Certificación de “<b>Black Belt</b>” en metodología 6 Sigma.</li> <li>- <b>Experiencia</b> de 17 años trabajando en el área de la mejora continua en una <b>empresa industrial de ámbito internacional</b>.</li> <li>- Poca estructura que permite competir en precio.</li> <li>- <b>Entusiasmo y pasión</b> por el proyecto.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes muy fieles a empresas competidoras.</li> <li>- Captación tardía de clientes.</li> <li>- <b>Riesgo financiero</b> por la posible falta de liquidez en la puesta en marcha de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mercado potencial</b> de más de 3.000 empresas pyme industriales.</li> <li>- Necesidades <b>no satisfechas</b> en el sector (demanda de mayor efectividad en resultados, transparencia, agilidad).</li> <li>- Cambios tecnológicos futuros que pueden incrementar la demanda de servicios de mejora de procesos.</li> </ul>

Figura 2: Matriz DAFO aplicado a la Consultoría de Mejora Continua (Guerras y Navas, 2015)

En esta matriz DAFO realizada para la consultoría de mejora continua, se han identificado las siguientes:

- Debilidades:
  - o La principal debilidad que tiene la consultora es la falta de experiencia en proyectos de mejora en el sector. En un sector en el que la confianza con el cliente es una barrera de entrada importante, el no tener proyectos que avalen a la consultora representa una limitación.
  - o Por otro lado, frente a empresas de consultoría solventes, la nueva empresa que se quiere poner en marcha tiene una capacidad financiera inferior a las empresas de la competencia ya establecidas. Esto supone un riesgo financiero en su puesta en marcha, hasta conseguir una cartera de pedidos que garantice la liquidez y la solvencia.
- Fortalezas:
  - o La principal fortaleza que presenta la empresa es la capacidad y experiencia acumulada por la persona emprendedora en la implantación de la mejora, a lo

largo de su vida laboral. Conocimiento de métodos y herramientas, certificadas por el título de experto o “Black Belt” en metodología 6 Sigma.

- También tiene perfil emprendedor, gran entusiasmo y pasión por la mejora y el cambio positivo en las empresas.
  - Por último, la empresa que se quiere crear se va a concebir con unas inversiones muy reducidas y unos costes estructurales mínimos. Esto permite reducir el riesgo financiero y la posibilidad de ofrecer un precio muy competitivo al cliente.
- Amenazas:
- Clientes muy fidelizados con las empresas de la competencia, que no quieran trabajar con otras empresas.
  - Demora en la captación de clientes, con la consecuente generación tardía de ingresos, dando lugar a problemas de liquidez y como consecuencia la quiebra de la empresa.
- Oportunidades:
- El mercado potencial de la pequeña y mediana empresa industrial en Guipúzcoa está formado por 3.164 empresas, con la posibilidad que ello supone de captación de cuota de mercado.
  - El mercado de la consultoría tiene aspectos del servicio que no satisfacen del todo los requisitos de los clientes. En este sentido, existe un potencial de mejora en cuanto a la efectividad en resultados, transparencia y agilidad de respuesta, que puede permitir diferenciarse y captar clientes.
  - Los cambios tecnológicos que se prevén a futuro en la industria pueden incrementar la demanda de servicios de mejora de procesos.

Partiendo del análisis DAFO se identifican las siguientes líneas de actuación CAME:

- Corregir (Debilidades)
- Reforzar las competencias en comunicación y marketing para afrontar adecuadamente el proceso de darse a conocer en el sector.
- Minimizar al máximo el riesgo financiero, con la búsqueda de programas de ayuda a emprendedores y empresas de nueva creación.

- Afrontar (Amenazas)

Para evitar la falta de liquidez de la empresa y su posible quiebra, es necesario comenzar con una infraestructura y estructura de costes reducida.

Para introducirse en este sector con fuertes barreras de entrada, es necesario una buena campaña de marketing para darse a conocer y tener la oportunidad de trabajar en diferentes proyectos y empresas.

- Manteñer (Fortalezas)

Seguir la formación continua en herramientas del Lean Manufacturing para estar actualizados con respecto a la competencia. Establecer un procedimiento de vigilancia continua (webs de otras consultoras, universidad, asociaciones Lean, etc.). Participar en eventos relacionados con la Mejora Continua y reforzar el networking o red de contactos.

- Explotar (Oportunidades)

Aprovechar la nueva revolución de la industria 4.0, que prevé cambios importantes en la tecnología de los procesos y en la forma de gestión de los mismos, para identificar nuevas necesidades en el ámbito de la consultoría de la Mejora Continua.

## 2.5. Canvas

A continuación, utilizando como plantilla el modelo de negocio Canvas (Osterwalder,2012) se representa gráficamente la propuesta de servicio o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas, así como la interrelación entre ellas.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIEDAD DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
- Socios Clave:  Empresa subcontratada para desarrollo de la web  Asociación de Consultorías (Networking)  Universidades  Entidades de Certificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Diagnóstico inicial</li> <li>- Presentación de propuesta de trabajo</li> <li>- Implantación del proyecto</li> </ul> <b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma digital (página web)</li> <li>- Ordenadores</li> <li>- Documentación metodológica de apoyo</li> <li>- Oficina</li> <li>- Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación de la cultura de la mejora continua en la organización cliente, mediante la aplicación de métodos y herramientas de mejora, y haciendo partícipes en el proceso, a las personas de dicha organización (equipos de mejora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación colaborativa (rigor, honestidad, agilidad, transparencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes de la pequeña y mediana empresa industrial en Gipuzkoa</li> <li>- Quiere innovar en su empresa, ha oído hablar del Lean Manufacturing pero no saben cómo implantarlo con éxito en su empresa.</li> </ul>
		<b>CANALES</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Networking</li> <li>- Conferencias</li> <li>- Talleres</li> </ul>		
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mayor coste es el coste del consultor (90%).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El flujo de ingresos viene de los honorarios de los proyectos:</li> <li>- Propuesta de mejora inicial</li> <li>- Implantación del proyecto</li> <li>- Formación</li> </ul>		

Figura 3: Análisis Canvas aplicado a la Consultoría de Mejora Continua (Osterwalder,2012).

En el modelo Canvas que explica el modelo de negocio de la consultoría, se indica que la propuesta de valor de la empresa es implantar la mejora continua en las organizaciones cliente a través de la participación en equipos de mejora de su personal.

Los clientes pertenecen al sector de la pyme industrial en Guipúzcoa, se trata de gerentes que quieren mejorar sus indicadores operativos, pero no conocen las herramientas o no las saben aplicar. Se pretende construir con ellos una relación colaborativa, de forma que nos vea como apoyo y como personas de confianza. El canal principal elegido para llegar al cliente es la página web y las redes sociales, además de la participación en conferencias y talleres.

El flujo de ingresos que se genera en la empresa proviene de los honorarios repercutidos al cliente por los servicios prestados. Estos honorarios se dividen en una parte fija que se cobra

al realizar la propuesta de mejora general, y la parte variable en la fase de implementación por las horas empleadas.

Los socios principales serán la empresa que desarrolla la web, a través de cuyo diseño transmitiremos la imagen de marca, universidades y demás entidades de las que nos proveemos de conocimiento, y las asociaciones de consultoría, que nos servirán de apoyo en la puesta en marcha.

Como actividades clave de la empresa están los procesos de marketing, y las actividades clave del negocio que son el diagnóstico inicial de la empresa, la elaboración y presentación de la propuesta de mejora y la implantación de la mejora mediante los equipos de mejora.

Los recursos clave que cuenta la empresa son la persona consultora, la página web y la documentación sobre metodología que sirve de apoyo para el trabajo de la consultora.

En cuanto a los costos, el mayor costo de la consultora es el costo fijo del consultor, que supera el 90% del total de costos.

### **3. Plan de marketing y comercial**

Una vez analizado el entorno general y el sector, se presenta la estrategia de marketing y comercial que va a seguir la empresa para lograr sus objetivos de puesta en marcha.

#### **3.1. Plan de marketing**

A la hora de definir la estrategia de marketing, tenemos que tener en cuenta que la consultoría ofrece al cliente **un servicio**. El marketing de servicios tiene unas características propias que la diferencian del marketing de producto (Ferrell, Hartline y Lucas, 2002):

- Naturaleza intangible: la valoración que hace el cliente del servicio se basa en su percepción y buscará valores referenciales como la seguridad en el proyecto, la confianza en la marcha para decidir su compra.
- Carácter perecedero: se experimentan en el momento en el que se recibe el servicio, no se pueden almacenar o consumir más tarde.
- Inseparable: la producción y el consumo se dan al mismo tiempo.
- Toma protagonismo el elemento personal: la interacción proveedor y cliente en todas las fases tanto comercial, de prestación de servicio o de servicio post venta tendrán impacto en la imagen que el cliente vaya construyendo acerca de nuestra empresa.

- No estandarizado: el servicio es heterogéneo, diferente para cada cliente, ya que al interactuar se va modelando el servicio.

Por otro lado, al tratarse de una empresa de consultoría, la confianza que exista entre el proveedor y el cliente será un aspecto fundamental a la hora de decidirse por nuestros servicios. Es por ello que el objetivo es construir una relación a largo plazo con el cliente, siguiendo una estrategia de marketing, que viene a llamarse, **marketing relacional** (Lambin, 1995).

La estrategia relacional trata de conseguir la fidelización del cliente, rodeando al cliente. El objetivo es tratar de que cliente gane confianza con la marca hasta llegar a identificarse con la misma. Para ello es necesario escuchar sus necesidades, utilizar todas las vías de comunicación y publicidad existentes (web, medios, blogs, plataformas sociales), comunicarse constantemente con el cliente y buscar su compromiso. Es una inversión a largo plazo que merece la pena. (Lambin, 1995).

El **objetivo inicial de posicionamiento** que persigue la consultoría de mejora continua que se quiere poner en marcha es darse a conocer en el sector y hacerse un hueco en el mercado. El factor diferenciador al inicio será el precio, aunque no deberá ser muy bajo, para no devaluar la imagen de marca de la empresa. A medida que la empresa sea conocida en el sector, y se ha hecho un nombre, se iría incrementando el precio y tratando de diferenciarse incorporando más atributos a la marca.

En cuanto al sector al que va dirigido la consultora (sector pyme de la industria manufacturera, de entre 1 y 99 asalariados) se observa que existen, según datos publicados por el INE en noviembre de 2017, 3.164 empresas, distribuidas en un 69% en micro, un 27% pequeña y un 3% en mediana empresa. Atendiendo al subsector de actividad, el mayor número de empresas potenciales cliente se centra en la fabricación de productos metálicos (36%), industria de la alimentación (10%), fabricación de maquinaria y equipos n.c.o.p. (9%).

Tabla 3: Industrias Pyme en Guipúzcoa

Locales por provincia, actividad principal (divisiones CNAE 2009) y estrato de asalariados.	MICRO De 1 a 9	PEQUEÑA De 10 a 49	MEDIANA De 50 a 99	PYME De 1 a 99	%  Total 2017
	Total 2017	Total 2017	Total 2017	Total 2017	
<b>20 Gipuzkoa</b>					
<b>10 Industria de la alimentación</b>	232	77	4	313	10%
<b>11 Fabricación de bebidas</b>	87	8	0	95	3%
<b>12 Industria del tabaco</b>	0	0	0	0	0%
<b>13 Industria textil</b>	34	5	0	39	1%
<b>14 Confección de prendas de vestir</b>	38	4	1	43	1%
<b>15 Industria del cuero y del calzado</b>	3	1	0	4	0%
<b>16 Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería</b>	131	21	1	153	5%
<b>17 Industria del papel</b>	31	19	2	52	2%
<b>18 Artes gráficas y reproducción de soportes grabados</b>	153	19	0	172	5%
<b>19 Coquerías y refino de petróleo</b>	0	0	0	0	0%
<b>20 Industria química</b>	18	16	4	38	1%
<b>21 Fabricación de productos farmacéuticos</b>	2	0	1	3	0%
<b>22 Fabricación de productos de caucho y plásticos</b>	66	37	4	107	3%
<b>23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos</b>	66	24	5	95	3%
<b>24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones</b>	22	26	6	54	2%
<b>25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo</b>	747	364	30	1.141	36%
<b>26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos</b>	35	14	6	55	2%
<b>27 Fabricación de material y equipo eléctrico</b>	36	24	8	68	2%
<b>28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.</b>	143	111	27	281	9%
<b>29 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques</b>	11	8	4	23	1%
<b>30 Fabricación de otro material de transporte</b>	10	7	1	18	1%
<b>31 Fabricación de muebles</b>	101	23	3	127	4%
<b>32 Otras industrias manufactureras</b>	68	17	0	85	3%
<b>33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo</b>	152	43	3	198	6%
	<b>2.186</b>	<b>868</b>	<b>110</b>	<b>3.164</b>	
	<b>69%</b>	<b>27%</b>	<b>3%</b>		

(Fuente: INE, 2017)

A continuación, se describen las acciones específicas en torno a las cuatro áreas del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) (McCarthy, J., 1964):

### **3.1.1 Producto/Servicio**

El servicio que ofrece la consultora consiste en asesorar y apoyar la implantación de procesos de mejora para mejorar los resultados operativos de la empresa, es decir, mejorar la calidad, reducir costos, mejorar la flexibilidad, así como incrementar la productividad.

Para lograr este objetivo el servicio se basa en dos pilares, la participación de las personas de la propia organización en el análisis y resolución de problemas (equipos de mejora), y el rigor en la aplicación del método y herramientas de mejora.

La consultora a la hora de dar servicio a la empresa, propondrá metas de mejora y la creación de los equipos de mejora asociadas a las metas propuestas. Además, orientará a los equipos de mejora en la aplicación del método y herramientas de mejora para conseguir las metas.

Se entiende como equipo de mejora a un grupo de personas que se reúnen periódicamente para analizar, definir medidas e implementar estas medidas para mejorar un problema. Un equipo de mejora está formado por un líder, un facilitador y las personas integrantes del equipo. El líder es el responsable último del funcionamiento y la ejecución en plazo de las medidas propuestas por el equipo, el facilitador es la persona que guía al equipo en la aplicación del método, y las personas del equipo contribuyen con su conocimiento al análisis de los problemas y al establecimiento de las acciones de mejora.

La participación de las personas desde el inicio del análisis de los problemas permite una implantación más eficaz y duradera de las medidas propuestas y contribuye a una mejora en la motivación de las personas. Son por tanto el instrumento básico para generar una cultura de mejora continua en las organizaciones, para que la mejora sea un proceso continuo y no una mejora puntual.

Una vez definidas las metas y los equipos de mejora, el método utilizado por la consultora para alcanzar los resultados proyectados se basa en los ciclos PDCA/SDCA que se explican a continuación (Imai, 1997).

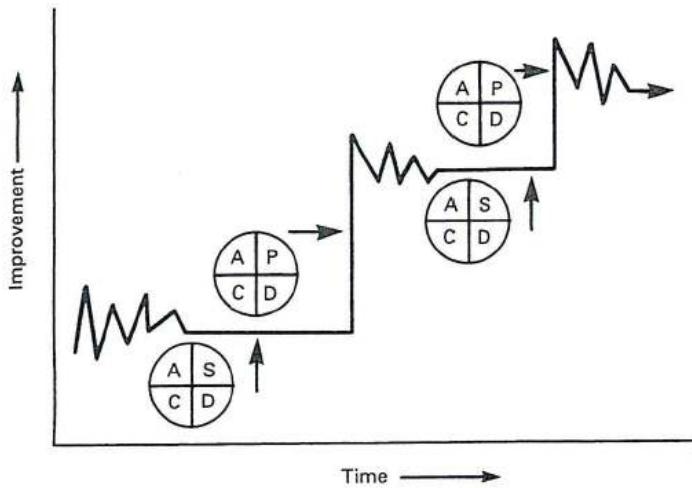


Figura 4: Ciclo de mejora PDCA/SDCA (Imai, 1997)

El ciclo PDCA plan-do-check-act es un método cíclico de mejora (Imai, 1986), que los ejecutivos japoneses lo adaptaron a partir del ciclo de Deming, haciéndolo aplicable a todas las actividades posibles. Consiste en:

- Plan (planificar): se refiere a establecer una meta para la mejora, analizar el problema y establecer planes de acción para alcanzar la meta.
- Do (hacer): se refiere a la implementación del plan.
- Check (verificar): se refiere a determinar si la implantación se está realizando según lo planificado y si se están logrando los resultados previstos.
- Act (actuar): se refiere a realizar y estandarizar los nuevos procedimientos para evitar la recurrencia del problema original o establecer nuevas metas para nuevos equipos.

El ciclo SDCA standardize-do-check-act es un método cíclico de mantenimiento (Imai, 1986), que consiste en estandarizar los procesos para garantizar unos resultados estables. Consiste en:

- Standardize (Estandarizar): Establecer un estándar o procedimiento de trabajo
- Do (hacer): Aplicar el procedimiento durante el proceso.
- Check (Verificar): Verificar si se ha obtenido el resultado esperado y detectar anomalías.
- Act (Actuar): Establecer acciones correctivas en caso de anomalías.

Los ciclos PDCA y SDCA son dos métodos cíclicos que se complementan. El ciclo PDCA o ciclo de mejora se aplica para la mejora de procesos. Al final del ciclo PDCA y una vez lograda la meta, se aplica el ciclo SDCA para estandarizar las medidas adoptadas y mantener los

resultados. A su vez, al final del ciclo SDCA y una vez identificadas las anomalías crónicas o repetitivas, se establecen metas para aplicar el método PDCA.

Dentro de la misma filosofía PDCA/SDCA la consultora ofrece la aplicación de dos herramientas adicionales como son el método 5S (Imai, 1986) y el método SMED (Shingo, 1985) que tienen unos objetivos más concretos dentro de la mejora de procesos.

### **3.1.2 Precio de los productos**

En cuanto al **precio**, la estrategia inicial de introducirnos en un sector nos va a obligar a ofrecer un producto más barato que el de la competencia, ya que en un primer momento la nueva consultora no tiene experiencia en proyectos realizados en empresas cliente del sector, y esa falta de aval, le obliga a ofrecer unos precios más bajos, para que el cliente se pueda decantar por la consultora.

Se plantea comenzar con un coste de honorarios mixto, donde se factura una cantidad por la propuesta de mejora realizada (600 Euros para la pequeña empresa y 1000 Euros para la mediana), y un coste horario para la fase de implantación. El coste horario es de 65 Euro/h, que irá subiendo progresivamente año a año, hasta alcanzar un valor de 90 Euro/h en cinco años.

Este precio inicial se ha considerado tomando como referencia los honorarios que, en el ejercicio libre de la profesión, facturan los ingenieros del País Vasco y Navarra (Coig, 2017). En el informe publicado por el Colegio de Ingenieros de Guipúzcoa se indica que, el precio medio en 2016-17 ha sido de 78.7 Euro/h.

### **3.1.3 Canales de distribución**

El canal principal para llegar al cliente cuando necesite de nuestros servicios será la página web. Cobra especial importancia su diseño, tiene que ser tal que transmita perfectamente la imagen y los valores de la empresa. En línea con estos valores tendrá que ser sencilla, fácil de usar, que responda a las preguntas que se haga el cliente, que muestre videos del método y las herramientas, así como ejemplos de éxito y fracaso, para que sea didáctica y crea interés por el método.

### 3.1.4 Publicidad y Promoción

Siguiendo la estrategia de introducirse en el mercado, se tratará de **promocionar** el servicio ofreciendo un precio más bajo que el resto de la competencia. Dependiendo del cliente potencial, se podrá ofrecer descuentos en los primeros proyectos o cursos de formación impartidos a dicha empresa.

Todas las iniciativas de publicidad puestas en marcha irán encaminadas a dirigir a las empresas cliente a nuestra página web. Además de la página web, y con el objeto de darse a conocer, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Folletos publicitarios (trípticos)
- Anuncios en redes sociales: Linkedin y Twitter
- Campaña SEO inicial
- Cursos de formación gratuito impartido en el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Guipúzcoa para darse a conocer.

A continuación, se muestran en la siguiente tabla los costos asociados a las actividades de publicidad y promoción:

*Tabla 4: Costos de Publicidad y Promoción*

Publicidad y Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Página Web y Complementos</b>					
Página Web (diseño)	850	300	305	310	316
Dominio Web	15	15	16	16	16
Alojamiento Web	240	244	248	252	257
Formación inicial en la Web	120	0	0	0	0
Registro de marca	165	0	0	0	0
<b>Otras herramientas</b>					
Folletos publicitarios (trípticos)	1.200	1.220	1.241	1.262	1.284
Anuncios en redes sociales: Linkedin y Twitter	0	0	0	0	0
Campaña SEO	279	284	289	293	298
Cursos de formación gratuito en el Coiig (3dx8h)	1.560	0	0	0	0
<b>Total:</b>	<b>4.429</b>	<b>2.063</b>	<b>2.099</b>	<b>2.134</b>	<b>2.171</b>

(Elaboración propia, 2017)

Para el incremento año a año de la previsión de costos, se considera un incremento del IPC de 1.7% calculando la media de los valores del IPC proyectado de 2017 a 2020 por el Banco de España (ver Tabla 1).

### 3.2. Plan comercial

El principal **objetivo de venta** consiste en introducirse en el sector de la pyme, darse a conocer y captar poco a poco clientes para configurar una cartera de clientes que rentabilice la empresa. Más adelante, con una cartera de clientes consolidada, la empresa podrá formular estrategias para diferenciarse en el sector.

El plan comercial seguirá las siguientes etapas:

- Creación de una base de datos de clientes potenciales
  - o Hacer el listado de empresas pyme de Guipúzcoa
  - o Clasificación de empresas por tamaño, comarcas y actividad
- Priorización de los clientes potenciales
  - o Definición de criterios de priorización (tamaño, actividad, etc.)
  - o Selección de clientes objetivo
- Presentación de la consultora a las empresas cliente
  - o Envío de información por correo postal
  - o Llamada para concreción de una reunión
  - o Reuniones de presentación en la empresa cliente.

Las metas de captación el primer año son de 2 clientes pertenecientes a la mediana empresa y 5 clientes de la pequeña empresa y trabajar en 5 años, con una media anual de 6 empresas medianas y 8 pequeñas (ver apartado 6.3. Plan de puesta en marcha). En un mercado potencial de 3.164 clientes potenciales, 13 clientes suponen un 0.41% sobre el total de la población.

En cuanto a los **objetivos de rentabilidad**, los dos primeros años se trataría de cubrir los gastos, comenzando con una estructura muy básica y haciendo una gran labor comercial; para luego, ir aumentando los clientes y los honorarios y rentabilizar el negocio.

La fuerza de ventas inicial de la empresa está formada por la persona que emprende el negocio que tendrá la función de consultor y asumirá también el rol de técnico en marketing y ventas.

Los costos asociados a las operaciones de ventas, que no están incluidas en las actividades de publicidad y promoción son:

*Tabla 5: Costos asociados al plan comercial*

Plan Comercial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumo de gasolina (desplazamientos)	615	255	208	192	192
Días de dedicación a labor comercial	96	40	33	30	30
<b>Total:</b>	<b>615</b>	<b>255</b>	<b>208</b>	<b>192</b>	<b>192</b>

(Elaboración propia, 2017)

#### 4. Plan de operaciones.

En este apartado se describen los procesos y operaciones principales que realiza la consultora de mejora continua para ofrecer el servicio final al cliente. Además, se describe la localización de la empresa, así como las razones para su elección.

##### 4.1 Proceso de compra.

Al tratarse de un servicio de consultoría, y no de la transformación de un producto, el proceso de compra no incluye la adquisición de materias primas para su transformación, sino que está enfocado a la adquisición de la infraestructura necesaria para la puesta en marcha del negocio. Esta infraestructura comprende:

- Diseño de la página web y su actualización periódica
- Contrato con la agencia de SEO
- Infraestructura de IT y Cloud
- Alquiler de oficina
- Material de oficina
- Material para publicidad (folletos, trípticos, etc.)

En todos ellos el proceso de compra seguirá las siguientes fases:

1. Identificación de los requisitos y especificaciones del producto a comprar
2. Búsqueda y petición de ofertas (mínimo 2 ofertas en firme)
3. Selección de la opción más adecuada
4. Compra y adquisición.

#### **4.2 Proceso de almacenamiento.**

Al tratarse de un servicio, el proceso de almacenamiento de la consultora consiste en el almacenamiento y la gestión de la documentación de la consultora. Esta documentación incluye la documentación de apoyo y la documentación generada en los proyectos en los que participa.

Los tipos de documentación que utiliza la consultora son:

- Bibliografía sobre mejora continua y herramientas
- Procedimientos de los procesos clave de la consultora:
  - o Pautas para realizar el diagnóstico preliminar de la empresa
  - o Gestión de equipos de mejora
  - o Aplicación de métodos y herramientas
  - o Formularios de aplicación
  - o Contratos tipo
- Documentación para la formación en herramientas de mejora
  - o Presentaciones en power point para los cursos
  - o Guías de referencia
  - o Trípticos
  - o Videos (explicación del método, proyectos de éxito, errores comunes en la implantación de la mejora, etc.)
- Informes de proyectos
  - o Presentación general de la empresa cliente
  - o Diagnóstico preliminar
  - o Contrato de prestación de servicios
  - o Propuesta y planificación del proyecto e informes de seguimiento
  - o Implementación del método en los equipos de mejora.

Se define la siguiente estructura para almacenamiento y gestión de la documentación:

0. Gestión administrativa (contabilidad, contratos, viajes, etc.)
1. Planificación y Seguimiento anual de la consultora
2. Proyectos
  - 2.1. Proyectos en Curso
  - 2.2. Proyectos Acabados
4. Actividades (visitas a empresas, cursos, reuniones, etc.)
5. Procedimientos

6. Bibliografía
7. Multimedia (fotos, videos, etc.)
8. Otros.

Para almacenar la documentación se utilizará la tecnología de almacenamiento en la “nube”, que permitirá tener acceso a la documentación desde distintos dispositivos y desde distintos lugares, bien sea la oficina de la consultoría o en las instalaciones del cliente, reduciendo así los tiempos de búsqueda y actualización.

#### **4.3 Proceso de venta.**

La planificación del proceso de ventas está formada por la fase de preparación, la fase avanzada y la fase de seguimiento (Adams, 2003).

La fase de preparación está dividida en las siguientes etapas:

1º Prospección: consiste en localizar a las empresas que pueden tener interés en los servicios ofertados por la consultora. Esta prospección irá dirigida al sector de la pequeña y mediana empresa industrial ubicada en la provincia de Guipúzcoa.

Se buscará la siguiente información de la empresa: localización, antigüedad, razón social, sector de actividad, proceso de fabricación, número de trabajadores, facturación, clientes nacionales o internacionales, certificados de calidad y empresas consultoras con las que ha trabajado.

Para recabar esta información se hará uso de las siguientes fuentes de información:

- Fuentes directas
  - o Referencias personales: llegadas de contactos ya establecidos.
  - o Marketing directo: aprovechando la comunicación directa con los potenciales clientes, mediante la aplicación de autodiagnóstico de la web, mailing o telemarketing.
  - o Ferias, exposiciones y eventos sectoriales: que permitan acceder a clientes profesionales interesados en los productos ofertados.
- Fuentes indirectas
  - o Bases de datos de guías de empresas: en los que se pueden visualizar información general de las empresas. Por ejemplo: [www.einforma.com](http://www.einforma.com)

- Bases de datos de empresas y certificados expedidos por Aenor, Asociación Española de Normalización y Certificación ([www.aenor.es](http://www.aenor.es))
- Directorios y listas públicas: listados de empresas de carácter público confecionados por registros, entidades públicas, etc. Por ejemplo, la Cámara de Gipuzkoa ([www.camaragipuzkoa.com](http://www.camaragipuzkoa.com))
- Páginas web de empresas consultoras: donde se pueden identificar las empresas con las que trabajan.

Una vez recabada la información, se catalogarán las empresas siguiendo los criterios de tamaño, localización y sector de actividad para dar un tratamiento particular a cada categoría.

2º Preparación: consiste en realizar un análisis previo antes de tener el primer contacto con el cliente, para establecer los objetivos, estudio de necesidades y selección de estrategias. Para ello contaremos con la información recabada en la fase de prospección y utilizando el siguiente esquema de diagnóstico preliminar, trataremos de recabar la máxima información posible antes del contacto con el cliente.

Este diagnóstico preliminar incluye el diagnóstico de cuál es la organización para la mejora, los métodos y herramientas utilizados y los resultados.

- Información general de la empresa (prospección)
- Diagnóstico de la gestión de la mejora
  - Organización de la empresa para la mejora (departamentos, roles y número de personas)
  - Dinámicas participativas de resolución de problemas (círculos de calidad, equipos de mejora, comités, etc.)
  - Métodos y herramientas para la mejora utilizadas por la empresa (5S, SMED, PDCA, SDCA, 6SIGMA)
  - Resultados de los procesos clave y su evolución en los últimos 3 años
    - Indicadores de calidad
    - Costos
    - Productividad
    - Flexibilidad (tiempos de cambio, tamaño de lote, etc.)
  - Problemas a los cuáles debe hacer frente la empresa cliente.

3º Acercamiento: una vez que un potencial cliente se pone en contacto con la consultora, a través de la página web u otros medios se realiza la fase de acercamiento. En este primer acercamiento se trata de recabar toda la información siguiendo el esquema del diagnóstico

preliminar, de forma que podamos determinar dónde está el foco del problema. A grandes rasgos podemos clasificar la problemática en tres categorías:

- Organización: La organización de la empresa no está adaptada para la mejora
- Conocimiento metodológico: No se conocen los métodos y herramientas
- Resultados: Aun teniendo una organización para la mejora y conocer las herramientas, no se logran los resultados esperados.

4º Gestión de bases de datos de clientes (CRM): una vez que hemos tenido el primer contacto con el cliente y hemos recabado la información, estamos en condiciones de crear una base de datos de clientes, en el que incluiremos la información recogida en la fase de prospección, así como otras informaciones recabadas de intercambios posteriores. A medida que se vaya actualizando la base de datos tendremos información para clasificar a los clientes por niveles, y de clasificarlos en potenciales, históricos, posibles, etc.

La fase avanzada está dividida en las siguientes etapas:

5º Presentación y demostración: una vez realizado el diagnóstico preliminar del cliente, se presentará una propuesta de trabajo en base a las necesidades identificadas en el cliente potencial. Esta propuesta de trabajo incluye la propuesta de equipos de mejora, sus metas, las herramientas de mejora a aplicar y el plan de implantación.

6º Tratamiento de objeciones: consiste en resolver las posibles objeciones, dudas o cuestiones que plantea el cliente, bien en la presentación y demostración, o bien mediante un contacto posterior con la consultora.

7º Cierre: consiste en realizar las acciones necesarias para acordar la venta llegando así a un pacto, entre otros la redacción del contrato de servicio con la empresa cliente.

Por último, en la fase de seguimiento se realizará la siguiente etapa final:

8º Atención al cliente y gestión de reclamaciones: consiste en resolver las dudas que el cliente puede tener del servicio, así como atender a las quejas sobre su trabajo. Esta fase es para la consultora una fuente muy importante de retroalimentación, ya que permite conocer los aspectos no satisfechos de los clientes. Toda esta información recabada irá a completar la base de datos de los clientes, previamente comentada, y servirá para mejorar el servicio.

Mediante este proceso de venta, el objetivo es tratar de construir una relación de confianza con el cliente, una relación en la que ambas partes salgan beneficiadas, para lo cual se tendrá una visión más a largo plazo.

#### 4.4 Proceso de servicios ofrecido.

El proceso de servicio que seguirá la consultoría está basado en el siguiente esquema del ciclo PDCA revisado. Este ciclo comprende un ciclo PDCA a nivel general del proyecto, y dentro de la fase Do, un ciclo PDCA, que se aplica en detalle a cada equipo de mejora (Imai,1986).

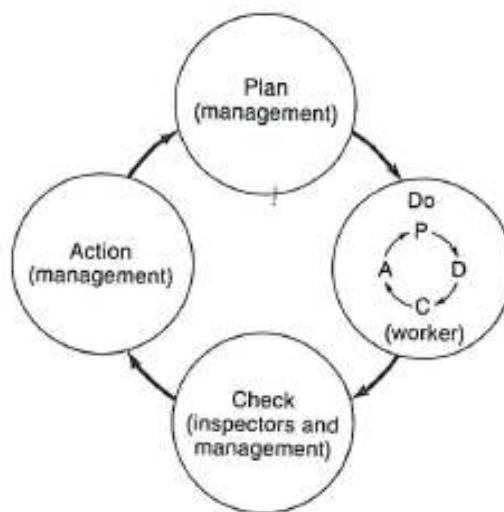


Figura 5: Ciclo de mejora PDCA revisado (Imai, 1986)

Por tanto, siguiendo el ciclo de mejora PDCA a nivel general del proyecto, la consultora realizará las siguientes tareas:

- Planificación (Plan): A nivel general realizará una propuesta con la planificación del proyecto, que incluirá las principales fases e hitos del proyecto en un cronograma. Estas fases incluyen el:
  - Lanzamiento del proyecto
  - Formación de equipos de mejora
  - Cronograma de implantación del PDCA en los equipos de mejora
  - Seguimiento
- Hacer (Do): En esta fase, la consultora participará en las reuniones de equipos de mejora para implantar el ciclo PDCA y las herramientas. Con la meta ya definida,

guiará al equipo en el análisis del problema hasta establecer el plan de acción. También acompañará a los equipos en la ejecución del plan de acción, en la verificación de resultados y en la estandarización.

- Verificar (Check): En esta fase, la consultora realizará el seguimiento a nivel de dirección del avance global del proyecto, verificando si se están consiguiendo las metas indicadas en la planificación.
- Actuar (Act): Por último, se realizará el cierre del proyecto con un informe final, que incluirá una propuesta para que la empresa cliente haga un reconocimiento interno de los resultados conseguidos por los equipos de mejora.

#### **4.5 Localización de la empresa.**

Con el objeto de reducir al máximo los costos estructurales de la consultoría en su puesta en marcha, se decide aprovechar la oferta de coworking (cotrabajo) para ubicar la oficina de la consultoría y reducir los costos. El coworking consiste en compartir un mismo espacio de trabajo con otros profesionales independientes, emprendedores y pymes de diferentes sectores, además del intercambio de ideas, proyectos y conocimientos.

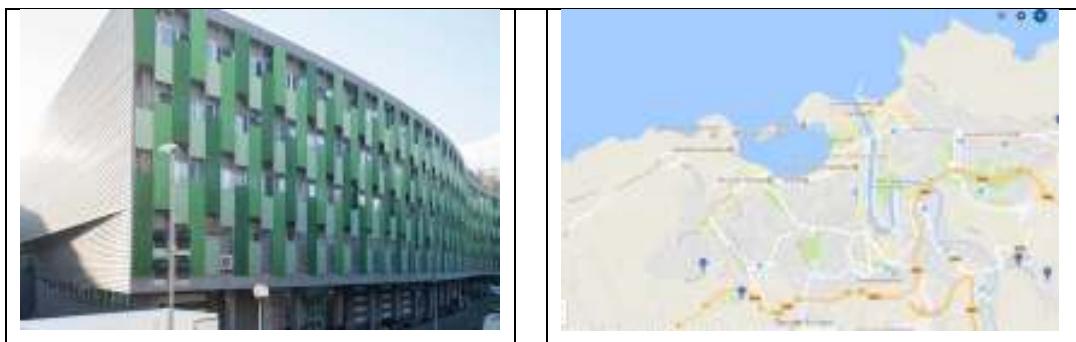
Como ubicación de la empresa se opta por la ciudad de San Sebastián (Guipúzcoa) y alrededores, ya que es una ubicación centralizada con respecto a las áreas industriales de la provincia de Guipúzcoa, área donde se concentran los potenciales clientes.

Se muestran a continuación las tres ofertas de oficinas coworking que según estos criterios mejor se ajustan a los requisitos demandados.

##### **1º CEMEI – Centro municipal de empresas innovadoras de San Sebastián (Cemei, 2017).**

Es un edificio municipal de San Sebastián, que dispone de 58 locales, nueve para empresas semiindustriales limpias de 180 a 500 metros<sup>2</sup> y 49 oficinas de 55 a 200 metros<sup>2</sup>, además de 162 plazas de aparcamiento para plantilla y 32 para visitas.

Además, ofrece espacios y servicios comunes como son: auditorio climatizado para 80 personas, servicio de Videoconferencia, sala multiusos equipada para presentaciones, encuentros y actividades de formación empresarial, entorno Wifi en zonas comunes, office, servicio de conserjería, restaurante y guardería.



Existe la posibilidad de alquilar oficinas en modalidad de coworking y a su vez, el centro cuenta con modernas salas de diverso tamaño para presentaciones, reuniones y cursos, equipadas con infraestructuras avanzadas a disposición de las empresas, que pueden alquilarse. Estas salas contemplan auditorios climatizados con servicio de videoconferencia y traducción simultánea, salas multiusos equipadas para presentaciones, encuentros y actividades de formación empresarial, salas de reuniones, entorno Wifi.

Precio Coworking: 149 Euro/mes

#### **2º IMPACT HUB DONOSTIA (Impact Hub Donostia, 2017)**

Impact Hub Donostia es una empresa que pertenece a una red internacional de emprendedores, activistas, creativos y profesionales cuya visión es la de generar un impacto positivo en la sociedad a través de proyectos colaborativos.

Cuentas con **dos salas de reuniones**, que permanecen aisladas del área principal de trabajo y cuentan con espacio y equipamiento suficiente para realizar seguimientos de proyectos en equipo, diseñar y presentar estrategias empresariales, citar a clientes y proveedores y demás actividades que requieran cierta confidencialidad.

Además, para pequeños eventos, charlas, proyecciones, cursos y actividades similares dispone de **un espacio, modulable** y provisto con equipos audiovisuales portátiles que ofrecen múltiples posibilidades.

Cuenta con distintas **características de puestos de trabajo** que se adaptan a distintas formas de trabajar. Podemos encontrar disposición de mesas en forma grupal, puestos enfrentados que garantizan la privacidad del trabajo individual o puestos totalmente individuales.

Ofrecemos diferentes tarifas en función del uso que hagas de espacio: tarifas conecta (talleres y plataforma virtual), coworking (puestos flexibles) y puestos fijos (individuales), membresías para grupos y/o asociaciones. Todas ellas te abren las puertas a nuestra comunidad internacional con la que estarás conectado tanto física como virtualmente para impulsar tus proyectos.

Precio Coworking: 160 Eur./mes

### **3º COWORKING LASARTE-ORIA (Coworking Lasarte-Oria, 2017)**

Estas oficinas están ubicadas en el municipio de Lasarte-Oria (Guipúzcoa) a tan solo 5 km de San Sebastián. Ofrece los siguientes servicios y precios:

Alquiler de 1 puesto de trabajo en despacho compartido.

Características: Acceso 24h/7. Puesto de trabajo fijo. Internet WIFI. Impresora multifunción.

Uso de sala de reuniones de 20h/mes.

Alquiler de sala de reuniones

Características: Conexión HDMI a TV, Pizarras, Internet WIFI, agua y caja, Limpieza.

Precio Coworking: 160 Euro/Mes.

## **4.6 Cadena de Valor**

La cadena de valor (Porter, 1985) es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de la empresa a través del desglose de sus actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor porque considera a las actividades de la empresa como los eslabones de una cadena que van agregando valor al producto o servicio (Porter, 1985).

El objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas que puede tener la empresa dentro de su estructura de valor. Las actividades de la cadena de valor tienen interrelaciones con otras actividades y con actividades de otras cadenas de valor como son la de clientes y proveedores.

Existen dos formas de obtener una ventaja competitiva, mediante:

- Optimización: La optimización de una actividad influye en la mejora de otra

- Coordinación: La ventaja surge por alcanzar un alto grado de coordinación entre actividades que hace que ambas se desarrollen de forma más eficiente.

A continuación, se muestra en la siguiente figura la cadena de valor de la consultora de mejora continua, donde las actividades se clasifican en actividades de apoyo y actividades primarias:



Figura 6: Cadena de Valor aplicado a la Consultoría de Mejora Continua (Elaboración Propia, 2017)

Las actividades de apoyo son:

- Infraestructura de la empresa: incluye las actividades de planificación, finanzas y contabilidad de la empresa
  - Administración de RRHH: se refiere a la selección, contratación, formación y desarrollo de las personas que forman parte de la empresa
  - Desarrollo Tecnológico: incluye el desarrollo y actualización de la página web, la adquisición de hardware y software y la gestión en la nube.
  - Aprovisionamiento: al tratarse de una empresa de servicios, se refiere a la gestión y actualización de la documentación que se almacena para su uso en los proyectos.

Las actividades primarias son:

- Logística interna: que incluye las actividades de preparación de la documentación necesaria para la aplicación de los métodos y herramientas de mejora en los proyectos.

- Operaciones o producción: que consiste en la realización, a partir de los datos aportados por la empresa y el conocimiento metodológico, de la propuesta de trabajo en la empresa cliente.
- Distribución: consiste en implantar la propuesta de trabajo en la empresa cliente, a través de los equipos de mejora.
- Marketing y Ventas: consiste en dar a conocer la empresa a través de la página web, a través de publicidad y promoción
- Servicio: incluye el proceso de retroalimentación que la consultora recibe del cliente en el cierre del proyecto, también incluye otras retroalimentaciones que puede recibir a lo largo de todo el proyecto.

Los costos asociados a las operaciones son:

*Tabla 6: Costos asociados al plan de operaciones*

Plan de Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ordenador portátil	2.000	0	0	2.104	0
Impresora multifunción	300	0	0	316	0
Contrato en la nube	0	1.080	1.098	1.117	1.136
Alquiler de oficina	3.000	3.051	3.103	3.156	3.209
Consumo de gasolina (desplazamientos)	664	664	664	664	664
Días de dedicación a implementación	104	104	104	104	104
Mantenimiento del coche	300	305	310	316	321
Material de oficina	1.200	1.220	1.241	1.262	1.284
<b>Total:</b>	<b>7.464</b>	<b>6.321</b>	<b>6.417</b>	<b>8.934</b>	<b>6.614</b>

(Elaboración propia, 2017)

Para el incremento año a año de la previsión de costos, se considera un incremento del IPC de 1.7% como media de los valores del IPC de 2017 a 2020 facilitada por el Banco de España (ver Tabla 1).

La ventaja competitiva reside en ofrecer al cliente un servicio de consultoría de calidad a un precio inferior a la competencia. La calidad del servicio se basa en una implantación ágil y eficaz de las herramientas de mejora, y una mejora en la motivación del personal por la participación activa de las personas en el análisis y resolución de problemas.

## 5. Plan organizativo y de RR.HH.

En este apartado se va a describir la organización de los recursos humanos de la empresa, los roles y funciones, así como la política retributiva.

### **5.1. Recursos humanos necesarios.**

En los primeros años de vida de la consultoría se proyecta trabajar con una única persona, tratando de rentabilizar al máximo el negocio. El perfil de esta persona se caracteriza por ser especialista en la aplicación de herramientas de mejora, por su formación en dirección de empresas y por su perfil emprendedor. El perfil es el siguiente:

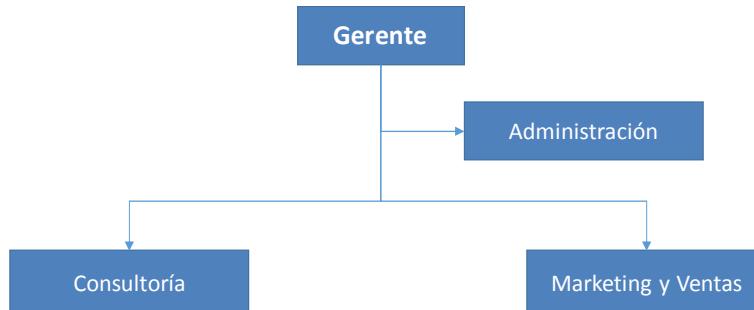
- Ingeniero Industrial con especialidad en Organización Industrial
- MBA Master en Dirección de Empresas
- Black Belt en la metodología 6 Sigma
- Experto en métodos y herramientas de mejora continua
- Experiencia en más de 15 años en un entorno industrial aplicando la mejora continua
- Conocimiento de idiomas: inglés nivel avanzado y francés nivel intermedio
- Emprendedora, orientada a los resultados y a la acción, apasionada por la gestión de la mejora y el cambio.

Las funciones que va a desarrollar esta persona son:

- Desarrollo del servicio de consultoría
  - o Recopilación de datos para realizar el diagnóstico inicial de la empresa cliente
  - o Preparación de la propuesta de trabajo
  - o Desarrollo de proyectos mediante la participación en las reuniones de equipos de mejora en la empresa cliente
  - o Seguimiento del proyecto a nivel de dirección del cliente.
- Marketing y Ventas
  - o Preparación y presentación de propuestas comerciales (eventos, ponencias, visitas a clientes potenciales)
  - o Posicionamiento de la imagen de la empresa (página web, presentaciones comerciales, etc.)
  - o Atención a clientes y supervisión de proyectos
  - o Identificación de nuevas oportunidades comerciales con clientes actuales.
- Gestión de la empresa
  - o Planificación y seguimiento de la estrategia negocio
  - o Gestión administrativa del negocio
  - o Desarrollo de la relación con clientes e instituciones.

## 5.2. Organigrama.

El organigrama proyectado para los primeros años de la empresa es el siguiente:



*Figura 7: Organigrama de la empresa (Elaboración propia, 2017)*

En esta organización existe la figura de un consultor que es a su vez el gestor de la empresa. Asume las funciones de gerente, consultor y comercial de la empresa y en esta persona recae la responsabilidad de la toma de decisiones en todo el ámbito de la empresa.

El organigrama refleja que los departamentos de Consultoría y Marketing y Ventas representan los procesos clave de la empresa, mientras que el departamento de Administración es un departamento de apoyo, aunque depende directamente del Gerente. La estructura adoptada trata de mostrar una organización con pocos niveles y con poca burocracia.

En un futuro, con una cartera de clientes estable y una garantía de rentabilidad, se podrá plantear la contratación de personal administrativo, consultor junior y/o comerciales, para que el emprendedor-consultor se pueda distanciar del trabajo en los proyectos y dedicarse más al desarrollo de la estrategia y gestión de la consultoría.

## 5.3. Política retributiva de incentivos.

Para la política retributiva se seguirá como base el modelo de compensación total, donde se incluye no solo el salario sino otro tipo de aspectos que configuran la compensación total de la empresa (WorldatWork , 2007).

El modelo de compensación para la consultoría de mejora continua es el siguiente:

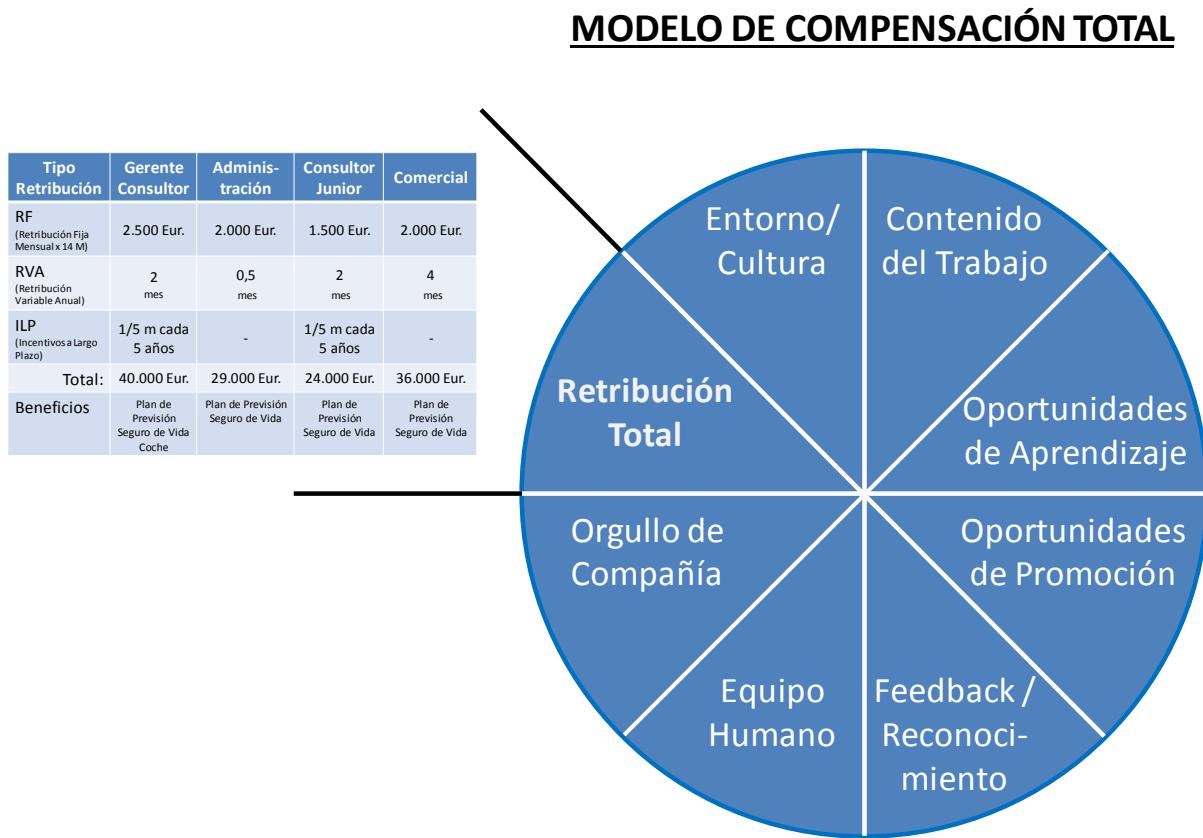


Figura 8: Modelo de Compensación Total (Elaboración propia, 2017)

En este esquema se indica la retribución que recibirá la persona que ejerce las funciones de consultor y gestor de la empresa en los primeros años, y la propuesta de retribución para los puestos que se vayan a contratar en el futuro. Esta retribución está dividida en una parte fija, otra variable, incentivos a largo plazo, en caso de permanencia en la empresa durante más de 5 años, y otros beneficios.

Además de la retribución, la empresa completa el modelo de compensación con los siguientes aspectos:

- Entorno/Cultura: cultura orientada a la mejora de las empresas clientes, así como de la propia organización
- Contenido del trabajo: trabajo estructurado, dinámico y variado
- Oportunidades de aprendizaje: aprendizaje de métodos y herramientas, de gestión de equipos y de procesos de empresas cliente

- Oportunidad de promoción: promoción interna de consultores desde consultor junior pasando por consultor senior, director de proyecto y director del departamento de consultoría
- Feedback/Reconocimiento: Revisión anual de objetivos mediante gestión del desempeño
- Equipo humano: organización que propicia el trabajo colaborativo mediante la transparencia, la cooperación y el aprendizaje
- Orgullo de compañía: involucrando a las personas de la organización en la creación de la imagen de la empresa.

#### **5.4. Forma Jurídica.**

Las características de la consultora condicionan la forma jurídica que se vaya a adoptar. Los siguientes aspectos limitan las posibles opciones de forma jurídica que puede adoptar la empresa de consultoría (Lanbide, 2017):

- La actividad de la empresa: Actividad de consultoría.
- El número de promotores: Un único promotor.
- Responsabilidad de los promotores: Se asume todo el grado de responsabilidad.
- Dimensión económica del proyecto: Capital de 30.000 Euros
- Relación entre los socios: No existen socios.
- Aspectos fiscales: las personas físicas (empresario individual, Comunidad de Bienes y Sociedad Civil) tributan a través del IRPF, mientras que las personas jurídicas (Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima) tributan a través del Impuesto de Sociedades.
- Imagen frente a terceros: Imagen de empresa con apuesta a largo plazo.

Atendiendo a estos criterios la forma jurídica se selecciona la forma Sociedad Limitada Nueva Empresa (CIRCE, 2017). Es una forma jurídica menos conocida pero que al tratarse de la creación de una empresa donde las estructuras más sencillas son más idóneas. Además, es más adecuada que la figura del autónomo, por la responsabilidad ilimitada y el régimen fiscal.

Las ventajas de esta forma jurídica son (CIRCE, 2017):

- Rapidez y simplificación administrativa en los trámites de creación
- Responsabilidad limitada de los socios

- Órganos de gestión simples
- Idónea para sociedades pequeñas con escaso número de socios, y menor inversión.

Las desventajas de esta forma jurídica son (CIRCE, 2017):

- Desembolso total de capital
- Límites a transmisibilidad de participaciones y complejos formalismos
- Pocas posibilidades de captación de capital ajeno.

## 6. Plan financiero.

En este apartado se realiza un análisis del económico financiero que proyecta un escenario realista en un horizonte de 5 años. El análisis incluye las inversiones de la empresa, las fuentes de financiación y el plan de puesta en marcha.

### 6.1 Plan de Inversiones necesarias.

En la siguiente tabla se muestran las inversiones proyectadas para la consultoría en los próximos 5 años.

*Tabla 7: Inversiones en Activo Fijo*

INVERSIONES en Activo Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ordenador portátil	2.000	0	0	2.104	0
Impresora multifunción	300	0	0	316	0
Página Web	850	300	305	310	316
Dominio Web	15	15	16	16	16
Alojamiento Web	240	244	248	252	257
Formación en la Web	120	0	0	0	0
Registro de marca	165	0	0	0	0
Total:	<b>3.690</b>	<b>559</b>	<b>569</b>	<b>2.998</b>	<b>588</b>

(Elaboración propia, 2017)

El objetivo que se ha perseguido a la hora de definir las inversiones es, facilitar la puesta en marcha de la consultoría con una estructura simplificada, que no genere mucha carga financiera.

Se proyecta invertir en un ordenador portátil y una impresora multifunción, cuya vida se estima en tres años. Por tanto, se considera su reposición a los tres años, con una nueva compra.

El desarrollo de la página web, cuyo coste es de 850 Euros, y las actualizaciones necesarias, con un coste cada uno de 300 Euros.

Asociadas a la página web, se incluyen el pago por el dominio, que se necesita para publicar la página web en internet, el alojamiento de la web y la formación impartida por la empresa que desarrolla la página web en la puesta en marcha de la misma.

Por último, se añade el registro de la marca, que se hace al comienzo y cuesta 165 Euros.

En todos los casos, se considera un incremento de los precios anual del 1.7%, basado en la media de los valores del IPC (periodo 2017 a 2020), facilitada por el Banco de España (ver Tabla 1).

## 6.2 Plan de financiación.

En la siguiente tabla se muestran las fuentes de financiación más habituales para una empresa de menos de 100.000 Euros de inversión (Infoautónomos, 2017).

*Tabla 8: Tipos de Financiación*

Tipo de financiación	Ventajas	Inconvenientes
Capital propio	Otorga independencia y credibilidad	Se arriesgan los fondos propios
Financiación de conocidos (Family, fools & Friends)	Aportan dinero sin interés o avales	Requiere una relación de confianza
Financiación bancaria	Disponibilidad	Pueden ser difícil de conseguir
Microcréditos (finalidad social)	Buenas condiciones	Sujetos a requisitos
Ayudas y Subvenciones		Pueden tardar en concederse y a veces no llegan
Otros: Renting, leasing, compra a plazos, confirming y factoring		Sólo para situaciones concretas

(Fuente: Infoautónomos, 2017).

Una vez valoradas las opciones de la tabla, la consultora se decide por las siguientes fuentes de financiación:

### 1. Capital propio.

Es el capital aportado por la persona que emprende el negocio. El capital propio proporciona independencia a la hora de buscar financiación y, además, un porcentaje alto de capital propio

da credibilidad a la hora de negociar la financiación externa. También se considera como capital propio otro tipo de bienes que se aporten a la empresa como son un vehículo, ordenadores, etc.

En el caso de la consultoría se aporta un capital de 30.000 Euros y el coche.

## **2. Financiación bancaria.**

Una vez evaluadas las opciones de financiación bancaria a las que puede acceder la empresa (Infoautónomos, 2017), se seleccionan las siguientes opciones:

- Préstamos a medio y largo plazo: En el caso de la consultoría se solicitaría un crédito ICO de valor de 20.000 euros para 5 años, con un año de cadencia.
- Pólizas de crédito: En los casos en los que es necesario hacer frente a retrasos en los cobros a clientes se contratarían pólizas de crédito.
- Ayudas y subvenciones como complemento a la financiación. Se tratará de acceder a las siguientes ayudas y subvenciones:
  - Desempleados interesados en darse de alta como autónomos: pago único de hasta el 100% de la prestación por desempleo y el resto en cotizaciones a la seguridad social.
  - Ayudas para la promoción del empleo autónomo: algunas Comunidades Autónomas siguen ofreciendo ayudas a fondo perdido de entre 2.500 y 6.000 euros a fondo perdido.
  - Ayudas a la inversión: para inversiones de mayor cuantía debes saber que algunas Comunidades Autónomas ofrecen programas enfocados a fomentar la creación de empresas innovadoras y/o de economía social, financiando entre el 15% y el 50% de la inversión a realizar. También suelen ofrecer bonificaciones en los tipos de interés de la financiación bancaria.

En el caso de ayudas y subvenciones, aunque el objetivo es acceder a ellas, no se tomarán en cuenta en el balance y cuenta de resultados. Las ayudas pueden cambiar de requisitos o demorarse en el tiempo, por tanto, se consideran como financiación complementaria.

## **3. Otros.**

Otros productos financieros como leasing, renting, confirming o factoring se podrían utilizar puntualmente dependiendo de las necesidades específicas de financiación.

### **6.3 Plan de puesta en marcha**

A continuación, se presenta el plan de tesorería, la cuenta de resultados y el balance de situación con un horizonte de 5 años. Además, se realiza un análisis económico-financieros con los índices más significativos. Por último, se realiza un análisis de escenarios para valorar una situación más favorable y otra más desfavorable con respecto al escenario realista inicial.

Para realizar este análisis se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Previsión de ventas realizada en el plan comercial.
- Los costos definidos en el plan de marketing y plan de operaciones
- Las inversiones definidas en el plan de inversiones
- Para el capital y el préstamo a largo se considera que se dispone de ellos desde el inicio
- Los clientes pagan a 60 días
- Los salarios se pagan desde el mes de constitución de la empresa
- La aportación a la Seguridad Social supone un 32% sobre sueldos y salarios
- El Impuesto de Sociedades es del 28%.

#### **6.3.1 Plan de Tesorería**

A continuación, se presenta el plan de tesorería con un horizonte de 5 años y con un desglose mensual el primer año.

Tabla 9: Plan de Tesorería

PLAN DE TESORERÍA	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial:	0																
<b>COBROS</b>																	
Cobros por ventas	0	0	0	0	0	0	8.218	8.218	8.218	8.218	8.218	8.218	49.308	49.308	98.615	147.923	246.538
Ventas	0	0	0	0	0	0	6.792	6.792	6.792	6.792	6.792	6.792	40.750	63.200	79.600	107.550	127.800
IVA repercutido (21%)	0	0	0	0	0	0	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	1.426	8.558	13.272	16.716	22.586	26.838
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos excepcionales													0	0	0	0	0
Otros cobros	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000	0	0	0	0
Socios	30.000												30.000				
Préstamos	20.000												20.000				
Ayudas y Subvenciones (ya concedidas)													0				
Otros (leasing y Pago Único)													0				
Total Cobros:	50.000	0	0	0	0	0	8.218	8.218	8.218	8.218	8.218	8.218	99.308	49.308	98.615	147.923	246.538
<b>PAGOS</b>																	
Sueldos y salarios	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	5.000	2.500	2.500	2.500	2.500	10.000	40.000	40.800	41.616	42.448	43.297
Comisiones sobre ventas													0				
Incentivos, primas y bonus													0				
Seguridad Social cargo empresa (32%)	800	800	800	800	800	800	1.600	800	800	800	800	3.200	12.800	13.056	13.317	13.583	13.855
Otros gastos sociales													0				
Indemnizaciones													0				
Publicidad y promoción													0				
Gastos en I+D													0				
Arrendamientos y cánones	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.051	3.103	3.156	3.209
Reparaciones y conservación (coche)	0	0	0	150	0	0	0	0	150	0	0	0	300	305	310	316	321
Servicios de profesionales ind.													0				
Transportes													0				
Seguros													0				
Servicios bancarios y similares													0				
Suministros													0				
Viajes, dietas y kilometrajes	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	1.279	920	872	856	856
Gastos representación													0				
Material oficina	600	600	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	2.400	2.441	2.482	2.524	2.567
Otros servicios	1.839												1.839	1.364	1.387	1.411	1.434
Amortización préstamos	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1.000	1.000	750	500	250
Leasings							-888		-332				6.706	11.365	14.846	20.746	25.024
I.V.A. a pagar													0				
Seguridad social													0				
Retenciones I.R.P.F.													0				
Total Pagos:	6.179	4.340	2.972	4.010	3.860	3.528	7.160	3.860	7.957	3.860	3.860	17.738	69.323	74.301	78.683	85.539	90.814
<b>SALDO NETO:</b>	43.821	-4.340	-2.972	-4.010	-3.860	-3.528	1.058	4.358	261	4.358	4.358	-9.520	29.984	-24.994	19.932	62.383	155.723
<b>SALDO ACUMULADO:</b>	43.821	39.481	36.509	32.499	28.640	25.111	26.169	30.527	30.788	35.146	39.505	29.984	29.984	4.990	24.922	87.305	243.029

(Elaboración propia, 2017)

Se observa que la empresa no factura hasta el segundo semestre del primer año, dando lugar a un saldo de tesorería negativo en los primeros meses, que se ve compensado por el capital y la financiación externa.

El segundo año el saldo es negativo, pero a partir del tercer año en adelante el saldo de tesorería pasa a ser positivo y va incrementándose año a año.

### 6.3.2 Cuenta de Resultados

En la tabla siguiente se muestra la cuenta de resultados de la empresa con un horizonte de 5 años. Partiendo de las ventas, se desglosan los costos, obteniéndose consecutivamente el Margen Bruto, el EBITDA (Beneficio antes de amortizaciones, intereses e impuestos), el BAIT (Beneficio antes de intereses e impuestos), el BAT (Beneficio antes de impuestos) y el Beneficio neto o utilidad final.

Tabla 10: Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>40.750</b>	<b>63.200</b>	<b>79.600</b>	<b>107.550</b>	<b>127.800</b>
Nº Clientes pequeña empresa	7	10	10	13	14
Facturación media	5.821	6.320	7.960	8.273	9.129
Nº horas	1.030	1.480	1.540	1.990	2.180
<b>Ventas pequeña empresa</b>	<b>19.250</b>	<b>28.700</b>	<b>27.600</b>	<b>38.800</b>	<b>40.800</b>
Nº Clientes pequeña empresa	5	7	6	8	8
Facturación media	3.850	4.100	4.600	4.850	5.100
Número de horas media	50	50	50	50	50
Costo horario consultor	65	70	80	85	90
<b>Ventas mediana empresa</b>	<b>21.500</b>	<b>34.500</b>	<b>52.000</b>	<b>68.750</b>	<b>87.000</b>
Nº Clientes mediana empresa	2	3	4	5	6
Facturación media	10.750	11.500	13.000	13.750	14.500
Número de horas media	150	150	150	150	150
Costo horario consultor	65	70	80	85	90
<b>Coste de Ventas</b>	<b>3.654</b>	<b>1.760</b>	<b>1.737</b>	<b>1.747</b>	<b>1.774</b>
Consumo de gasolina (desplazamientos)	615	255	208	192	192
Días de dedicación a labor comercial	96	40	33	30	30
Documentación (folletos, trípticos, etc.)	1.200	1.220	1.241	1.262	1.284
Publicidad y Promoción	1.839	284	289	293	298
<b>Margen Bruto</b>	<b>37.096</b>	<b>61.440</b>	<b>77.863</b>	<b>105.803</b>	<b>126.026</b>
<b>Gastos de Personal</b>	<b>52.800</b>	<b>53.856</b>	<b>54.933</b>	<b>56.032</b>	<b>57.152</b>
Sueldos y Salarios	40.000	40.800	41.616	42.448	43.297
Horas extras	0	0	0	0	0
Aportación a la SS empresa (32%)	12.800	13.056	13.317	13.583	13.855
Otros costes sociales	0	0	0	0	0
<b>Gastos Generales</b>	<b>5.164</b>	<b>6.321</b>	<b>6.417</b>	<b>6.515</b>	<b>6.614</b>
Alquiler de oficina	3.000	3.051	3.103	3.156	3.209
Contrato en la nube	0	1.080	1.098	1.117	1.136
Consumo de gasolina (desplazamientos)	664	664	664	664	664
Días de dedicación a implementación	104	104	104	104	104
Mantenimiento del coche	300	305	310	316	321
Material de oficina	1.200	1.220	1.241	1.262	1.284
<b>EBITDA</b>	<b>-20.868</b>	<b>1.264</b>	<b>16.513</b>	<b>43.256</b>	<b>62.260</b>
<b>Gastos de Amortización</b>	<b>369</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>300</b>	<b>59</b>
<b>BAIT</b>	<b>-21.237</b>	<b>1.208</b>	<b>16.456</b>	<b>42.957</b>	<b>62.201</b>
<b>Gastos de Intereses</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>750</b>	<b>500</b>	<b>250</b>
Intereses (Préstamo 20.000 Eur. a 5 años con 1 año de cadencia, 5%)	1.000	1.000	750	500	250
<b>BAT</b>	<b>-22.237</b>	<b>208</b>	<b>15.706</b>	<b>42.457</b>	<b>61.951</b>
Impuesto s/Beneficio (28%)	0	58	4.398	11.888	17.346
<b>Beneficio (Utilidad)</b>	<b>-22.237</b>	<b>150</b>	<b>11.308</b>	<b>30.569</b>	<b>44.605</b>

(Elaboración propia, 2017)

Se observa que el beneficio neto de la empresa es negativo el primer año y muy cercano a 0 el segundo año. A partir del tercer año, se observa un beneficio positivo que aumenta el cuarto y quinto año.

### 6.3.3 Balance de Situación

En la tabla siguiente se muestra el balance para los primeros 5 años.

*Tabla 11: Balance de Situación*

BALANCE DE SITUACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo No Corriente</b>	<b>3.321</b>	<b>3.824</b>	<b>4.336</b>	<b>7.034</b>	<b>7.564</b>
Terrenos	0	0	0	0	0
Inmovilizado Material Bruto	3.690	4.249	4.818	7.816	8.404
Amortización Acumulada	369	425	482	782	840
<b>Activo Corriente</b>	<b>25.509</b>	<b>25.235</b>	<b>35.392</b>	<b>65.775</b>	<b>110.332</b>
Existencias	0	0	0	0	0
Clientes	6.792	10.533	13.267	17.925	21.300
Tesorería	18.717	14.701	22.126	47.850	89.032
<b>Total Activo</b>	<b>28.830</b>	<b>29.059</b>	<b>39.729</b>	<b>72.810</b>	<b>117.896</b>
<b>Patrimonio neto</b>	<b>7.763</b>	<b>7.913</b>	<b>19.221</b>	<b>49.790</b>	<b>94.395</b>
Capital Social	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Reservas	0	-22.237	-22.087	-10.779	19.790
Resultado del ejercicio	-22.237	150	11.308	30.569	44.605
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>20.000</b>	<b>15.000</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>0</b>
Deudas con Entidades de Crédito a LP	20.000	15.000	10.000	5.000	0
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>1.067</b>	<b>6.146</b>	<b>10.507</b>	<b>18.020</b>	<b>23.501</b>
Deudas con Entidades de Crédito a CP	0	5.000	5.000	5.000	5.000
Proveedores	0	0	0	0	0
Administración Acreedora	1.067	1.088	1.110	1.132	1.155
HP Acreedora por Impuesto beneficios	0	58	4.398	11.888	17.346
<b>Total Pasivo</b>	<b>28.830</b>	<b>29.059</b>	<b>39.729</b>	<b>72.810</b>	<b>117.896</b>

(Elaboración propia, 2017)

### 6.3.4 Ratios Económico-Financieros

A continuación, se presentan los índices económicos y financieros, que sirven para estudiar la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la empresa.

*Tabla 12: Índices Económico Financieros*

RATIOS DEL PERÍODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Liquidez</b>						
Fondo de Maniobra	Pat Neto + Pasivo NO Corriente - Activo NO Corriente	24.442	7.785	11.691	38.762	79.929
Liquidez:	Activo Corriente / Pasivo Corriente	23,91	4,11	3,37	3,65	4,69
Test Acid:	Activo Corriente - Existencias / Pasivo corriente	23,91	4,11	3,37	3,65	4,69
Tesorería	Tesorería / Pasivo Corriente	17,55	2,39	2,11	2,66	3,79
<b>Solvencia/ Riesgo</b>						
Endebutamiento ( e ):	Deuda Financiera media / Fondos Propios medios	2,58	2,53	0,78	0,20	0,05
Cobertura de intereses	BAIT / Intereses	-21,24	1,21	21,94	85,91	248,80
Solvencia	Activo / Pasivo	1,37	1,37	1,94	3,16	5,02
<b>Rentabilidad sobre Balance Financiero medio</b>						
Rentabilidad Económica (ROI)	BAIT / Activo Neto medio	-76,49%	3,08%	34,71%	62,45%	58,52%
Margen	BAIT / Ventas	-52,1%	1,9%	20,7%	39,9%	48,7%
Rotación	Ventas / Activo Neto medio	-	1,89	1,84	1,85	1,46
Rentabilidad Financiera (ROE)	B / Fondos Propios Medios	-	1,9%	83,4%	88,6%	61,9%

(Elaboración propia, 2017)

**Liquidez:** la liquidez es la capacidad de la empresa para afrontar el pago de la deuda a corto plazo (con vencimiento inferior a un año). Se observa que el fondo de maniobra es positivo a lo largo del periodo estudiado, lo que indica que parte del activo circulante se financia con recursos a largo plazo. La evolución de los indicadores de liquidez y test ácido vienen a indicar también que la empresa tiene un buen nivel de liquidez.

**Solvencia:** la solvencia es la capacidad y/o incertidumbre para afrontar el pago de toda la deuda (tanto a corto como a largo plazo). Se observa que la ratio de solvencia es mayor que 1 en todo el periodo estudiado, la cobertura de intereses, o capacidad de hacer frente al pago de intereses es mayor que 2 a partir del tercer año. y la ratio de endeudamiento va bajando a medida que se devuelve el préstamo. Esto nos indica que teniendo en cuenta las ventas previstas la empresa es solvente en el periodo proyectado

**Rentabilidad:** la rentabilidad es el retorno sobre la inversión, es decir, la relación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada. La rentabilidad económica (ROI), o rentabilidad sobre el activo, comienza siendo negativa el primer año, ya que el resultado económico o BAIT es negativo, y va ascendiendo año a año hasta alcanzar la cifra de 58.52%. Atendiendo a los dos factores que influyen en la rentabilidad económica, se observa que el ROI sube debido al incremento en el margen sobre las ventas, ya que el índice de rotación se mantiene en los mismos niveles. La rentabilidad financiera (ROE) es positiva a partir del segundo año y llega a valores superiores al 80%.

A continuación, se presenta el análisis de la inversión mediante la ratio VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno). Para ello se calcula el Free Cash Flow o Flujo de Caja Libre, en un periodo de 10 años para evaluar la rentabilidad de la inversión.

Tabla 13: Análisis VAN y TIR

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos por Ventas</b>	40.750	63.200	79.600	107.550	127.800						
- Costes desembolsables	61.618	61.936	63.087	64.294	65.540						
- Amortización	369	56	57	300	59						
<b>Beneficio antes de impuestos (BAIT)</b>	<b>-21.237</b>	<b>1.208</b>	<b>16.456</b>	<b>42.957</b>	<b>62.201</b>						
- Impuesto de sociedades	0	338	4.608	12.028	17.416						
+ Amortizaciones	369	56	57	300	59						
- Inversión en Activo Fijo	-3.690	0	559	569	2.998	588					
- Inversión en Circulante	-6.792	0	3.742	2.733	4.658	3.375					
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>-10.482</b>	<b>-20.868</b>	<b>-3.375</b>	<b>8.603</b>	<b>23.572</b>	<b>40.880</b>	<b>40.880</b>	<b>40.880</b>	<b>40.880</b>	<b>40.880</b>	<b>40.880</b>
<b>FREE CASH FLOW ACUMULADO</b>	<b>-20.868</b>	<b>-24.243</b>	<b>-15.640</b>	<b>7.932</b>	<b>48.813</b>	<b>89.693</b>	<b>130.573</b>	<b>171.453</b>	<b>212.333</b>	<b>253.214</b>	
<b>Excedente Bruto</b>	<b>242.732</b>										
<b>VAN (calculado con Excel)</b>	<b>111.928</b>										
<b>Pay Back. AÑO:</b>		<b>Año 4</b>									
<b>TIR (calculada con excel)</b>			<b>45,02%</b>	(Tasa de Descuento - WACC: 10%)							

Según los resultados obtenidos se observa que se trata de un proyecto viable, que logra recuperar toda la inversión inicial en cuatro años y, además, se obtienen unos beneficios de 111.928 Euros. Asimismo, al ser la TIR mucho mayor que la tasa de descuento nos indica que es preferible realizar el proyecto.

### 6.3.5 Estudio de escenarios

Se realiza el estudio de rentabilidad de la propuesta presentada anteriormente considerando dos escenarios, uno optimista y otro pesimista. Para el **escenario optimista** se considera que las ventas son un 20% superiores a las previstas en el estudio inicial.

*Tabla 14: Escenario Optimista*

ESCENARIO OPTIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos por Ventas</b>	48.900	75.840	95.520	129.060	153.360						
- Costes desembolsables	61.618	61.936	63.087	64.294	65.540						
- Amortización	369	56	57	300	59						
<b>Beneficio antes de impuestos (BAIT)</b>	<b>-13.087</b>	<b>13.848</b>	<b>32.376</b>	<b>64.467</b>	<b>87.761</b>						
- Impuesto de sociedades	0	3.877	9.065	18.051	24.573						
+ Amortizaciones	369	56	57	300	59						
- Inversión en Activo Fijo	-3.690	0	559	569	2.998	588					
- Inversión en Circulante	-6.792	0	3.742	2.733	4.658	3.375					
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>-10.482</b>	<b>-12.718</b>	<b>5.725</b>	<b>20.065</b>	<b>39.060</b>	<b>59.283</b>	<b>59.283</b>	<b>59.283</b>	<b>59.283</b>	<b>59.283</b>	<b>59.283</b>
<b>FREE CASH FLOW ACUMULADO</b>	<b>-12.718</b>	<b>-6.992</b>	<b>13.073</b>	<b>52.133</b>	<b>111.416</b>	<b>170.700</b>	<b>229.983</b>	<b>289.266</b>	<b>348.550</b>	<b>407.833</b>	
<b>Excedente Bruto</b>	<b>397.352</b>										
<b>VAN (calculado con Excel)</b>	<b>200.793</b>										
<b>Pay Back. AÑO:</b>	<b>Año 3</b>										
<b>TIR (calculada con excel)</b>	<b>75,39%</b>	(Tasa de Descuento - WACC: 10%)									

En este escenario optimista y según los resultados obtenidos se observa que se trata de un proyecto viable, que logra recuperar toda la inversión inicial en tres años y, además, se obtienen unos beneficios de 200.793 Euros. Asimismo, la TIR es de 75.39% bastante superior al escenario realista.

Para el **escenario pesimista**, en cambio, se considera que las ventas son un 30% inferiores a las previstas en el estudio inicial.

Tabla 15: Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos por Ventas</b>	28.525	44.240	55.720	75.285	89.460						
- Costes desembolsables	61.618	61.936	63.087	64.294	65.540						
- Amortización	369	56	57	300	59						
<b>Beneficio antes de impuestos (BAIT)</b>	<b>-33.462</b>	<b>-17.752</b>	<b>-7.424</b>	<b>10.692</b>	<b>23.861</b>						
- Impuesto de sociedades	0	0	0	2.994	6.681						
+ Amortizaciones	369	56	57	300	59						
- Inversión en Activo Fijo	-3.690	0	559	569	2.998	588					
- Inversión en Circulante	-6.792	0	3.742	2.733	4.658	3.375					
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>-10.482</b>	<b>-33.093</b>	<b>-21.997</b>	<b>-10.669</b>	<b>342</b>	<b>13.275</b>	<b>13.275</b>	<b>13.275</b>	<b>13.275</b>	<b>13.275</b>	<b>13.275</b>
<b>FREE CASH FLOW ACUMULADO</b>	<b>-33.093</b>	<b>-55.090</b>	<b>-65.759</b>	<b>-65.418</b>	<b>-52.142</b>	<b>-38.867</b>	<b>-25.591</b>	<b>-12.316</b>	<b>960</b>	<b>14.235</b>	
<b>Excedente Bruto</b>	<b>3.753</b>										
<b>VAN (calculado con Excel)</b>	<b>-27.038</b>										
<b>Pay Back. AÑO:</b>	<b>Año 9</b>										
<b>TIR (calculada con excel)</b>	<b>0,80%</b>	(Tasa de Descuento - WACC: 10%)									

En este escenario pesimista y según los resultados obtenidos se observa que se trata de un proyecto no viable, necesita 9 años para recuperar la inversión y además no obtiene beneficios al ser el VAN negativo.

## 8. Conclusiones.

En este plan de negocio, se ha desarrollado la idea de negocio de una empresa de Consultoría de Mejora Continua, dirigida al sector de la pequeña y mediana industrial de Guipúzcoa, y se ha estudiado su viabilidad económica y financiera.

El plan de negocio incluye el entorno general en el que se proyecta la empresa, el sector y la posición relativa en la misma, un análisis interno y por último un análisis DAFO. A continuación, se ha plasmado la estrategia de marketing, estrategia comercial y de operaciones, para concluir con el análisis financiero.

Mediante este análisis se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El entorno general es bastante favorable, con un escenario político y económico positivo, aunque no carente de incertidumbre por los acontecimientos en Cataluña. Se prevén cambios tecnológicos importantes (Industria 4.0) que cambiarán la forma de gestionar las industrias, y posiblemente generen nuevas necesidades de consultoría. Los cambios socio-culturales, legales y ecológicos, serán cambiantes y requerirá un seguimiento cercano.

- Analizando el sector de la consultoría en Guipúzcoa se observa que cuenta con 5 empresas que ofrecen servicios de Mejora Continua, para un total de 3.614 empresas pyme industriales. Este sector se caracteriza su dificultad de acceso, el vínculo existente entre los competidores y los clientes potenciales es una barrera de entrada que es difícil de romper. Además, es un sector en el que la rivalidad es cada vez más intensa.
- Una vez analizada la empresa internamente, se identifica que cuenta con unas limitaciones como son la falta de experiencia contrastada en el sector y capacidad financiera inferior a la competencia. Estos aspectos pueden contribuir a la no captación de clientes, que den lugar a la falta de liquidez y a la quiebra de la empresa. Por otra parte, dispone de fortalezas como son la experiencia en la implantación de la mejora continua en un ámbito industrial, lo cual puede servir para acceder a un mercado potencial de más de 3.000 empresas, donde las necesidades no están del todo satisfechas y en el que se prevén cambios tecnológicos importantes.
- Se plantea una propuesta de servicio que tiene dos pilares fundamentales, el método de mejora y la participación del personal (equipos de mejora). Se propone una estrategia de marketing para darse a conocer, ofreciendo un precio más bajo que la competencia y ofreciendo un servicio de calidad. Con esta estrategia se pretende captar 7 clientes al inicio hasta llegar a una cartera de 13 clientes al año (0.41% empresas pyme).
- Para tratar de rentabilizar la empresa, se define una infraestructura y una estructura de costos lo más simplificada posible (consultor y gestor, oficina en alquiler, etc.).
- El análisis económico financiero proyecta buenos ratios de liquidez, solvencia y rentabilidad en el periodo analizado.
- Según los resultados obtenidos se observa que se trata de un proyecto viable, que logra recuperar toda la inversión inicial en cuatro años y, además, se obtienen unos beneficios de 111.928 Euros. Asimismo, al ser la TIR mucho mayor que la tasa de descuento nos indica que es preferible realizar el proyecto.
- Estos resultados están basados en la previsión de ventas realizada. Teniendo en cuenta el escenario pesimista, con un 70%, de la facturación, la empresa no resulta ser rentable.

## **8. Limitaciones, principales amenazas y alternativas.**

Como limitación principal en el desarrollo de esta idea de negocio cabe destacar que sería necesario hacer un estudio más profundo del sector, para conocer las necesidades concretas que los clientes tienen de los servicios de consultoría de Mejora Continua. Sería necesario utilizar fuentes directas, como encuestas, para recabar esa información y posicionarnos mejora ante las necesidades no satisfechas del cliente.

La principal amenaza que tiene la consultora que se quiere crear es la no captación de clientes o su ralentización excesiva, que puede dar lugar a problemas de liquidez y en último término la quiebra de la empresa.

A parte de la estrategia de marketing que se desarrolla en este documento, la persona emprendedora requerirá hacer uso de sus competencias relativas a emprendimiento y de cierta resiliencia para llevar a cabo esta dura etapa.

## 9. REFERENCIAS

### LIBROS Y REVISTAS

Adams, J. (2003). Gestión de ventas. Madrid: Editorial Pirámide.

Castresana, C. (2016). Industria 4.0. (Trabajo Fin de Grado) Universidad de la Rioja, Logroño.

Falconi Campos, Vicente (1994). Gerenciamiento de la rutina del trabajo cotidiano. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

Ferrell, O. C; Hartline, M. D; Lucas, G. H. (2002). Estrategia de Marketing 2<sup>a</sup> Edición México: International Thomson Editores, S.A.

Guerras, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. (2015). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas.

Imai, Masaaki (1986). Kaizen (Ky'zen) The Key to Japan's Competitive Success. New York.

Imai, Masaaki (1997). Gemba Kaizen. New York: McGraw-Hill.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Lambin J. J. (1995). Marketing estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

McCarthy, Jerome (1991). Essentials of Marketing. Illinois: Irwin Professional Publishing.

Osterwalder, Alexander (2012). The Business Model Canvas. Palo Alto (CA): Stanford eCorner.

Porter, Michael (1979). The Five Forces. Recuperado el 2 de diciembre de 2017 de <http://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>.

Porter, Michael (2009). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Ediciones pirámide.

Shingo, Shigeo (1985). A Revolution in Manufacturing: The SMED System. New York: Productivity Press.

WorldatWork (2007). The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals. Editorial John Wiley & Sons Inc.

## PUBLICACIONES PERIÓDICAS

AEC, Asociación Española de Empresas de Consultoría (2008). Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría. Madrid: Fundación Confemetal.

AEC, Asociación Española de Empresas de Consultoría (2017). La consultoría española 2016, El sector en cifras. Recuperado de <http://www.consultoras.org/informe-anual-del-sector-aec/>

Coiig. Colegios Oficiales de Ingenieros Industriales de Gipuzkoa (2017). Encuesta de Salarios y Actividad Profesional. Recuperado de <http://www.ingeniariak.eus/wp-content/uploads/2017/04/Encuesta-salarios-Ingenieros-Industriales-2016-2017.pdf>

INE. INEbase. Locales por provincia, actividad principal (divisiones CNAE 2009) y estrato de asalariados. Extraído el 02/02/2018.

INE. Estadística de Migraciones 2016 (2017).

## ARTÍCULOS EN PRENSA

Hernández, M. (2017, 23 de noviembre). El Congreso aprueba el Cupo vasco con el rechazo de Ciudadanos y Compromís. El Mundo. Edición Digital.

Izarra, J. (2017, 24 de noviembre). PNV, PP y PSE bajan impuestos en el País Vasco tras el Cupo. El Mundo. Edición Digital.

## SITIOS WEB

Ad Concordian (2017). ¿Qué es el Concierto? ¿Qué es y para qué sirve? En pocas palabras. Recuperado el 20 de diciembre de 2017 de <http://www.conciertoeconomico.org/es/que-es-el-concierto/que-es-y-para-que-sirve/en-pocas-palabras>

Banco de España (2017). Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2017-2020): contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema. Recuperado el 26 de diciembre de 2017 de [https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones\\_mmacroeconomicas.html](https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economi/analisis-economi/proyecciones-mac/Proyecciones_mmacroeconomicas.html)

CIRCE, Centro de Información y Red de Creación de Empresas (2017). Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE). Recuperado el 2 de enero de 2017 de <http://portal.circe.es/es-ES/empreendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx>

Coworking Lasarte-Oria (2017). Tarifas de coworking en Lasarte-Oria. [www.coworkinglasarteoria.com/](http://www.coworkinglasarteoria.com/)

Directorio de Empresas Informa (2017). Directorio de empresas por región y actividad. Recuperado el 20 de noviembre de 2017 de <https://www.informa.es/directorio-empresas>

Fomento San Sebastián (2017). CEMEI - Centro Municipal de Empresas Innovadoras. Recuperado el 30 de diciembre de 2017 de <http://www.fomentosansebastian.eus/es/centros/ce-mej>

Gómez, Luis (2016). En el camino hacia una consultoría tipo LEAN. Recuperado el 4 de diciembre de 2017 de <http://red.computerworld.es/actualidad/en-el-camino-hacia-una-consultoria-tipo-lean>

Grupo Santander (2017). España política y economía, contexto económico. Recuperado el 26 de diciembre de 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/incipit-terms-2010>

Grupo SPRI, Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial (2017). Basque Industry 4.0. Recuperado el 22 de diciembre de 2017 de <http://www.spri.eus/es/basque-industry/iniciativas-estrategicas-4-0/>

Impact Hub Donostia (2017). Impact Hub Donostia, tu lugar de trabajo. <https://donostia.im-pacthub.net/tarifas/>

Infoautónomos (2017). Gestión financiera. Recuperado el 3 de enero de 2017 de <https://infoautonomos.eleconomista.es/financiacion-autonomos-empresas/como-puede-un-autonomo-financiar-inversiones/>

Lanbide, Servicio Vasco de Empleo (2017). Como crear una empresa. Recuperado el 2 de enero de 2017 de <http://www.lanbide.euskadi.eus/empleo/-/informacion/como-crear-una-empresa/>

Santos, Javier (2017). Tendencias de negocios con futuro en 2017. Recuperado el 27 de diciembre de 2017 de <https://infoautonomos.eleconomista.es/ideas-de-negocio/negocios-con-futuro/>