



UNIR Business School
Máster en Administración de Empresa

Consultoría, coaching y formación en métodos ágiles: Agilex S.L.N.E.

Trabajo Fin de Máster en Administración de Empresa

Presentado por: Sánchez Bas, Andrés

Director/a: D. Joaquín Martínez Navajas

Ciudad: Madrid, España
Fecha: 5 de febrero de 2016

Agradecimientos

Especial agradecimiento a todas las personas que han facilitado el desarrollo de este trabajo.

Agradecimientos al director de este trabajo Joaquín Martínez Navajas, por sus acertadas indicaciones, su paciencia y su tiempo dedicado para este trabajo.

Por supuesto agradecimientos a toda mi familia y amigos, por su demostrada comprensión y paciencia y a la UNIR Bussines School por darme la oportunidad con este trabajo de profundizar en el conocimiento de las diferentes áreas que conforman un negocio.

¡Muchas Gracias!

Resumen

A partir de la Revolución Industrial (s. XVIII y s XIX) y durante todo el siglo XX las entidades empresariales han desarrollado diferentes métodos, metodologías y filosofías de trabajo que pudieran optimizar las áreas típicamente gestionadas de manera directa o externalizada en cualquier organización es decir, finanzas, marketing y ventas, personal y operaciones. Las metodologías ágiles, especialmente indicadas para la puesta en marcha en producción de manera rápida y con un corto *Time-to-Market* alcanzándose el mayor valor posible dentro de ventanas de tiempo, aparecieron como una alternativa a las metodologías clásicas basadas en la llamada Gestión Científica (Taylor, 1919). Así surgió en 1919 el llamado enfoque *taylorista* centrado en “el área operativa” y complementario a éste el *Fayolismo* (Fayol, 1916), enfoque promovido por el ingeniero H. Fayol y centrado en el “área de gobierno”. Estas visiones clásicas fueron llevadas finalmente con gran éxito al mundo de la empresa por H. Ford incorporándose la cadena de montaje, departamentos altamente especializados y un funcionamiento jerárquico de gestión (Ford, 1922). Es tras la Segunda Guerra Mundial cuando Japón intentando mejorar sus sistemas de fabricación establece la simiente de las metodologías ágiles actuales a través del Kaizen (mejora continua incremental), el JIT (Ohno, 1978) y el Lean, implantados con gran éxito en Toyota y en Norteamérica aplicándose en la fabricación técnicas TQM (Deming, 1964) y TOC (Goldratt, 1984). En 1986 el HBR publica un artículo de alcance mundial, *The New New Product Development Game* (Takeuchi, Nonaka, 1986) donde se habla de formas ágiles de trabajo que lleva a Porter a analizar junto a Takeuchi la competitividad en Japón (Porter, Takeuchi, Sakakibara, 2000). Serían las empresas centradas en nuevas tecnologías de la Información y start-ups del Silicon Valley las primeras en encontrar su aplicación práctica y exitosa ante la demanda continua de productos nuevos (Kuklinski, 2010) con más características y nuevas funcionalidades siguiendo las directrices de facto plasmadas en el llamado Manifiesto Ágil (2001). Hoy las prácticas ágiles de gestión y desarrollo son adoptadas en distinto grado por empresas como Apple, Google, Netflix o Amazon (Issacson, 2014) y de otras industrias distintas, como Zappos, Semco o la española Zara que usa el Lean ágil para su sistema de distribución.

Adentrados en el siglo XXI el presente trabajo trata de afrontar el análisis de un posible negocio de servicios de consultoría, coaching y formación en metodologías ágiles creando una compañía llamada Agilex, que aporte un valor real a profesionales y organizaciones tanto privadas como públicas y a aquellas sin ánimo de lucro que sientan la necesidad de responder a los cambios del mercado a través de la Entrega Continua de valor.

Palabras Clave: gestión, productividad, agilidad, coaching, formación, consultoría

Abstract

Since the Industrial Revolution –XVIII and XIX centuries– and during the XX century companies have been developing different methods, methodologies and work philosophies that could optimize the typical business areas in a direct management way or via outsourcing, that is, Finances, Marketing & Sales, Human resources and Operations. The Agile methodologies are especially suitable for a quick deployment into production and a shorter Time-to-Market within time boxes. They arose as an alternative to the traditional methodologies which were based on the so-called Scientific Management (Taylor, 1919) created by F.W. Taylor. The Taylorism approach was focused on the operations area and other approach promoted by an engineer named H. Fayol, the Fayolism (Fayol, 1916) was focused on the governance area. These classic approaches eventually got success at the business world thanks to H. Ford, incorporating the assembling line, highly specialized departments and a hierarchical style of management. At the World War II Japan, attempting to enhance their manufacturing systems, laid down the foundations for the current agile methodologies by means of Kaizen -incremental continuous improvement-, JIT (Ohno, 1978) and Lean implanted successfully in Toyota or applying TQM (Deming, 1964) and TOC (Goldratt, 1984) for the American manufacturing. In 1986 the Harvard Business Review publishes a worldwide famous paper titled *The New New Product Development Game* (Takeuchi, Nonaka, 1986) dealing with agile frameworks that leads M. Porter and H. Takeuchi to analyze the competitiveness in Japan (Porter, Takeuchi, Sakakibara, 2000). Companies focused on Information Technologies –start-ups in Silicon Valley– were the first ones to apply successfully these practices in order to respond the continuous demand of new products with more and new features by supporting the Agile Manifesto (2001) that expresses the agile principles in fact. Today, the agile practices for management and development are adopted gradually by companies like Apple Google, Netflix or Amazon (Issacson, 2014) and other ones from different industries like Zappos, Semco or Zara – Spanish firm which has an agile Lean distribution–.

Now, in XXI century, the present thesis deals with the analysis of a potential service business in Agile coaching, training and consultancy by means of starting a company called Agilex which delivers real value to professionals and organizations –regardless if they are private, public or non-lucrative enterprises– which need to respond to changing markets by means of Continuous Delivery.

Keywords: management, productivity, agility, coaching, training, consulting

Índice de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Construcción del Modelo de Negocio	2
2.1 Descripción del Negocio y Motivación.....	2
2.2 Líneas de Servicios	3
2.3 Cliente potencial	4
2.4 Propuesta de Valor	5
3. Análisis PESTEL	7
3.1 Entorno Político	7
3.2 Entorno Económico.....	9
3.3 Entorno Social	12
3.4 Entorno Tecnológico	13
3.5 Ecológico-Ambiental	14
3.6 Entorno Legal	14
3.7 Conclusiones del análisis	15
4. Análisis del Sector.....	16
4.1 Análisis del Mercado y la Demanda.....	16
4.2 Público Objetivo	18
4.3 Análisis Exploratorio	20
4.4 Barreras de Entrada y Salida.....	21
4.5 Análisis de la Competencia.....	22
5. Bases del Modelo de negocio	24
5.1 Estructura Estratégica.....	24
5.2 Misión y Visión	25
5.3 Objetivos Estratégicos	25
5.4 Matriz SWOT	26
5.5 Posicionamiento Estratégico	27
5.6 Fuerzas de Porter y Factores Críticos de éxito	28
5.7 Cuadro de mando y Métricas	29
6. Plan de Marketing.....	30

6.1 Política de Servicio.....	30
6.2 Política de Precios.....	32
6.3 Política de Promoción y Publicidad.....	36
7. Plan Comercial	41
7.1 Tarificación comercial de Servicios.....	41
7.2 Gestión de cobros y Medios de pago.....	42
7.3 Gestión de cobros y Facturación.....	45
7.4 Estructura Comercial.....	47
7.5 Gestión de las Relaciones comerciales con Clientes	48
8. Plan de Operaciones y Tecnológico	49
8.1 Satisfacción del Cliente	49
8.2 Personalización del Servicio	50
8.3 Selección y Capacitación de Empleados.....	51
8.4 Estructura Operativa	52
8.5 Plan Tecnológico.....	52
8.6 Métricas Integradas.....	56
8.7 Estructura IT.....	57
9. Plan Económico-Financiero	58
9.1 Oficinas	58
9.2 Relación con Gestoría.....	59
9.3 Relación con Proveedores.....	59
9.4 Plan de Inversión Inicial.....	61
9.5 Plan y fuentes de Financiación	62
9.6 Previsión de Ventas	62
9.7 Gastos de explotación y Salarios.....	63
9.8 Cuentas de resultados y Balances.....	64
9.9 Análisis de Métricas	64
9.10 Análisis de Cash-flow.....	68
9.11 Costes y Punto de Equilibrio	69

9.12	Análisis de Viabilidad del Proyecto.....	70
9.13	Estructura Jurídico-Financiera	71
10.	Plan de Empleados y Organización societaria	72
10.1	Perfiles de Empleados	73
10.2	Puestos Laborales	73
10.3	Proceso de Selección de Empleados	74
10.4	Capacitación de Empleados.....	75
10.5	Modelo Motivacional	75
10.6	Modelos Retributivos y Contratos	76
10.7	Estructura de Relaciones Laborales.....	78
10.8	Modelo Societario	79
10.9	Organización y Organigrama.....	82
11.	Conclusiones	84
12.	Bibliografía	86
13.	Anexos	88
	Anexo I (Programa para emprendedores).....	88
	Anexo II (Programa para directivos).....	88
	Anexo III (Programa para mandos)	88
	Anexo IV (Programa para técnicos y operaciones)	89
	Anexo V (Tabla de análisis exploratorio)	89
	Anexo VI (Lecciones de liderazgo)	90
	Anexo VII (Organigrama general).....	90
	Anexo VIII (Leyenda de diagramas)	93
	Anexo IX (Formulario para Clientes).....	93
	Anexo X (Formulario para Empleados)	96
	Anexo XI (Cuadro de Inversión)	99
	Anexo XII (Métricas).....	99
	Anexo XIII (Escenario neutro).....	101
	Anexo XIV (Escenario optimista).....	102
	Anexo XV (Escenario pesimista).....	103

Índice de gráficos y tablas

1. Curva de difusión de ideas	6
2. Manifiesto Ágil	6
3. Estimación de voto a octubre sw 2014 según el CIS	8
4. Estimación de voto a octubre de 2015 según el CIS	9
5. Comparativa de previsiones macroeconómicas según el FMI	10
6. Tasa de flujo de actividad laboral según la EPA	12
7. Nivel import/export según la AEAT y el INE.....	13
8. Distribución de la demanda por Industrias	17
9. Manifiesto de Agile Marketing	18
10. Análisis de clientes	19
11. Aceptación de los programas formativos	20
12. Análisis de la competencia	23
13. Estructura Estratégico-Operativa	24
14. Diagrama DAFO	26
15. Curva de Moore	27
16. Fuerzas de Porter	28
17. Factores Críticos de Éxito	29
18. Diagrama general de flujo de servicios	32
19. Análisis de la oferta	34
20. Logotipo de Agilex	36
21. Eventos y Conferencias	37
22. Empresas patrocinadora	38
23. Website	39
24. Vimeo	40
25. Tabla de tarificación de servicios	41
26. Ventajas e inconveniente de las pasarelas de pago	43

27. Proceso de cobro de los programas formativos	43
28. Proceso de cobro de servicios de consultoría/coaching	44
29. Proceso de cobro de eventos, charlas y conferencias	45
30. Estructura comercial inicial.....	47
31. Distribución A-B-C	48
32. Diagrama de Procesos	49
33. Estructura Estratégico-Operativa	52
34. Análisis de proveedores IT.....	53
35. Pantalla Tutorial de <i>Billage</i>	55
36. Pantalla Panel de Control de <i>Billage</i>	56
37. Estructura IT inicial	57
38. Análisis de proveedores de servicios de coworking	59
39. Análisis de proveedores bajo demanda	60
40. Cuadro de Financiación	62
41. Cuadro de Previsión de Ventas	63
42. Análisis de un escenario neutral	66
43. Análisis de un escenario optimista	67
44. Análisis de un escenario pesimista	68
45. Comparación de escenarios	68
46. Cuadro de saldos de tesorería. Elaboración propia.....	69
47. Evolución del cash-flow	69
48. Cuadro de Punto de Equilibrio	70
49. Cuadro de viabilidad	70
50. Estructura inicial	71
51. Proceso de Selección	74
52. Tabla de Competencias, Habilidades y Conocimientos	75
53. Pirámide de Maslow y la Teoría de Pink	76

54. Modelo de Contrato Indefinido	77
55. Estructura de Relaciones Laborales	78
56. Ventajas y limitaciones de una SLNE	79
57. Documento Único Electrónico (página 1)	80
58. Documento Único Electrónico (página 2)	81
59. Panorámica del Organigrama General	83
60. Grafo de comunicaciones	83
61. Factores de éxito de empresas	84

1 Resumen Ejecutivo

Agilex es una empresa de servicios con una línea de formación y otra línea de coaching y consultoría en dirección, gestión y desarrollo en métodos Ágiles que dará solución **viable** a una detectada creciente demanda por parte de sus clientes potenciales es decir, aquellas empresas y profesionales particulares con necesidades de aprovechar al máximo la manera de desempeñar su trabajo de modo que se reduzca drásticamente el tiempo de entrega de resultados asegurando la calidad. Esto mejora consecuentemente el *Time-to-Market* que actualmente es un elemento crítico para distintos negocios en múltiples sectores¹.

Adicionalmente como una tercera línea de **ingresos** y de manera complementaria, Agilex realiza servicios de conferencias y charlas sobre temáticas Ágiles que servirán entre otras cosas a su promoción junto a sus buenas referencias sobre todo durante los primeros años de posicionamiento en el mercado² lo cual se considera clave para la consolidación del negocio y la **escalabilidad** y **crecimiento** del mismo en las siguientes etapas. Una vez fidelizados los clientes se ve plausible aumentar la frecuencia de servicios y la ampliación de la cartera de clientes así como la ampliación con nuevas líneas como por ejemplo la auditoría de procesos Ágiles ya implementados, cursos con nuevas técnicas y tendencias o transformaciones integrales dentro de las compañías.

Para la **factibilidad** del negocio y cubriendo inicialmente ciudades españolas se contará con los 3 socios fundadores con experiencia contrastada en estas metodologías a los que se sumarán en esta primera etapa hasta 6 empleados especializados en diferentes áreas dentro de la empresa.

Se estima que el monto de la inversión de 500.000 €³ con un aporte del 10,2% por parte de los socios para los primeros 4 años. Económico-financieramente el proyecto es **viable** como demuestra un VAN de 189.110 descontados a una tasa de descuento del 10% obteniéndose una TIR de un 26%. El análisis realizado sobre tres escenarios diferentes permite retornos altos incluso en el caso pesimista (con un ROI del 38% al 4º año) lo que hace que la inversión sea **rentable**.

¹ Se ha realizado un análisis sobre un estudio de mercado del uso de métodos Ágiles en diferentes sectores

² A lo largo del presente estudio se ha ido referenciando y justificando las decisiones tomadas

³ Se ha ajustado a esta cantidad al ser exigida a priori para el presente trabajo teórico, si bien los cálculos realizados serían también válidos por ejemplo para un 10% de la misma.

2 Construcción del Modelo de Negocio

Con el modelo de negocio pretendemos determinar el diseño empresarial para Agilex en el que se cimienten sus bases, identificando los segmentos y nichos de negocio, definiendo la propuesta de valor diferencial, describiendo el entorno en el que se moverá la actividad profesional y estableciendo los elementos esenciales para que se planifiquen y articulen el esquema de ingresos, la estructura de costes, la relación con clientes, la estimación de recursos y en definitiva todo aquello que hace viable un negocio rentable.

2.1 Descripción del Negocio y Motivación

Tras detectar dentro de algunos círculos profesionales cierta demanda de formas de trabajo ágiles que resultan más adaptables a los cambios del mercado que las formas tradicionales se ha identificado una oportunidad de negocio dentro del mundo del coaching, training y la consultoría.

Ante esta posible oportunidad de negocio se ha pensado en constituir con un enfoque emergente⁴ una sociedad llamada Agilex que ofrezca varias líneas de servicio a la **incipiente demanda** y que prevé además altos beneficios tanto para [clientes](#) como para [proveedores](#).

Agilex está compuesta por **profesionales** que ya tienen experiencia y apuestan por las metodologías que permitan la aproximación ágil y adaptativa al mercado, desde la dirección hasta la operativa técnica pasando por la gestión. Todos ellos suscriben los valores⁵ y principios⁶ del *Manifiesto Ágil* creado en 2001 desde el mundo de las tecnologías de la información y creación de software precisamente como respuesta efectiva y eficiente ante el **cambio continuo del mercado** al que se enfrentaban. Durante todo este tiempo pasados más de 15 años, a lo largo del planeta y en muchos sectores se han aplicado a diferentes niveles las metodologías y marcos de trabajo ágiles, desde el mundo del marketing al del diseño, desde la industria privada a las organizaciones religiosas, desde la dirección de la empresa a los técnicos de la organización y en general allí donde se necesite una respuesta rápida al **cambio** aceptándose la **adaptación** (Kotter, 2012) como el mecanismo idóneo y **solución**.

Agilex, **apoyada en su equipo de expertos**, pretende proveer de métodos y herramientas de probado éxito ante el cambio continuo a aquellas organizaciones y profesionales que

⁴ Emergencia, [pensamiento sistémico](#) holístico (la suma de las partes no explican el todo, frente al reduccionismo y el dualismo hay que incluir las relaciones entre ellas para que el sistema surja)

⁵ <http://www.agilemanifesto.org/>

⁶ <http://www.agilemanifesto.org/principles.html>

tengan las necesidades previamente descritas y que deseen adoptarlas ajustándose a su realidad. Para ello Agilex ofrece diferentes líneas de servicios que se describen a continuación.

2.2 Líneas de Servicios

Las líneas generales abiertas son por un lado el **coaching** y la **consultoría** en organizaciones y por otro los **programas** de training tanto a organizaciones como a particulares. Como actividad complementaria se podrá participar en **eventos** y **conferencias** donde se demande la participación experta de profesionales en “agilidad”.

Los servicios de coaching y consultoría en las diferentes disciplinas ágiles se realizarán acorde a tarifas contratando un número de horas y se tendrán en cuenta desplazamientos en caso de no estar en el perímetro de acción que comprende las ciudades de Madrid, Barcelona, Donostia/San Sebastián que es por el momento donde se ha detectado mayor demanda para este tipo de asesoramientos. No se descarta ampliar el perímetro en un futuro.

Por otro lado y en principio los programas se realizarán en las ciudades en las que existe una actividad empresarial donde puede haber más demanda de este tipo de formación, también Madrid, Barcelona, Donostia/San Sebastián si bien no se descartan otras ciudades siempre y cuando haya quorum suficiente de participantes como para que haya margen de beneficios.

Los programas van dirigidos tanto a particulares como a organizaciones y se impartirán en forma de **workshops participativos** habitualmente en una sala equipada y alquilada en un hotel de la ciudad en cuestión, junto aeropuertos, recintos feriales y de eventos; en cualquier caso se incluirá el **catering**. En principio como participantes se podrán mezclar particulares y personal de empresa si bien podría llegarse a acuerdos con aquellas organizaciones que deseen un trabajo en casa del cliente siempre y cuando se compruebe la adecuación de la sala así como el [cupó](#) de alumnos de modo que los costes compensen los desplazamientos.

Las fechas de los programas impartidos, lugares en donde se impartan y el tipo de programa se anunciarán en la [web corporativa](#) y serán los siguientes (consultar [anexos](#) para ver contenidos):

Programa para **emprendedores**⁷

- Lean start-up
- Gestión de mercados altamente cambiantes
- Monetización del sistema ágil (monitorización, KPIs para la toma de decisiones)

⁷ Breve descripción en el [Anexo I](#)

Programa para **directivos**⁸

- Estrategia empresarial adaptativas y ágiles en entornos cambiantes
- Transformación organizacional y adaptación ágil (SAFe, LeSS, DAD)
- Monetización del sistema ágil (monitorización, KPIs para la toma de decisiones)

Programa para **mandos**⁹

- Creación de Business Case ágil (Customer development, Design Thinking)
- Gestión ágil de portfolios y programas
- Gestión visual de proyectos y procesos ágiles (con Lean, Scrum, Kanban)
- Gestión de equipos ágiles

Programa para **técnicos y operadores**¹⁰

- Técnicas de producción rápida en Lean
- Técnicas de producción rápida en Scrum
- Técnicas de producción rápida en Kanban

En cuanto a la línea abierta de participación en conferencias y eventos se sopesará para cada caso las tarifas, la oferta, la oportunidad de promoción de la actividad de Agilex así como que los costes compensen los desplazamientos.

2.3 Cliente potencial

Agilex ha identificado entre sus clientes potenciales a organizaciones y particulares interesados en formas de trabajar adaptativas o que busquen alternativas como respuesta a los mercados cambiantes. Se tendrá pues que principalmente dar respuesta a las necesidades y soluciones a problemas de dos grandes segmentos:

- **Entidades** privadas, administraciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro que necesiten de métodos de gestión que aceleren con garantías la puesta en explotación de sus proyectos y productos.
- **Profesionales particulares**, directivos, mandos y técnicos que ejerzan en diferentes áreas de las nuevas tecnologías, la industria automovilística, el diseño, el marke

⁸ Breve descripción en el [Anexo II](#)

⁹ Breve descripción en el [Anexo III](#)

¹⁰ Breve descripción en el [Anexo IV](#)

ting, la aviación, la manufactura y en general todos aquellos que trabajen en entornos donde el lanzamiento o despliegue en producción de manera rápida sea clave.

En principio estos clientes se encuentran ubicados en España y dentro del perímetro de la actividad es decir, Madrid, Barcelona y Donostia/San Sebastián si bien esto puede ir cambiando según demanda. De hecho, independientemente de la ubicación y para poder atender las necesidades de sus clientes Agilex **ofrecerá sus servicios en español e inglés**.

Un tercer segmento algo menor, son las **organizaciones de eventos** que soliciten nuestras charlas o ponencias a las que se les dará servicio atendiendo al grado de visibilidad de Agilex.

2.4 Propuesta de Valor frente a alternativas existentes

La **propuesta de valor y diferenciadora**¹¹ de Agilex subyace en el grado de **expertise** y la contrastada **experiencia** de sus profesionales que van a prestar los servicios propuestos y que es además la ventaja competitiva. Se podría afirmar que sus profesionales forman el activo principal de Agilex.

Agilex es una PYME constituida por varios **instructores prestigiosos** y reconocidos como colaboradores tanto en la comunidad Agile internacional como en la cada vez más creciente comunidad ágil española (CAS¹²) en la cual contribuyeron entre otros para su constitución.

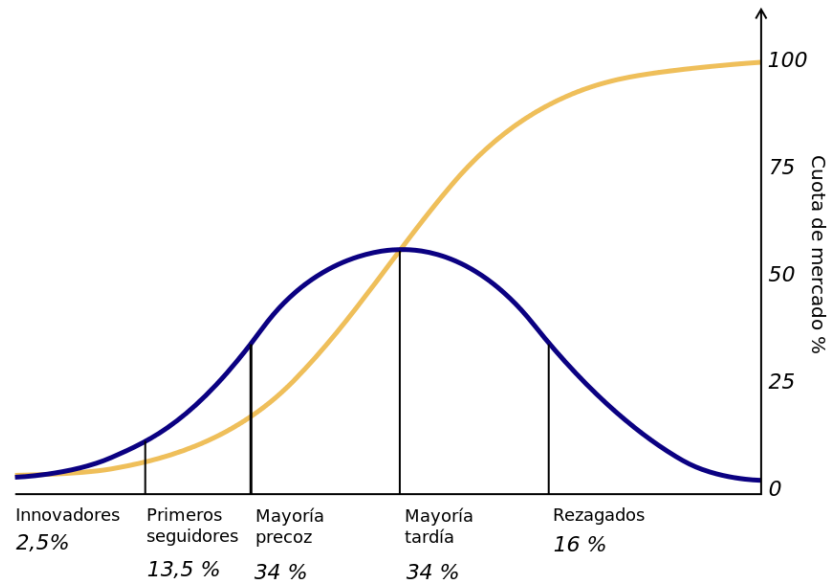
Las ponencias previas de estos instructores en conferencias, sus artículos en populares blogs así como sus participaciones en concurridos foros han sido seguidos por los *early adopters*¹³ de estas prácticas desde 2001, año de la constitución del *Manifiesto Agile*, es decir, han sido seguidos como referentes por profesionales que actualmente ejercen distintas actividades laborales (dirección, gestión, operaciones).

Si bien en las primeras etapas eran provenientes del sector de las nuevas tecnologías y el software a día de hoy provienen de diferentes ámbitos y sectores pero que tienen como denominador común inquietudes sobre la optimización del desempeño en el trabajo y la mejora continua tanto a nivel personal como de procedimientos en sus organizaciones además de que de forma temprana han identificado el potencial de esta manera de gestión y desarrollo.

¹¹ <http://www.faecc.recabeitia.com.ar/2012/dege-1/bibliografia/porter%20cap%202.pdf>

¹² <http://cas2015.agile-spain.org/>

¹³ *Early Adopters* (primeros seguidores) es un término introducido por el doctor Everett Rogers



1. Curva de difusión de ideas¹⁴ de E. Rogers

Aunque la competencia es poca en España, comparativamente, el reconocido prestigio, el nivel de actualización en cuanto al empleo de las últimas prácticas y el conocimiento de nuevas técnicas así como el extenso desempeño laboral aplicando directamente estas metodologías por parte de nuestros instructores y coaches en distinto tipo de organizaciones¹⁵ y sectores como son las Tecnologías de la Información (software, hardware), Banca, Seguros, Telecomunicaciones, Industria del Videojuego, Industria Textil, Automovilística, Aviación,¹⁶ Utilities y Farmacéuticas permite que Agilex se constituya como una organización con cierto **valor singular** y único que le puede llevar en poco tiempo a un posicionamiento relevante y distintivo dentro del mercado del training y consultoría.

Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas

Producto/servicio funcionando sobre documentación extensiva

Colaboración con el cliente sobre negociación contractual

Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda

2. Manifiesto Ágil adaptado a cualquier organización. Elaboración propia

¹⁴ Gráfica extraída del libro *Diffusion of Innovations* (Rogers, 1962)

¹⁵ <http://wikispeed.org/support-us/press/>

¹⁶ <http://www.dglr.de/publikationen/2012/281384.pdf>

3 Análisis PESTEL

Si bien Agilex a lo largo del desarrollo de su actividad puede plantearse aceptar relaciones profesionales internacionales, el mercado en el que comenzará principalmente a operar será el español.

Es por esta razón que nuestro análisis macro-económico PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) se centrará en el ámbito español a finales del año 2015, apoyándose en fuentes oficiales y algún estudio de campo (Izquierdo, Sequeiros, 2015).

3.1 Entorno Político

Actualmente en el momento de elaboración de este estudio España se encuentra bajo una monarquía parlamentaria, donde Felipe VI es el jefe de Estado y Mariano Rajoy es el presidente del mismo. El poder legislativo recae en la Cortes generales ejerciendo el control del ejecutivo, y tiene funciones legislativas (excepto sobre algunos aspectos legislativos gubernamentales, como los Reales Decreto Ley que deben ser revisados, aceptados o rechazados por el Congreso de los Diputados

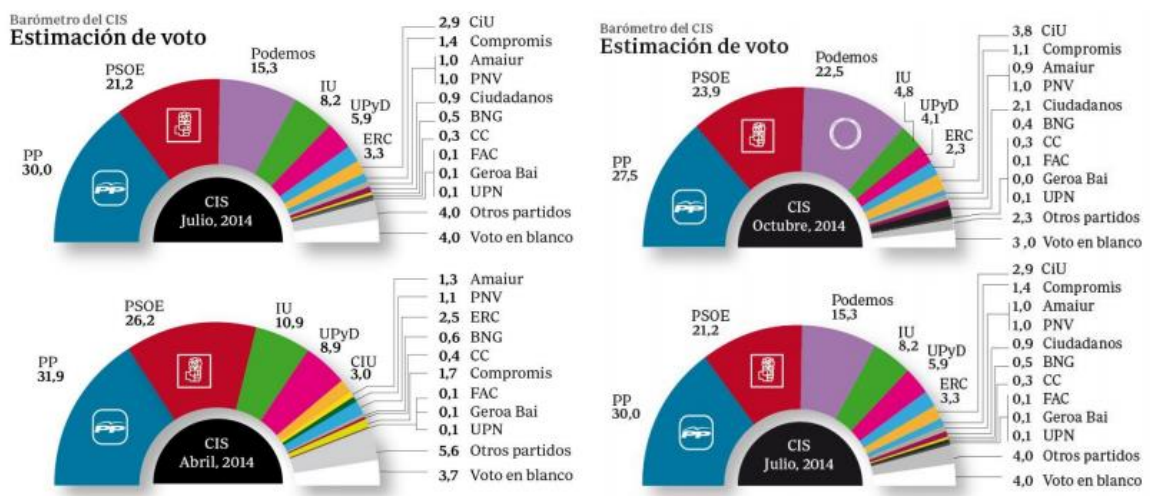
En España no existe democracia participativa o semidirecta, como por ejemplo en Suiza aunque si es posible mediante la recogida de al menos medio millón de firmas proponer una Iniciativa Legislativa Popular (ILP) que tras su aprobación someterse al debate en las Cortes Generales. Actualmente debido a la crisis económica sectores de la sociedad civil ha desarrollado algunas ILPs.

Analizando el clima político en el que desenvolverá Agilex, dicha **crisis** ha puesto de manifiesto un cierto alejamiento entre los ciudadanos y las instituciones públicas. El nivel de confianza de los españoles con respecto a los partidos y la clase política ha alcanzado en los últimos tiempos mínimos históricos. Los problemas económicos y la sensación de que el sistema no responde como debería han revitalizado las protestas de diferentes sectores sociales. Como resultado, los ciudadanos participan más y se manifiestan más que nunca. El aumento de la movilización en forma de manifestaciones es latente: un 26% de los españoles han afirmado haber participado en una manifestación autorizada en el último año, comparado con 6% en los otros 28 países¹⁷. La mayor parte de las reivindicaciones son de carácter político y social y abarcan desde aspectos de la Sanidad o la Educación pasando por la ley sobre desahucios.

¹⁷ Fuente CIS http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/avances.html

Por otro lado el aumento de la percepción de que la **corrupción** está extendida y de que el poder político está cada vez más alejado de los ciudadanos ha aumentado las formas de protesta de un grupo creciente de personas críticas a este respecto. De hecho, en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional¹⁸, España ha obtenido, para el año 2014, 59 puntos. Con respecto al año 2013, en la cual tenía una puntuación de 65 puntos, se ve claramente como ha empeorado. Éste índice clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes. Con esa puntuación España está en el puesto 40 del ranking de percepción de corrupción formado por 175 países.

Si analizamos las selecciones anteriores, las recientes y las posibles, en 2011 el socialista José Luis Zapatero (PSOE) perdió las elecciones, siendo elegido el conservador Mariano Rajoy por el Partido Popular. Dentro de la sociedad española se produjo una respuesta a la clásica hegemonía habitual de ambos partidos políticos, conocida como bipartidismo, apareciendo movimientos como 15-M, plataformas ciudadanas y otras iniciativas con la intención de promover una democracia más participativa y alejada de dicho bipartidismo PSOE-PP. Esto provoca un detrimento de la intención de voto en ambas formaciones así como el de otras como UPyD o IU en favor de partidos como Ciudadanos o un proyecto político más reciente, Podemos, la cual pretende impulsar una candidatura "popular y abierta a la ciudadanía". En el momento de realización de este trabajo estas nuevas fuerzas han conseguido mayor presencia de representantes en las cámaras europeas, las andaluzas, las municipales y las catalanas atendiendo a las elecciones celebradas por orden cronológico.



3. Estimación de voto a elecciones generales entre abril y octubre 2014 según el CIS. Fuente El Mundo

¹⁸ Fuente *Transparency International* <https://www.transparency.org/>

Son justamente después de estas elecciones Autonómica con ciertas características particulares como es el trasfondo de la autodeterminación, los escándalos de corrupción y las coaliciones para formar gobierno lo que producen un reajuste con respecto 2014 en la intención de voto sobre todas las formaciones que concurren a las próximas elecciones Generales de 2015 y con mayores posibilidades de captación de voto en el ámbito nacional.



4. Estimación de voto a octubre de 2015 según el CIS. Fuente El País

Todas **estas variaciones habrá que ir monitorizándolas** y darlas seguimiento para conocer la atmosfera política en la que Agilex desarrollará la actividad.

3.2 Entorno Económico

Después de dos largas recesiones, la economía ha logrado enlazar cuatro trimestres de crecimiento y se ha acelerado en los últimos meses con un consumo interno que ha robado algo de protagonismo a las exportaciones. En este aspecto hay que tener distintas variables en cuenta atendiendo al Eurostat¹⁹ y al Instituto Nacional de Estadística²⁰ el Producto Interior Bruto de España en el segundo trimestre de 2015 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 2 décimas mayor que la del primer trimestre de 2015, que fue del 0,4%. La variación interanual del PIB ha sido del 1,2%, 7 décimas mayor que la del primer trimestre de 2015, que fue del 0,5%. La cifra del PIB en el segundo trimestre de 2015 fue de 257.476 millones de euros.

La **deuda pública** en España ha crecido en el segundo trimestre de 2015 en 16.763 millones de euros y se sitúa en 1.012.606 millones. Esta cifra supone que la deuda alcanzó el 96,30% del PIB en España. Si comparamos la deuda en España en el segundo trimestre de 2015 con

¹⁹ Fuente http://europa.eu/publications/statistics/index_es.htm

²⁰ Fuente <http://www.ine.es/>

la del mismo trimestre de 2014 vemos que la deuda anual se ha incrementado en 68734 millones de euros.

El gasto público en España en 2014, disminuyó 33.231,0 millones, hasta un total de 458.650,0 millones de euros. Esta cifra supone que el gasto público en 2014 alcanzó el 44,80% del PIB, una caída de 3,00 puntos respecto a 2013, cuando el gasto fue el 47,80% del PIB.

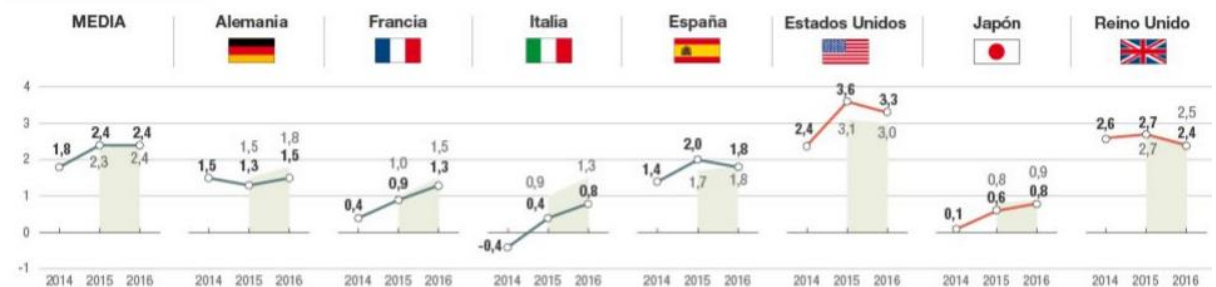
El **gasto público** en educación en España disminuyó 4.039,0 millones en 2013, es decir un 15,04%, hasta 46.789,6 millones de euros, con lo que representó el 9,52% del gasto público total. Esta cifra supone que el gasto público en educación en 2013 alcanzó el 4,55% del PIB, una caída de 0,31 puntos respecto a 2012, cuando el gasto fue el 4,86% del PIB. El gasto público en sanidad en España creció 1.694,0 millones en 2013, es decir un 5,38%, hasta 72.803,3 millones de euros, con lo que representó el 14,80% del gasto público total. Esta cifra supone que el gasto público en sanidad en 2013 alcanzó el 7,08% del PIB, una subida 0,29 puntos respecto a 2012, en el que fue el 6,79% del PIB.

La menor inversión en sanidad puede provocar que las personas se vean desplazadas del servicio sanitario público hacia centros de beneficencia provocando daños irreparables a la salud de la población.

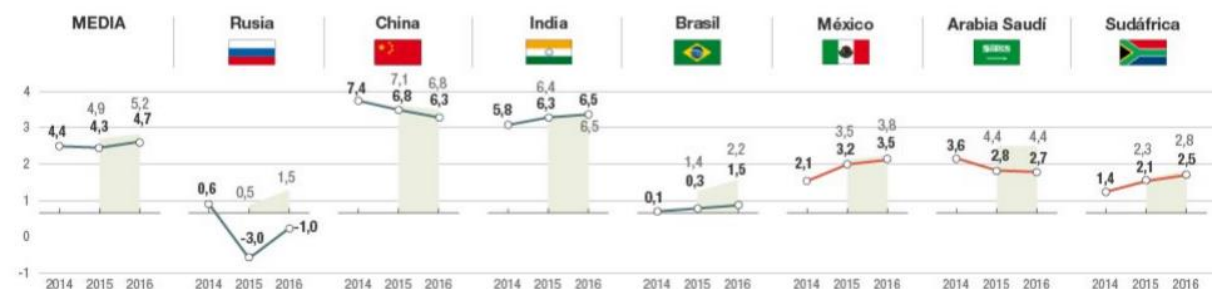
Nuevas previsiones macroeconómicas del FMI PIB. Variación en %

Datos de 2015 y 2016: previsiones. Anterior previsión

PAÍSES DESARROLLADOS



PAÍSES EMERGENTES



5. Comparativa de previsiones. Fuente A. Merangha y C. Cortinas para Cinco Días

Por otro lado comparativamente y con respecto al resto de países de Europa si atendemos a las previsiones del PIB según el FMI²¹ publicó en enero de 2015 España avanzaría algo menos en 2016.

Continuando con las comparativas, España ha obtenido 4,57 puntos en el **Índice de Competitividad** publicado por el Foro económico Mundial²², que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha empeorado su puntuación respecto al informe de 2014 en el que obtuvo 4,60 puntos. El país está en el puesto 35 del ranking de competitividad mundial, de los 148 países analizados. Ha mejorado en este último informe su situación, ya que en 2014 estaba en el puesto 36.

España se encuentra en el 33º puesto del "**Doing Business**" de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el último año España ha caído 1 puesto en este ranking, lo que indica que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país

La tasa de variación anual del **IPC** en España en Octubre de 2015 ha sido del -0,2%, 3 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2015 es del -0,9%. Hay que destacar la subida del 4,9% de los precios de Vestido y calzado, hasta situarse su tasa interanual en el 0,1%, que contrasta con el descenso de los precios de Ocio y Cultura del -2,8% , y una variación interanual del -2,0%.

En 2014 España registró un déficit en su **Balanza comercial** de 17.741,0 millones de euros, un 1,73% de su PIB, inferior al registrado en 2013, que fue de 32.759,0 millones de euros, el 3,18% del PIB.

La variación de la Balanza comercial se ha debido a que se ha producido un descenso de las importaciones y un incremento de las exportaciones de España. Si tomamos como referencia la balanza comercial con respecto al PIB, en 2014 España ha ganado posiciones. Se ha movido del puesto 71 que ocupaba en 2013, hasta situarse en la posición 67 de dicho ranking, así pues tiene un saldo de la balanza comercial medio si lo comparamos con el del resto de los países.

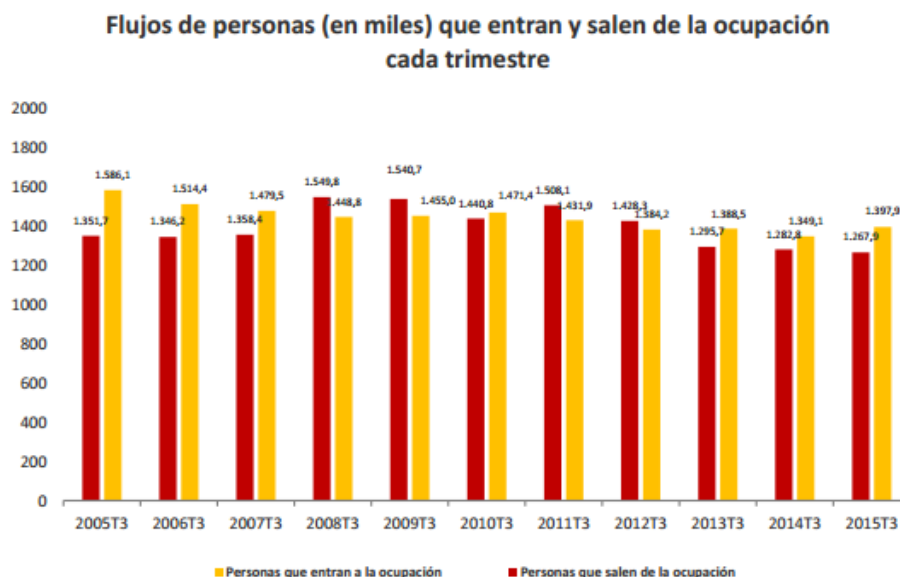
²¹ Fuente <http://www.imf.org/external/spanish/>

²² Fuente <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

3.3 Entorno Social

Existe cierto nivel de incertidumbre en este aspecto. Si por un lado los datos macroeconómicos han mejorado sobre el año pasado desde la crisis la sociedad española ha experimentado un descenso del umbral de pobreza según Cáritas²³. La vulnerabilidad de grupos como los niños está incrementándose. También hay un tipo nuevo de pobreza, la energética; cada vez hay más familias que no pueden hacer frente al pago del recibo de la luz. El trabajo no supone ya una salvaguarda de la pobreza. Aun cuando personas tengan un puesto de trabajo, no necesariamente parece ser suficiente para afrontar el coste de la vida.

Según la Encuesta de Población Activa²⁴ del INE la **tasa de desempleo** aun dependiendo del momento que se mida se sitúa aproximadamente en el 26%. Aun así, este dato ha disminuido a causa de la caída de la población activa debido a la emigración y el envejecimiento. Además, España tiene una de las tasas de actividad más bajas de Europa – casi 60% en comparación con Europa central, donde supera el 70%. La reducción de la tasa de cobertura de desempleo está dejando a cada vez más población sin recursos para subsistir ante la falta de ingresos provenientes de un empleo. La tasa de paro juvenil es particularmente peligrosa para la estabilidad social. El 55% de los jóvenes están sin trabajo y buscan empleos en países extranjeros en Europa, EE.UU o América Latina. España está convirtiéndose de nuevo en un país de emigración.



6. Datos de la EPA a octubre de 2015. Fuente EPA

²³ Fuente <http://www.caritas.es/>

²⁴ Fuente EPA <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0315.pdf>

Las inversiones en educación y sanidad disminuyen con todas las consecuencias perjudiciales para la sociedad y ya han provocado algunos movimientos ciudadanos. Con respecto a las pensiones, los aumentos no se conectan ya con la tasa de inflación, sino con las cotizaciones a la Seguridad Social. Estas tienen el nivel más bajo desde hace un decenio por el paro. Además, se tiene la intención de conectar las pensiones con la vida media. Sea como sea el gobierno garantiza un aumento anual de un cuarto por ciento no especialmente alto.

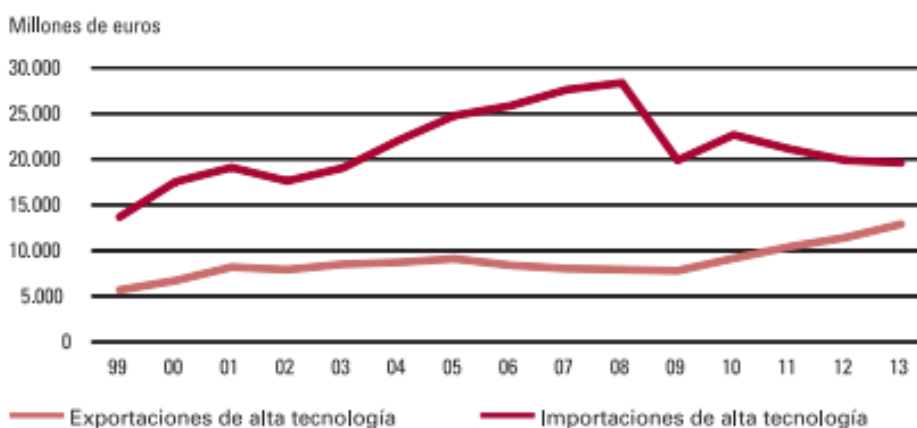
Analizando más datos ofrecidos por el INE en 2014 **la esperanza de vida** en España subió hasta llegar a 82,84 años. Ese año la esperanza de vida de las mujeres fue de 85,61 años, mayor que la de los hombres que fue de 79,99 años.

Además la **tasa de natalidad** en España (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2013 del 9,11‰ y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,27. El hecho de que España tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable. Si unimos estas dos variables, obtenemos una población de las más envejecidas del mundo.

3.4 Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante al ambiente empresarial, ya que la evolución de la tecnología influye en la manera de cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios. Algunos beneficios de la innovación tecnológica son: Mayor productividad, mayores estándares de vida, una mayor variedad de productos.

15.2.G.1. Valor de las importaciones y exportaciones de productos de alta tecnología



7. Datos de la Agencia Estatal Tributaria e INE en 2015. Fuente AEAT

España es uno de los países de la Unión Europea que apuesta menos por la **innovación** tecnológica en sus productos y servicios o por cambiar la estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos, según la oficina estadística comunitaria, Eurostat²⁵.

En este aspecto se encuentra en la novena posición, con un 30% de las empresas que han realizado los cambios necesarios, muy alejada de los líderes como Luxemburgo, Dinamarca o Alemania, países en los que más de la mitad de las PYMEs han cambiado su estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos.

3.5 Ecológico-Ambiental

Para analizar este ámbito es clave la llamada **huella ecológica**, que no es más que, un indicador del impacto ambiental generado por la demanda humana que se hace de los recursos existentes en los ecosistemas del planeta, relacionándola con la capacidad ecológica de la Tierra de regenerar sus recursos.

Según las investigaciones de la Red de Huella Mundial²⁶, la biocapacidad española se ha superado casi 3 veces y media, esto es, que se necesitaría 3,5 superficies como la de España para satisfacer el nivel de desarrollo actual.

España se sitúa en el puesto 19 del mundo y en el 12 de Europa en cuanto a mayor huella ecológica por persona.

Según estos informes, en los últimos diez años, la huella ecológica española ha crecido un 34%, en su mayor parte por el incremento de consumo energético.

3.6 Entorno Legal

Si bien este ámbito es muy dependiente del ámbito político y de lo que ocurra a partir de las elecciones Generales españolas de diciembre de 2015, en el momento de hacer este trabajo y a la hora de analizar el entorno legal e impositivo en España las principales políticas que Agilex debería de considerar son:

- **Leyes de discriminación:** El consejo de ministros del gobierno aprobó la “Ley para la igualdad de trato”. Dicha norma desea acabar con cualquier tipo de discriminación ya sea de tipo físico, edad, orientación sexual, raza, discapacidad, género o creencia.

²⁵ Fuente <http://ec.europa.eu/eurostat>

²⁶ Fuente http://www.footprintnetwork.org/es/index.php/GFN/page/world_footprint/

- Igualdad en los consejos de administración: En 2006 tan solo había un 5% de consejeras en nuestro país pero la Unión Europea pretende aprobar este año una directiva recomendando al menos un 40% mínimo de cada género en los consejos. Eliminando las barreras de género se conseguirá generar riqueza y beneficio.
- Tipos impositivos: En España, las empresas deberían realizar un pago teórico al tipo nominal del 30% pero es cierto que es muy complicado conocer lo que cada organización tributa. En primer lugar, porque las compañías reflejan en sus cuentas anuales el impacto contable de la tributación, que no tiene por qué coincidir exactamente con el pago efectivo a Hacienda. En segundo lugar, porque las grandes sociedades cotizadas son multinacionales que operan en diversos países, con distintos impuestos en cada nación y complicados flujos dinerarios entre las filiales que permiten minorar al máximo los pagos.
- Reforma laboral (2012): La reforma de 2012 es por ahora la última de las numerosas que se han acometido en nuestro país desde mediados de los ochenta para tratar de resolver los graves problemas del mercado de trabajo español. Ha facilitado la flexibilidad interna y, en consecuencia, ha permitido que en muchos casos en lugar de recurrir a despidos se hayan ajustado las condiciones (horas, salarios) para evitarlos y hacer frente a la situación adversa. Sin embargo, dado el momento de crisis en que estamos, también ha facilitado mucho la flexibilidad externa (despido por causa objetiva) y se ha producido una desaparición intensa de puestos de trabajo.

3.7 Conclusiones del análisis PESTEL

Teniendo en cuenta lo analizado, Agilex ha de tener en perspectiva la situación socio-económica por la que atraviesa España, lugar donde se comenzará la actividad, entre finales de 2015 y principios de 2016 que se encontrará sin duda alguna determinada en cierta medida por los **próximos acontecimientos** en el ámbito político.

Valorando en conjunto como afectan los ámbitos globales estudiados en el negocio de Agilex así como el grado de incertidumbre que éstos pudieran generar podemos concluir que **es factible** esperar que el entorno sea favorable (especialmente si las empresas y profesionales ante un mercado tan cambiante tienen interés por ganárselo y buscan nuevos métodos eficientes de gestión, producción y desarrollo como los que ofrece Agilex) permitiendo esto el desarrollo y crecimiento del negocio propuesto.

4 Análisis del Sector

Mediante el análisis del sector tendremos una visión más precisa de la viabilidad del negocio propuesto por Agilex.

Para ello determinaremos la Demanda del Mercado, las Barreras de Entrada y Salida, el Poder de Negociación con Clientes y Proveedores, los Productos sustitutivos, las Fortalezas y Debilidades, las Oportunidades y Amenazas y los Factores Críticos de éxito en el sector.

4.1 Análisis del Mercado y la Demanda

Según los estudios de mercado de Version One Ltd, las proyecciones de tendencias de Gartner²⁷ y los análisis del casos de estudio del Standish Group²⁸ los marcos de trabajo ágil desde que llegaron han mantenido un incremento de su empleo en cada vez más sectores²⁹ y apunta a que continuaran haciéndolo debido al mecanismo que ofrece de respuesta rápida al cambio en los mercados reduciendo el *Time-to-Market*.

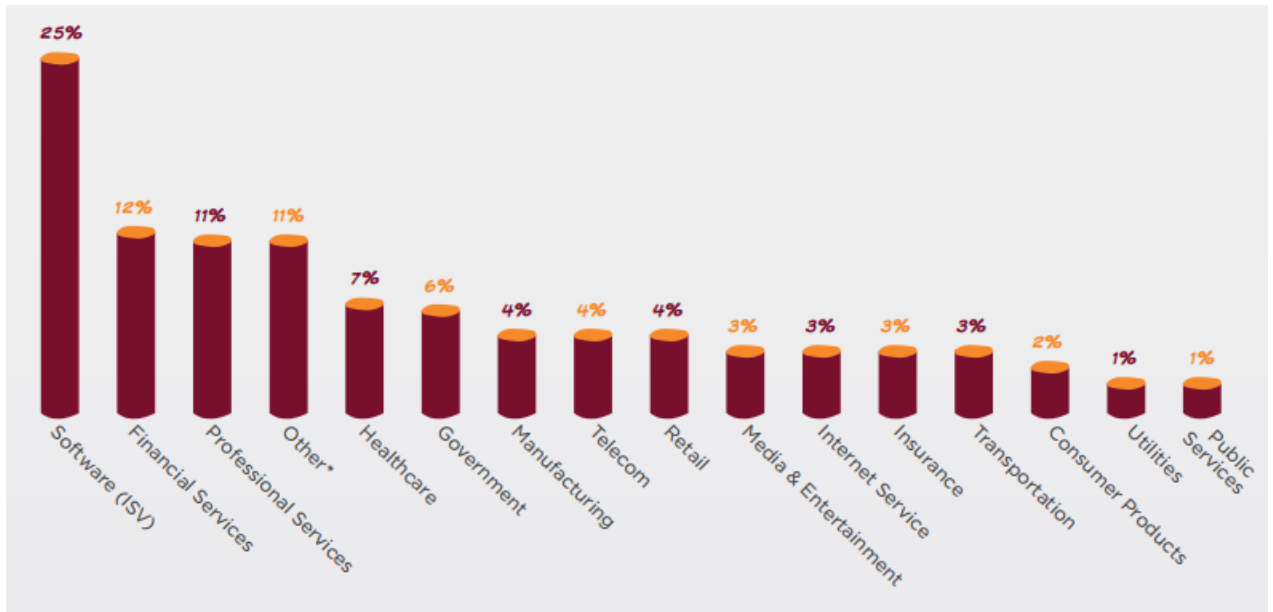
Si atendemos exclusivamente a la posible demanda el incremento año tras año es netamente claro. La novena Encuesta anual sobre el estado del Desarrollo Ágil³⁰, el estudio de mercado más completo y prestigioso al respecto creado por Version One Ltd arroja una serie de datos muy interesantes. A día de hoy, y aumentando año tras año si comparamos con estos mismos reportes de años pasados, la mayor demanda proviene de los sectores Tecnológicos (25%) y principalmente el software (nada de extrañar debido a sus orígenes) le siguen a la cabeza de la lista los Servicios Financieros (12%) y los Servicios Profesionales (11%) que han sido los primeros en ver los beneficios de aplicar marcos de trabajo ágiles para dar respuesta a la demanda frenética de sus propios mercados. Un porcentaje del 11% se lo reparten el sector Educativo, la Consultoría, el sector Energético, el Petrolífero, la Construcción y las Organizaciones sin ánimo de lucro. La lista continúa de forma más distribuida con Sanidad, cuidados médicos y farmacia (7%), Gobierno (6%), Manufactura (4%), Retail (4%), Telecomunicaciones (4%), Media y Entretenimiento (3%), Servicios de Internet (3%), Seguros (3%), Transporte (3%), y cerrando la lista Productos de Consumo (2%), Utilities (1%) y Servicios Públicos (1%)

²⁷ Fuente <http://www.gartner.com/newsroom/id/3085517>

²⁸ Fuente <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>

²⁹ Fuente <http://www.erikweberconsulting.com/blog/chaos2015>

³⁰ Fuente <https://www.versionone.com/pdf/state-of-agile-development-survey-ninth.pdf>



8. Distribución de la demanda por Industrias. Fuente Version One Ltd

Acorde con la encuesta los obstáculos principales para la adopción reportados son también bastante esperados y la mayoría asociadas a la **resistencia al cambio**:

- ✗ Falta de experiencia en con las metodologías ágiles (44%)
- ✗ Cultura empresarial previa y asimilación de los valores ágiles adaptativos (42%)
- ✗ Falta de apoyo en la gestión y parte de la directiva (38%)
- ✗ Presión externa para seguir con tradicionales métodos estáticos (37%)
- ✗ Falta de apoyo a la transición cultural (36%)
- ✗ Problemas de comunicación sobre todo en macro-organizaciones (33%)
- ✗ Falta de formación y training insuficiente (30%)

Según las organizaciones encuestadas los beneficios más valorados y comprobados al aplicar marcos de trabajo ágiles son:

- ✓ Habilidad para la gestión de cambios de prioridades (87%)
- ✓ Productividad de los equipos (84%)
- ✓ Visibilidad de trabajo y los proyectos (82%)
- ✓ Incremento de la motivación de los equipos de trabajo (79%)
- ✓ Mejora en la predicción de la entrega (79%)
- ✓ Mejora de la calidad (78%)
- ✓ Aceleración del *Time-to-Market* (77%)

- ✓ Reducción de riesgos (76%)
- ✓ Mejoras de alineación con los objetivos del negocio (75%)
- ✓ Mejoras en el mantenimiento (68%)
- ✓ Mejor gestión de equipos distribuidos y deslocalizados (59%)

4.2 Público Objetivo





Como se indicó en el apartado sobre el [cliente potencial](#) se han identificado tres tipos de público, uno son las **organizaciones** ya sean privadas, públicas, o sin ánimo de lucro, otro son los **profesionales particulares** y un tercero y complementario, las organizaciones de **eventos y conferencias**. A todos ellos se les podrá dar servicio en español e inglés.

En cuanto a las organizaciones y atendiendo a los estudios de mercados del [apartado anterior](#) conducidos por las prestigiosas organizaciones Version One, Gartner y Standish Group más el apoyo empírico de las evidencias de demanda captadas por los propios profesionales de Agilex resulta obvio que las empresas en industrias de mayor demanda (IT, Servicios Financieros, Servicios Profesionales) deben ser el target principal sin descuidar en absoluto el resto de sectores que experimentan un crecimiento a medida que se conocen los beneficios de aplicar estos marcos de trabajo. Téngase en cuenta también que agile es aplicable a diferentes áreas de negocio e incluso adaptando su propia versión del Manifiesto

1	Validated learning over opinions and conventions
2	Customer focused collaboration over silos and hierarchy
3	Adaptive and iterative campaigns over Big-Bang campaigns
4	The process of customer discovery over static prediction
5	Flexible vs. rigid planning
6	Responding to change over following a plan
7	Many small experiments over a few large bets

9. Manifiesto de Agile Marketing. Fuente agilemarketingmanifesto.org

En cuanto a los profesionales particulares se han identificado una serie de perfiles generales empleando la técnica de análisis *Personas*, creándose una serie de fichas que caractericen al público potencial (según puesto, presencia de género, edad, cualificación académica e ingresos) con respecto a los servicios ofrecidos por Agilex³¹ que les pudieran ser de interés.

PERSONA GENÉRICA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	OFERTA SERVICIOS ÁGILES
 <p>Emprendedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres (85,1%) y Mujeres (14,9%) - 37,6 años de media - Postgrados de media - Ingresos medio-alto 	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta en marcha rápida de sus ideas - Desarrollo de clientes - Monitorización de indicadores de progreso
 <p>Dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres (86,6%) y Mujeres (13,4%) - >= 46 años de media - Postgrados (MBA) - Ingresos alto/medio-alto 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias adaptativas en entornos cambiantes - Transformación organizacional - Monitorización de indicadores de progreso
 <p>Mandos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres (72,3%) y Mujeres (18,7%) - < 46 años de media - Grados y Postgrados - Ingre. medio-alto/medio 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de business case ágil - Transformación organizacional - Gestión de portafolios, programas y proyectos - Gestión de equipos ágiles
 <p>Técnicos y Operaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres (59,8%) y Mujeres (41,2%) - < 46 años de media - Grados y FP - Ingre. medio/medio-bajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción eficiente y efectiva ágil - Producción Lean - Producción Scrum - Producción Kanban

10. Análisis de clientes (ficha *Personas*). Elaboración propia

³¹ Datos del mercado laboral español en términos relativos según INE

Un tercer público complementario a los principales son las organizaciones de eventos y conferencias a las que se les dará servicio atendiendo a su [repercusión y visibilidad](#).

Las líneas de servicio de Agilex cubrirán las necesidades específicas de estos tipos de público objetivo y la demanda de coaching/consultoría, impartiendo los programas adecuados a cada uno de los perfiles analizados o dando ponencias en conferencias/eventos; todo ello con el valor añadido de poderlo hacer en español e inglés.

4.3 Análisis Exploratorio informal

De manera informal y exploratoria se han mostrado los anexos [I](#), [II](#), [III](#) y [IV](#) (que incluyen una breve descripción de los programas) a 13 trabajadores de empresa relacionados con los diferentes niveles profesionales, dándoles una breve explicación y habiéndoles preguntado si independientemente de un precio de mercado qué programas les gustaría recibir ([anexo V](#)) y se han compilado una serie de datos sobre la posible aceptación de los programas propuestos



11. Idea informal de aceptación. Elaboración propia

Si bien para ser rigurosos se requeriría un estudio más formal con un espacio de muestra más amplia, un mayor nivel de detalle de los programas ideados en vez de una somera descripción como la de los anexos, una caracterización de la población y una mayor distribución de la población en diferentes sectores incluyendo incluso grupos de control, etc. es decir conducir un auténtico estudio de mercado, la intención de la pregunta era hacerse una idea preliminar sobre la previsión de demanda o al menos de interés o aceptación de contenidos y los resultados parecen reforzar nuestro enfoque segmentado por perfiles para particulares. A parte de particulares, el resultado nos lleva a hacer prospección y contactar con varias **grandes empresas** que creemos que podrían estar interesadas y de las cuales **al menos 4 podrían ser clientes desde el primer año** soportando buena parte del ingreso por ventas.

4.4 Barreras de Entrada y Salida

En primer lugar analizaremos las posibles **barreras de entrada** al mercado en sus diferentes formas:

- Aparte de consideraciones propias de impuestos sobre Sociedades, a la Seguridad Social, el IVA o por ejemplo impuestos al débito/crédito, realmente no tenemos barreras de tipo impositivo tales como aranceles o similares ya que el ejercicio de la actividad se realizará en principio en territorio español.
- Tampoco encontramos barreras de economía de escala o de requerimientos de capital para poder competir.
- No hay obstáculos con acceso a canales de distribución, acceso a materias primas o de coste por cambio de proveedor ya que nuestros servicios no implican estos elementos
- No encontramos necesidades legales a nivel de licencias especiales o permisos.
- En cuanto a la competencia, cuyo análisis se analizará con mayor profundidad en el [siguiente apartado](#), en principio no existen monopolios ni oligopolios en el mercado que hayan creado alguna barrera a la penetración en este mercado.
- En cuanto a los clientes, si bien no representan una barrera en sí el principal obstáculo está en la familiaridad que se tiene en la actualidad sobre estas metodologías y no solo por el **desconocimiento** sino por las **suspicias** que lógicamente se pueden producir y principalmente si tenemos en cuenta la cultura empresarial ya establecida y que requiere de ciertos cambios con la consiguiente previsible **resistencia al cambio**. El detalle sobre estas barreras se pueden encontrar en el apartado anterior sobre el [análisis de la demanda](#).

A continuación analizaremos las posibles **barreras de salida** en sus diferentes formas y si existen, sus posibles implicaciones:

- No se prevé adquirir activos especializados que se necesiten y que luego resulten difíciles de vender dificultando la salida.
- Tampoco hay barreras de tipo gubernamental ni legales (siempre cumpliendo los contratos con clientes y haciendo frente a las posibles deudas, cumpliendo obviamente con empleados, posibles proveedores, entidades financieras, posibles accionistas)

- En cuanto a barreras estratégicas como serían el deseo futuro de acceso a mercados financieros no se contemplan como problemáticos. Si hablamos de líneas de negocio e interrelación de servicios no existen vínculos más allá de los contractuales que sean obstáculo para eliminarlas si no resultasen rentables.

4.5 Análisis de la Competencia

La competencia en el sector de servicios en coaching, formación y consultoría es amplia en España sin embargo el área de metodologías y marcos de trabajo ágiles resulta ser aún un mercado por explorar de forma más intensa.

Solo ciertas organizaciones internacionales como la *Agile Alliance*, *Scrum Alliance* o *Scrum.org* se pueden considerar como competencia sin embargo su presencia no es del todo real ya que acude a empresas locales sin ser ellas las que realizan el servicio.

Estas empresas locales previamente han sido calificadas como representativas y han tenido que pagar una licencia para poder ejercer como **REP** (Registered Education Provider) e impartir la formación que las organizaciones internacionales promueven e incluso pueden expedir ciertas certificaciones propias si bien su valor real producen reticencias dependiendo sobre todo del nivel y expertise del coach lo cual no suele ser del grado deseado ni contrastado como sería el caso de los profesionales de Agilex.

Esas licencias como proveedor registrado pueden ser de diferente tipo y duración teniendo que renovarlas cada cierto tiempo. La mayoría de las REPs en España suelen ser coaches que trabajan como autónomos y en menor medida algunas sociedades limitadas que se dedican también a otro tipo de formación. En este caso los servicios de consultoría apenas están contemplados seriamente y el de conferencias y ponencias desde luego ni si quiera se contemplan.

En España a día de hoy existe otro tipo de empresa más interesante que también ha leído la oportunidad de mercado ante la debilidad de la competencia como es Scrum Manager S.L. que sin embargo tiene un enfoque muy **centrado en un solo marco** de trabajo ágil de los que existen (Scrum) y además está muy focalizada a nivel de Gestión en detrimento del nivel Técnico y olvidándose del nivel Directivo.

En ese tipo de organizaciones el servicio de consultoría a empresas no es habitual ya que es están más centradas en la formación y además en un marco muy concreto. Por otro lado igual que en el caso anterior las conferencias y ponencias no están dentro de su ámbito.

En resumidas cuentas tendríamos 4 grandes competidores que presentan ciertas fortalezas y debilidades principales que son las que interesan a Agilex comparativamente

ORGANIZACIONES PRINCIPALES	FORTALEZAS PRINCIPALES	DEBILIDADES PRINCIPALES
 ³²	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito Internacional - Experiencia de 7 años - Marca reconocible 	<ul style="list-style-type: none"> - Su labor es más de comunidad que comercial - No hay realmente presencia fuerte en España
 ³³	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito Internacional - Experiencia de 6 años - Marca reconocible, ofrece certificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrada en Scrum - Las REPs locales son realmente muy débiles
 ³⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito Internacional - Experiencia de 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrada en Scrum - Muy enfocada al software - Las REPs locales son extremadamente débiles
 ³⁵	<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito Mexican-Español - Experiencia de 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> - Centrada en Scrum - Centrada en Gestión de manera exclusiva

12. Análisis de la competencia. Elaboración propia

Ante el primer tipo de competencia representada por las entidades de ámbito internacional y que en España en la práctica está realmente compuesta principalmente por autónomos y pequeñas compañías catalogadas como proveedores de formación con licencia³⁶ (REPs), Agilex presenta una oferta más sólida y competitiva de cara al público y además en general sus profesionales resultan más reconocidos, prestigiosos e influyentes en la comunidad Ágil que la mayoría de aquellos que forma parte de la competencia.

³² <http://www.agilealliance.org/>

³³ <https://www.scrumalliance.org/why-scrum>

³⁴ <https://www.scrum.org/Courses>

³⁵ <http://www.scrummanager.net/acerca-de>

³⁶ Un ejemplo de handbook de tipos de licencia para una REP <http://bit.ly/1SB4HtF>

Ante el segundo tipo de competencia, representada de manera destacada sin duda por la compañía Scrum Manager, Agilex resulta ser más versátil, tiene una oferta más amplia y está menos limitada a un marco concreto (Scrum). Además Agilex tiene una visión de la agilidad bastante más conexas e integral dentro de las organizaciones haciendo partícipes a Directivos, Mandos y Técnicos como actores clave.

5 Bases del Modelo de negocio

En este apartado estableceremos las bases de negocio en los que se cimentará Agilex. Para ello definiremos la estructura estratégica, hablaremos de la misión y la visión, analizaremos internamente la organización frente al exterior, sacaremos un diagnóstico y examinaremos los factores del camino crítico que nos puede llevar al éxito.

5.1 Estructura Estratégica

Atendiendo a las necesidades estratégicas detectadas y al momento actual del mercado en el que queremos darnos a conocer y posicionarnos la estructura estratégica inicialmente será bastante sencilla, susceptible de adaptarse a las necesidades de Agilex y al momento de mercado en el que nos encontremos.



13. Estructura Estratégico-Operativa y su área estratégica. Elaboración propia

Funcionalmente al considerar las operaciones (servicios que Agilex prestará) muy próximas a la estrategia a seguir (al menos en esta primera etapa del negocio) se tendrá un responsable principal del área Estratégico-Operativo aunque en realidad se establecerá la **planificación estratégica en equipo**, tomando en cuenta a los responsables de Finanzas y Compras, Marketing y Comercial, Relaciones Laborales y Tecnología.

Por otro lado, como se explicará en el apartado organizacional, atendiendo al [organigrama](#) de la empresa y a las funciones que desempeñará cada empleado descritas en su correspondiente área, estratégicamente se tiene pensado una organización matricial lo más horizontal posible de modo que la [comunicación transversal](#) sea fluida y resulte visible, fomentando la transparencia y evitando silos (Appelo, 2010). Es por ello que se preferirá evitar jerarquías innecesarias (Tom Peters, Waterman, 1982) y esta área no será excepción.

5.2 Misión y Visión

La **misión** de Agilex es “*desarrollar servicios orientados a la optimización del desempeño de las organizaciones a través de metodologías y marcos de trabajo adaptativos que respondan de manera ágil al cambio en los mercados.*”

La consecuencia de esta misión es que por un lado se ayuda a la empresa a evolucionar como lo hacen las entidades vivas y por otro crea internamente entornos de trabajo más acordes al siglo XXI, por todo ello el lema corporativo será “***Improving your work life***”

La **visión** de Agilex es “*ser una organización de referencia en el sector del coaching, la formación y la consultoría cuyo nombre sea asociado a valor real y a confianza por parte de sus clientes*”

5.3 Objetivos Estratégicos

Se establecerá una serie de objetivos estratégicos en diferentes aspectos, resumiéndolos en una sola sentencia acorde al principio MARTE (Medible, Apropiado, Realizable, Temporal y Específico). Indicaremos además qué plan o documento es el acorde para hacer seguimiento y alcanzarlos, lo que nos servirá para focalizar los esfuerzos en la misma dirección:

- Participación en mercados y [posicionamiento](#): Revisaremos nuestra presencia cada 2 meses durante 2016. Conduciremos [encuestas](#) de opinión a los clientes, analizaremos y compararemos la retroalimentación recibida a lo largo de tiempo
- Servicio al cliente: Daremos servicio al menos a 2 cuentas de grandes clientes a lo largo de 2016. Monitorizaremos el [Plan de Marketing](#)
- Recursos financieros: Obtendremos un ROI por encima del 10% y evitaremos el endeudamiento manteniendo en caso necesario 1 única línea de crédito a lo largo del ejercicio en 2016. Monitorizaremos el [Plan Financiero](#)
- Recursos humanos: Actualizaremos los conocimientos del personal con al menos 3 cursos durante 2016. Monitorizaremos el [Plan de RRHH](#) y la formación

5.4 Matriz SWOT

Una vez realizado los diferentes análisis externos que evalúan el modelo de negocio de Agilex procederemos al análisis interno y su diagnóstico mediante una herramienta (matriz SWOT) que muestre las fortalezas y debilidades de naturaleza interna así como las oportunidades y amenazas de manera priorizada y que nos permita la toma de decisiones siendo conscientes de qué aspectos hay que reforzar y cuáles potenciar si fueran diferenciadores de manera que nos permitan aprovechar las ocasiones que se nos presenten e identifiquemos qué amenazas podríamos bien tornar en oportunidades, bien diferir o bien protegernos de ellas.

SWOT Priorizado	ÚTILES PARA ALCANZAR OBJETIVOS	OBSTÁCULOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS
ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal altamente cualificado bilingüe y experimentado en metodologías ágiles 2. Personal reconocido en el sector lo que genera confianza 3. Personal con experiencia previa en consultoría y coaching 4. Variedad de líneas de servicios ofrecidos con respecto a la competencia 	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Como empresa y marca somos nuevos en el mercado si bien nuestros profesionales llevan ya varios años 2. Nuestro tamaño es aún pequeño como para competir con ventaja fuera de España 3. No podemos de momento plantear aumentar el perímetro de acción dentro de España
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un buen nº de empresas que necesitan reducir un <i>Time-to-Market</i> seguro y va a más. 2. No existen aún muchas empresas que den el servicio 3. Las metodologías ágiles se han mostrado efectivas y a corto plazo potenciará la imagen de Agilex y el boca-oreja 	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. El aún desconocimiento puede ser una barrera de entrada 2. La cultura empresarial anterior puede recelar ante cambios lo que conlleva una dedicación pedagógica basada en hechos 3. Posible reacción de otras empresas especialmente las más grandes e internacionales

14. Diagrama DAFO. Elaboración propia

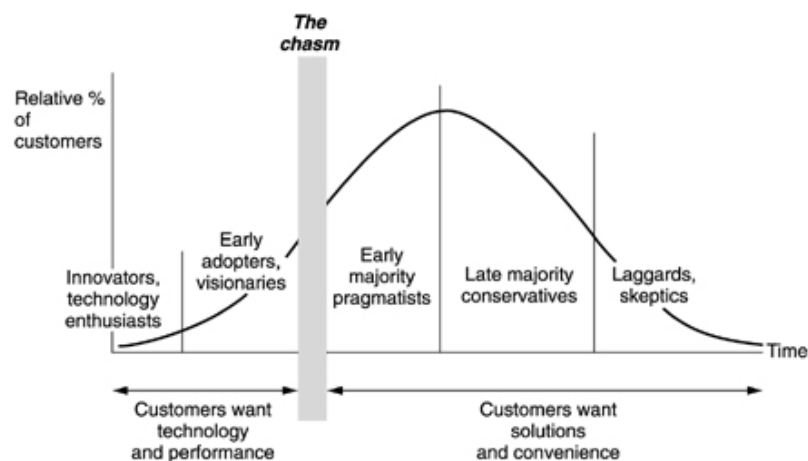
Observando la matriz podemos ver como los pros basados sobre todo en la diferenciación resultan tener mayor peso que los contras, si bien las amenazas no parecen fácilmente

transferibles o evitables lo que fuerza a una acción rápida y contundente que nos permita cierto posicionamiento e incluso el crecimiento antes de cualquier tipo de reacción por parte de la competencia. Haciendo balance podemos concluir que el diagnóstico es **positivo**.

5.5 Posicionamiento Estratégico

Consideramos que el **posicionamiento** puede ser un elemento clave y **factor de éxito** en la estrategia de Agilex a medio-largo plazo, por ello se ha establecido como [objetivo](#) de mejora a lo largo del ejercicio del año 2016.

Según ciertos casos de estudio las ideas pasan por diferentes etapas de la curva de difusión de Rogers (Rogers, 1995) y por los análisis realizados nos encontraríamos dentro de un mercado en la etapa en la que los “primeros seguidores” pueden aupar a Agilex a las primeras posiciones una vez superado el “abismo” que supone el limitado conocimiento de estos servicios.



15. La curva de Moore³⁷ muestra que los “early adopters” pueden “lanzar” la idea

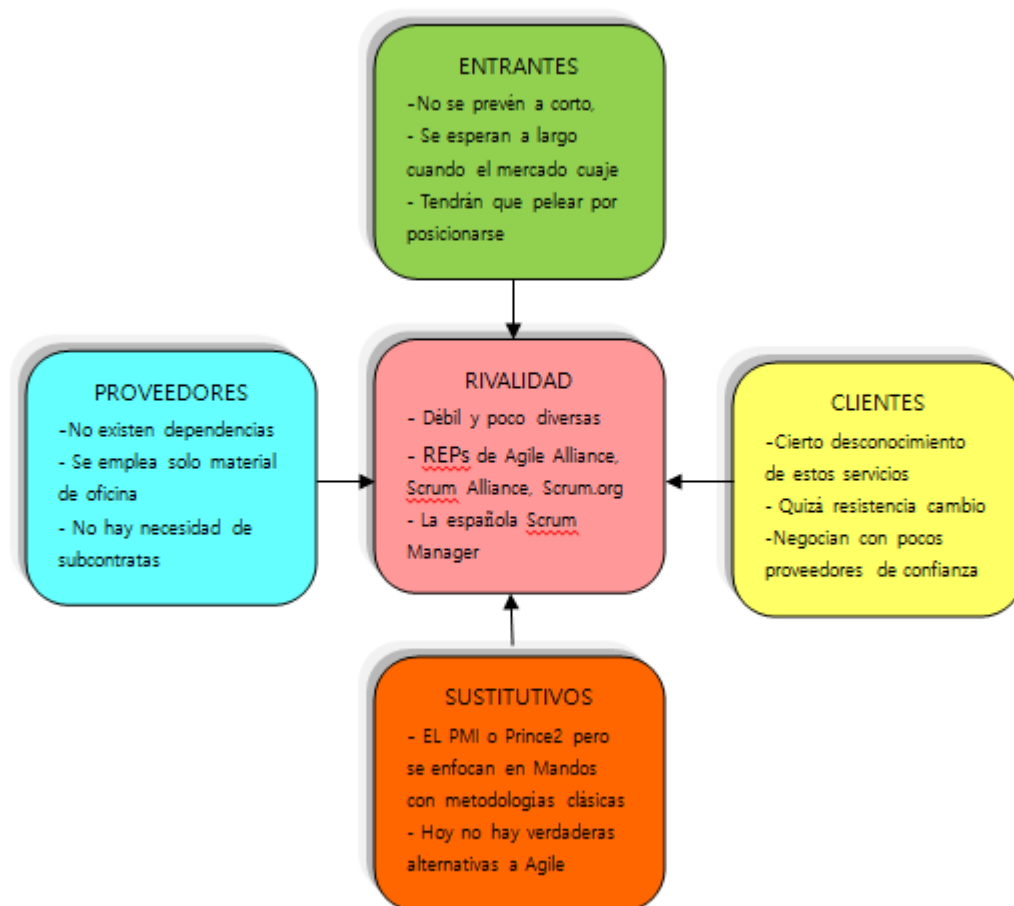
Para poder tener referencias del avance de posiciones nuestros formadores harán [encuestas](#) de satisfacción a los clientes a los que estén atendiendo (actualmente “primeros seguidores”) y se les ofrecerá al final del programa formativo un formulario con cuestiones clave a responder dentro de una escala de Likert. Al menos una de las cuestiones tendrá que hacer referencia clara a la posición percibida con respecto a la competencia directa de Agilex.

De acuerdo a los [objetivos estratégicos](#) las mediciones se compartirán de forma conjunta cada 2 meses de forma que se puedan analizar los datos y sacar conclusiones comparándolos con respecto al bimestre anterior y tomar decisiones de mejora.

³⁷ La curva de Moore modifica la curva de E. Rogers. Fuente *Crossing the Chams* (Moore, 1995)

5.6 Fuerzas de Porter y Factores Críticos de éxito

Utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter para observar de un vistazo “la gran foto” de Agilex respecto a la competencia, el poder de negociación de clientes y de proveedores, los servicios sustitutivos y los posibles nuevos competidores de manera que nos ayude a identificar factores críticos de éxito:



16. Las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia

Siguiendo el modelo de las 5 fuerzas podemos ver que es el principal factor crítico de éxito está en el **posicionamiento** ante las empresas que entren a dar este tipo de servicios. Los [proveedores](#) no representan un elemento esencial mientras que no exista dependencias de subcontratas por ejemplo de otros formadores. La rivalidad como se analizó en el apartado sobre la [competencia](#) no es aún un factor clave al no ser potente y al haber todavía una oferta limitada; la [propuesta de mayor valor](#) de Agilex le puede dar ventaja competitiva. Los [clientes](#) tienen actualmente poco poder negociador, en el mercado hay pocos proveedores de estos servicios pero en contrapartida un factor crítico es que no son aún conocidos por todos los públicos y habrá que **darlos a conocer**. Las **buenas referencias** de nuestros clientes y la

buena relación con éstos será el mayor aval para la captación de nuevos clientes (Philip Kotler, G. Armstrong, 2008) y en eso es imprescindible la implicación activa de nuestros profesionales, la **transparencia** y una efectiva **comunicación**. Los sustitutivos actuales no cubren las necesidades y los nuevos entrantes necesitarán posicionarse en un mercado donde la **confianza** será clave. Por todo esto podemos concluir que el mercado en estos momentos es aún accesible y que Agilex tendría posibilidades de poner en marcha un negocio con éxito.

- Posicionamiento en el Mercado a medio-corto plazo
- Propuesta de valor mayor y más diversa que la de la competencia
- Conocimiento de los servicios ofrecidos por parte del mercado
- Buena relación el cliente y atención a sus necesidades que genere buenas referencias
- Transparencia y comunicación tanto interna como externa (transmitida y percibida)
- Confianza del cliente que determinará la fidelidad a largo plazo

17. Lista-Resumen de los Factores Críticos de Éxito para Agilex. Elaboración propia

5.7 Cuadro de mando y Métricas

Para Agilex, dentro de su visión emergentista³⁸, los indicadores tienen sentido en función de lo que se quiere medir, y lo que se quiere medir tiene sentido en función de los objetivos que se quieren alcanzar. Tan malo es tener pocos indicadores ya que lo que no se mide no se puede mejorar (Lord Kelvin, 1867), como tenerlos en exceso, aunque pueda resultar contraintuitivo demasiadas variables medidas distorsionan la visión holística del sistema (Bogsnes, 2008) impidiendo la toma de decisiones correcta (Robert Kaplan, David Norton, 1996).

En general los indicadores (las métricas, las ratios, los KPIs³⁹) son valiosos como medida relativa periódica y siempre contextualizada o bien comparados consigo mismo a lo largo del tiempo, o bien vinculados con otros indicadores siempre y cuando exista entre ellos cierta correlación y especialmente cuando esta correlación sea de tipo causa-efecto. Las medidas tomadas deben ser fotografías y fiel reflejo del momento en que se toman preparadas como fotogramas de una película montada por la Dirección del área a medir y visionada en este caso por la Dirección Estratégica de Agilex.

³⁸ Emergencia, [pensamiento sistémico](#) holístico (la suma de las partes no explican el todo, frente al reduccionismo y el dualismo hay que incluir las relaciones entre ellas para que el sistema surja)

³⁹ Key Performance Indicator mide rendimiento, típico en cuadros de mando y paneles de control

Así pues las métricas empleadas formaran parte de un cuadro de mando integral que dé una visión general a todos y tendrán que ser éstas establecidas con criterios acorde con los objetivos tanto generales como específicos de Agilex de modo que sean de ayuda a la toma de decisiones por parte de la Dirección al completo (es decir, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de las distintas áreas, a veces en conflicto) tanto a nivel estratégico a largo plazo como táctico a corto.

6 Plan de Marketing

Una vez estudiado el mercado, determinado los servicios que Agilex puede ofrecer y evaluado las oportunidades de negocio emplearemos una estrategia de mercadeo mix, donde establezcamos las políticas de Servicio, Precios, Promoción y Publicidad y sus objetivos particulares especialmente en el **año 1** que será un periodo de penetración en el mercado.

6.1 Política de Servicio

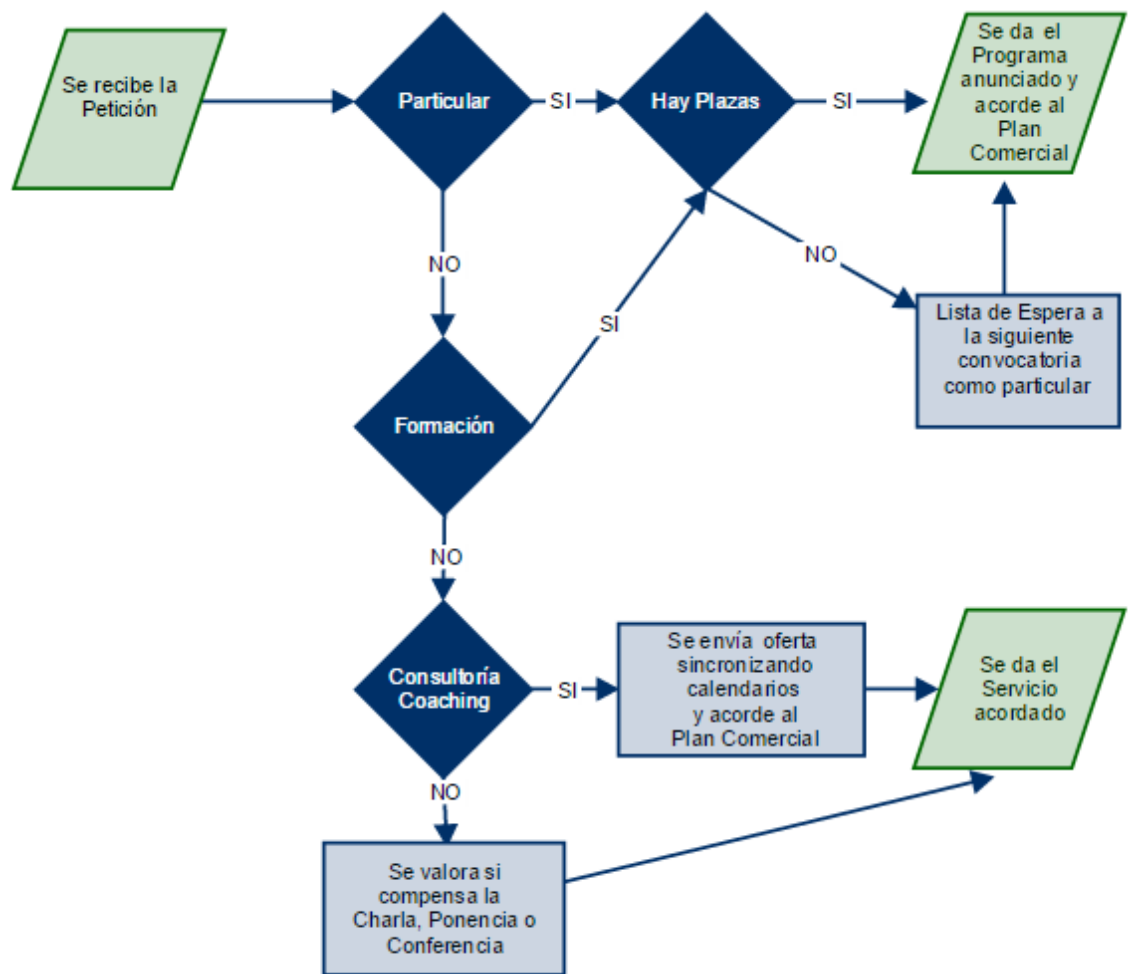
Alineado al [objetivo estratégico](#) ya definido, el objetivo particular y principal de nuestra política de servicio es ofrecer una asistencia a nuestros clientes que sea distinguible por su calidad al del servicio ofrecido por la competencia y que dé soluciones a sus necesidades de forma efectiva y perceptiva por éstos. Es decir, buscaremos la **diferenciación de marca**. Para lograrlo no solo contaremos con profesionales altamente cualificados orientados al cliente, también seguiremos de forma eficiente las siguientes acciones:

- Una vez recibida la petición de servicio identificaremos el tipo de cliente. Es decir reconoceremos si la petición se hace en representación de una organización (empresa, organismo, institución) o es un particular (emprendedor, directivo, mando, técnico)
- Registraremos al cliente y le caracterizaremos de forma que:
 - Si se trata de un particular le ubicaremos directamente en alguna categoría de las descritas en el [cuadro de análisis Persona](#) y se impartirá el programa en forma de **workshop** (taller) participativo en una sala de hotel preferible y preferentemente cerca de aeropuertos, recintos feriales y de eventos de fácil acceso que será alquilada y se incluirá un servicio de **catering**
 - Si se trata de una organización habrá que considerar si
 - Se trata de una formación o capacitación de personal de la misma
 - Se trata de una charla, ponencia o conferencia
 - Se trata de un servicio de consultoría o coaching

- Si se trata de un servicio de formación a particulares se seguirán los programas tal cual se definen en el [Plan Comercial](#) en tiempo y forma y tal **como se publique** en la [web corporativa](#). El participante podrá pasar a **lista de espera** si el [cupo](#) está lleno
- Si se trata de una formación solicitada por una organización
 - Se le ofrecerá la formación en tiempo y forma publicada en la web, pudiéndose sumar el personal de la organización a un grupo de clientes privados hasta que alcance el [máximo de participantes](#) por clase definido en el Plan Comercial. El participante podrá pasar a **lista de espera** si el cupo está lleno y entrar en el programa solicitado ya en la siguiente convocatoria
 - Si no es posible por tiempo de disponibilidad se negociará adaptar el periodo de formación a la organización procurando alcanzar el número de participantes por clase definido en el [Plan Comercial](#)
 - Si no es posible por ubicación se negociará el lugar y se evaluará si es considerado adecuado (p. ej. la organización podría preferir sus instalaciones)
- Si se trata de una consultoría o coaching a una organización se elaborará una **oferta** atendiendo a fechas y al [Plan Comercial](#) y realizando los ajustes necesarios si esto fuera posible. Cuidaremos la atención a **grandes cuentas** para cumplir con el [objetivo estratégico](#). Podría ser interesante acudir a **licitaciones** y presentar ofertas
- Si se trate de una charla, ponencia o conferencia se valorará su idoneidad no solo atendiendo al [Plan Comercial](#) sino a razones de promoción de marca, visibilidad y [posicionamiento](#). El [prestigio del evento](#) se tomará en cuenta
- Una vez dado el servicio se pasara un [cuestionario](#) comparando con la competencia para comprobar la satisfacción del cliente y poder mejorar el servicio lo que servirá para nuestro análisis bimestral de posicionamiento y evaluar el [objetivo estratégico](#) de participación en mercados.

Si trata de formación, consultoría o coaching el cuestionario será realizado directamente por el cliente receptor de servicio; si se trata de charla, ponencia o conferencia serán los promotores u organizadores del evento.

De manera general el siguiente flujograma indica el proceso a seguir para dar el servicio según su tipo. Si no viene de un particular (que solicita programas y se mirará si hay plaza) se trata de una organización (programas o consultoría y coaching, valorándose una oferta) y en otro caso se trata de un evento (conferencia, charla, ponencia, valorándose su idoneidad):



18. Diagrama general de flujo de servicios ([leyenda](#)). Elaboración propia

6.2 Política de Precios




Con esta política intentaremos cubrir una serie de objetivos particulares de acuerdo con nuestro [objetivo general estratégico](#) que en esta fase es de penetración en el mercado, participación y posicionamiento:

- El objetivo principal es obtener un retorno de la inversión realizada en la impartición de nuestros programas, nuestras labores de coaching y consultoría así como nuestras ponencias en eventos
- Un segundo objetivo es construir una demanda primaria dando a conocer nuestra forma de trabajar y profesionalidad y de este modo dando continuidad a las políticas de promoción y publicidad y al posicionamiento de marca

Para alcanzar estos objetivos seguiremos una política de fijación de precios que será definido en el [Plan Comercial](#) y que se establecerá atendiendo a:

- Precios de la **competencia** en servicios similares
- Percepción de **calidad de marca** en este mercado
- Grado de conocimiento de Agile y de proveedores por parte del cliente, lo cual actualmente condiciona su **poder de negociación**, especialmente en la línea de servicio de coaching y consultoría.


Consultando los precios en aquellos servicios similares que la competencia principal ofrece obtenemos el siguiente cuadro:

COMPETENCIA PRINCIPAL	PROGRAMAS CON ALGUNA SIMILARIDAD A LOS DE AGILEX	COACHING /CONSULTORÍA	CHARLAS/ CONFERENCIAS
 ⁴⁰	<ul style="list-style-type: none"> - Product Management in Agile Program (1300\$ x 16, socios 1000\$) - Agile Engineering Program (1200\$ x 16h, socios 900\$) 	- No se ofrece. Nació como comunidad y es aún una comunidad.	-Realmente ofrecen más sponsorización y fondos. Sus principales fondos vienen de los socios, programas y licencias a REPs
 ⁴¹	<ul style="list-style-type: none"> -CSPO (1300\$ x 16h) Mandos y baja Dirección -CSM (1200\$ x 16h) Mandos -CSD (1100\$ x 16h) Técnicos -CST (1300 x 24h) Coachs y trainers que tienen que haber pasado al menos CSPO y CSM 	<ul style="list-style-type: none"> -En USA consultoras especializadas como Mountain Goat - Fuera de USA se ofrece a través de sus REPs siempre y cuando sean también CST 	<ul style="list-style-type: none"> -En USA consultoras especializadas como Mountain Goat - Fuera de USA se ofrece a través de su REPs locales. La mayoría socios y CST
 ⁴²	<ul style="list-style-type: none"> - SPS (1200\$ x 16h) Mandos y baja Dirección - PSPO I (1100\$ x 16h) Mandos y baja Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> - En USA la propia Scrum.org -Se ofrece a través de sus REP y se aconseja 	<ul style="list-style-type: none"> - En USA la propia Scrum.org -Fuera de USA no es habitual

⁴⁰ <http://www.agilealliance.org/>

⁴¹ <https://www.scrumalliance.org/why-scrum>

⁴² <https://www.scrum.org/Courses>

	<ul style="list-style-type: none"> - PSPO II (1100\$ x 16h) Mandos y baja Dirección - PSM I (1100\$ x 16h) Mandos - PSM II (1100\$ x 16h) Mandos - PSD (1200\$ x 24h) Técnicos 	que tengan años de experiencia.	
REP ⁴³ media española	-En general según el tipo de licencia podrá dar 1 o varios programas. La Scrum Alliance está empezando a exigir a sus REPs el CST como coaches y trainers. Los precios oscilan entre 700€ y 1200€ x 16h dependiendo del curso y el margen del REP (ej. Castraining, Xfera)	- Se ofrecen hoy a empresas medianas-pequeñas y a precios dependiente del perfil que oscilan desde 50 a 80€/h Normalmente alguien con algunas experiencias y conocidos en la comunidad Agile. Suelen ser autónomos pero no REP	- En términos generales no se ofrece pero pueden en alguno eventos encontrarse autónomos conocidos en la comunidad Agile dando ponencias temáticas en eventos selectivos por 1.200€-1.500€ x 1h-1,5h
 44	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel 3 Autoridad (895€ x 12h) Mandos - Nivel 2 Experto (895€ x 12h) Mandos y Técnicos - Nivel 1 Técnico (895€ x 12h) Técnicos 	-En ese tipo de organizaciones el servicio de consultoría a empresas no es habitual ya que están muy enfocados a los programas de formación en un método concreto	-En términos generales no se ofrece pero pueden en alguno eventos encontrarse a título individual a algunos conocidos en la comunidad Agile dando ponencias temáticas en eventos selectivos por 1.200€-1.500€ x 1h-1,5h

19. Análisis de la oferta. Elaboración propia

⁴³ Autónomos y en menor medida SLs que pagan licencias a las 3 grandes que operan fuera

⁴⁴ <http://www.scrummanager.net/acerca-de>

Vemos que al menos en la actualidad en un mercado español además de cierta limitación general en la líneas de portafolio ofertadas, donde hay REPs de cuestionable calidad y con una competencia muy centrada en una única metodología muy concreta como es el caso de la empresa *Scrum Manager*, el cliente medio paga por el servicio de formación unos 950 euros en 16 horas, la organización media por servicios de consultoría para un perfil experto paga sobre 70 euros por hora y por las ponencias en los eventos más selectivos se puede llegar a cobrar entre 1.200€ y 1.500€ por hora/ hora y media lo que nos indica que es posible el ajuste y fijación de precios de acuerdo con los que vemos en la **competencia** en el territorio donde operaremos.

En cualquier caso observamos que la compañía de más prestigio y distinguible **calidad** es la *Agile Alliance* que baraja unos precios entre 1.200\$ y 1.300\$ (1.124,39€-1.218,09€) en 16h de programa sin embargo no resulta al menos actualmente aún rival al haber nacido genuinamente como una comunidad en sus comienzos sin ánimo de lucro y aparentemente y de momento más bien enfocada en este servicio a sus miembros que a tener una presencia prominente en otros territorios.

Por otro lado, de entre las que tienen más REPs en otros países incluyendo España, *Scrum Alliance* es sin duda una compañía percibida con mayor prestigio y calidad que *Scrum.org* variando los precios de sus programas dependiendo del perfil del público entre 1100\$ y 1.300\$ (1.030,67€-1.218,09€) en 16h de programa.

Teniendo en cuenta que al no haber a penas proveedores y que el **poder de negociación de los clientes de momento es bajo** creemos que nuestros precios deberían de ajustarse sobre esa escala descrita para mantener una **imagen de calidad acorde** con el nivel del servicio que nuestra compañía ofrece y que ésta se consolide sobre todo en etapas donde se empiece a conocer más estas metodologías, el mercado haya evolucionado y Agilex se encuentre bien posicionada con respecto a la competencia.

En definitiva y generalizando, atendiendo al análisis que se ha realizado estableceremos la fijación de precios en el [Plan Comercial](#) el cual se irá revisando y ajustando a medida que Agilex vaya alcanzando los [objetivos estratégicos](#) de penetración, [posicionamiento](#) y participación en el mercado y se vaya transitando por otras fases en la curva de Moore⁴⁵ donde en el mercado ya no predominen los “primeros participantes” y esté dominado por una “mayoría precoz” (Moore, 1995).

⁴⁵ La curva sigue una campana de Gauss que ajusta al ciclo de vida del producto/servicio a clientes “innovadores”, “primeros participantes”, “mayoría precoz”, “mayoría tardía” y “rezagados”

6.3 Política de Promoción y Publicidad

Alineado al [objetivo general estratégico](#), el objetivo específico es potenciar la creación de valor y diferenciación de **marca** haciendo a Agilex fácilmente reconocible con respecto a la de la competencia, se refuerce su imagen corporativa e incremente su comercialización de forma incremental y progresiva.

Para poder alcanzar estos objetivos procederemos de la siguiente manera de:

- Adquisición del nombre de marca identificable por el público objetivo (Steven Levitt, Stephen J. Dubner, 2005), de hecho el nombre Agilex está formada por las palabras Ágil + Excelencia (o Agile + Excellence)
- Creación de un logotipo de empresa distinguible, que exprese comunicación, conexión y complementariedad. Este logo irá en todos los materiales (cuadernos, bolígrafos, libretas) y en otros elementos corporativos (p.ej. el [website](#))



20. Logotipo propuesto para Agilex. Elaboración propia

- Promoción mediante la participación con ponencias atractivas bajo la firma Agilex en aquellos eventos y conferencias considerados como destacados y prestigiosos sobre temáticas ágiles o similares (que habrá que evaluar el caso como indica la [Política de Servicios](#)) ya sea que se celebren en España u otros territorios y al que se asista o bien por invitación o bien a través de sus *call for papers* (convocatorias) preparando alguna propuesta interesante por ejemplo basada en nuestras experiencias:

- Conferencia Agile-Spain (Madrid, Barcelona, San Sebastián)
- Agile Open Spain (Madrid, Barcelona)
- Global Scrum Gathering (Barcelona, México)
- Peopleware Agile Management, PAM (Madrid)
- Ágiles 20XX (Madrid, Bogotá, Lima)
- Scrumweek (Madrid, Barcelona)
- Axilmente (La Coruña)
- Jornadas ágiles CEIN (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra)
- Seminarios ágiles UPM (Madrid)
- Seminarios ágiles La Salle – Ramón Llull (Barcelona)
- Seminarios ágiles Universidad de Alicante
- Foro de conocimiento de EPM (Medellín)
- Charlas sobre Agilidad PMI (Madrid)
- ScrumDay (Lisboa)
- Agile Business Conference (Londres)
- Conférence Agile France (Paris)
- AgileDay (Milán)
- Agile42Connect (Berlín)
- W-JAX (Múnich)
- GOTO Amsterdam
- Adria Conference (Zagreb)
- Scan-agile (Helsinki)

21. Eventos y Conferencias destacadas. Elaboración propia

- Promoción mediante la participación en webinars patrocinados bien por las organizaciones arriba listadas o similares (habrá que evaluar el caso como indica la [Política de Servicios](#)) bien patrocinadas por empresas que quieren promocionar sus productos y herramientas de soporte a entornos de trabajo Agile como son

- o SmartBear
- o CA technologies
- o CollabNet
- o TechExcel
- o HP
- o IBM
- o Atlassian
- o Version One
- o Serena
- o Rally Software
- o Borland
- o Microsoft
- o ThoughtWorks

22. Empresas patrocinadoras de Webminars. Elaboración propia

- Creación de un website corporativo que obedezca a la usabilidad, accesibilidad y navegabilidad en cualquier dispositivo mediante *RWD*⁴⁶. Así mismo podrá leerse en español e inglés para dar cobertura comunicativa al mayor número de potenciales clientes. El diseño en todo caso incluirá los colores corporativos (blanco y azul), el logo de Agilex, nuestro lema “*Improving your work life*”, una opción para cambiar de idioma permitiendo el acceso de forma intuitiva a las secciones básicas:
 - o Quienes somos
 - o Qué hacemos
 - o Área con los programas de formación previstos con fecha, lugar, instructor y breve descripción
 - o Área con la descripción de los servicios de consultoría y con el paso del tiempo con referencias a las organizaciones consultadas, lo que reforzará la confianza
 - o Área con los eventos, conferencias y charlas programadas a los que vamos a asistir así como la descripción de la ponencias que impartiremos
 - o Área de videos con ejemplos de ponencias pasadas y extracto de la formación de algún programa que sirva de referencia a potenciales clientes
 - o FAQ, con respuestas a las preguntas más habituales
 - o Área de contacto, vía formulario electrónico, vía telefónica o vía e-mail

⁴⁶ Responsive Web Design para tablet, smartphone, phablet, laptop, PC, smart-TV, smartwatch

The screenshot shows the Agilex website. At the top, there is a browser address bar with various tabs. Below it is the Agilex logo, which consists of two interlocking puzzle pieces in blue and purple, with the word "Agilex" in a bold, sans-serif font underneath. To the right of the logo is the tagline "Improving your work life". Below the logo and tagline is a horizontal navigation menu with the following items: HOME, QUIENES SOMOS, QUE HACEMOS, FORMACIÓN / PROGRAMAS (highlighted in orange), CONSULTORÍA, EVENTOS, VIDEOS, FAQ, and CONTACTANOS. Below the navigation menu is a large blue banner with the text "HACEMOS FORMACIÓN/COACHING/ASESORAMIENTO/PONENCIAS" in white, bold, uppercase letters. Below the banner, there are two columns of content. The left column is titled "PRÓXIMAS FORMACIONES" and features a card for a course titled "Programa Dirección Agile, metodología agil de trabajo para directivos" by Andrés Sánchez Bas in San Sebastián. The right column is titled "PONTE EN CONTACTO" and contains a short paragraph of text and a green button that says "¡Contáctanos!".

PRÓXIMAS FORMACIONES

Nov 24 -
Nov 27
(2015)
San
Sebastián

Programa Dirección Agile, metodología agil de trabajo para directivos

por Andrés Sánchez Bas

San Sebastián

El curso es absolutamente práctico y vivencial, donde transmitimos los valores, principios, fundamentos e ideas de la Agilidad, a través de la experimentación. Durante los 4 días realizaremos dinámicas interactivas especialmente pensadas para transmitir los conceptos, participando en un equipo 100% Agile, guiados por profesionales altamente experimentados

PONTE EN CONTACTO

Discutamos tus necesidades, estamos impacientes por escucharte. Ya seas un directivo de una de las empresas "Fortune 1000" buscando aumentar tus unidades de negocio, o el fundador de una prometedora nueva startup, tenemos una opción viable para ti.

[¡Contáctanos!](#)

23. Propuesta de diseño del website⁴⁷

Una vez creado el website podremos usar herramientas analíticas tipo *HowSociable*⁴⁸ que nos permite sacar estadísticas y métricas como el número de vistas a nuestra *landing page* y emplear la información recogida por ejemplo para calcular el número de conversiones durante un determinado periodo a partir del número de leads potenciales y el número de clientes reales que tengamos, lo que nos dará un diagnóstico del que sacar conclusiones y consecuentemente tomar decisiones

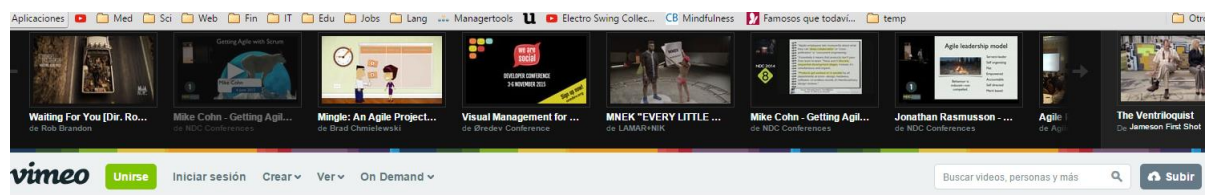
- Participación en la Social Media como complemento a nuestro website. Para promocionar nuestra presencia en Internet aplicaremos técnicas de Marketing Digital que fomenten un efecto viral, las **buenas referencias** de nuestros clientes serán el mayor aval y la mejor publicidad (Philip Kotler, G. Armstrong, 2008) . Crearemos un

⁴⁷ Diseño de elaboración propia para este trabajo

⁴⁸ <http://www.howsociable.com/>

perfil corporativo a través de una cuenta en una red social de corte profesional como LinkedIn⁴⁹ donde describiremos nuestra compañía y la actividad de Agilex.

Por otro lado mientras que los últimos videos estarán alojados en nuestro website, los videos más antiguos estarán disponibles para el público en un video-blog de tipo profesional como Vimeo⁵⁰ que nos permite tener un canal, categorizar los videos, añadir texto, habilitar comentarios e incorpora una serie de herramientas con métricas y estadísticas sobre visitas, seguidores, *likes* entre otros, lo que nos ofrece un diagnóstico sobre el interés del que sacar conclusiones y de ahí tomar decisiones



24. Vimeo puede ofrecer métricas sobre sus viewers. Captura de pantalla

En resumen, la Política de Promoción y Publicidad deberá estar alineada a los objetivos generales que principalmente como se ha indicado en esta fase de penetración es enfocarnos en dar a conocer la marca para empezar a llegar al público objetivo.

Será importante recoger el *feedback* del cliente extraído del análisis de los datos recogidos de los questionarios tal y como indica la Política de Servicios. Comprobando el grado de popularidad y la percepción de Agilex con respecto a la competencia en diferentes periodos podremos ver si se han alcanzado los objetivos del Plan del Marketing y los estratégicos de

⁴⁹ <https://www.linkedin.com/>

⁵⁰ <https://vimeo.com/>

[mercado](#) (pasar de ser desconocidos como marca a estar en la primeras posiciones) y [de servicios](#) (dar servicio a 2 grandes cuentas) o al menos examinar si existe una tendencia hacia esos objetivos de manera que pasemos a otra fase (con la consiguiente toma de decisiones) o por el contrario haya desviaciones y tengamos que realizar correcciones.

En cualquier caso desde el punto de vista de la promoción y el [Plan de Marketing](#) podríamos o bien incrementar nuestra presencia en los medios citados o bien contemplar otras posibilidades, por ejemplo en una siguiente fase teniendo presencia en otros medios como en prensa, radio e incluso televisión por lo que habría que **actualizar** con el nuevo planteamiento el propio Plan de Marketing y posiblemente el Plan Comercial.

7 Plan Comercial

El Plan Comercial de Agilex da continuidad al [Plan de Marketing](#) en la estrategia de penetración en un mercado aún no maduro y pretende asegurar el incremento de la comercialización de las líneas de servicio de la compañía plasmándolas numéricamente.

7.1 Tarificación comercial de Servicios

A partir de las conclusiones sacadas en el [Plan de Marketing](#) determinaremos la fijación de precios de los servicios en la siguiente tabla de tarifas acorde a los 3 criterios analizados en dicho plan esto es, precio de la competencia, percepción de calidad de marca y poder de negociación de los clientes potenciales en el mercado actual

	Programa Emprendedor	Programa Dirección	Programa Mandos	Programa Téc. y Op.	*Coaching/Consultoría	*Event./Conf.
Horas	16 horas en clases de 2 días	16 horas en 4 días	16h en 2 días	16h en 2 días	1h	1h
€/h	62,5	62,5	60,9375	59,375	72	991,735
Total €/h	1000,00 € /16h	1000,00 € /16h	975,00 € /16h	950,00 € /16h	72,00 € / 1h	1200,00 € / 1h
IVA (21%)	210,00 €	210,00 €	204,75 €	10,50 €	15,12 €	208,27 €
Total + IVA	1.210,00 €	1.210,00 €	1.179,75 €	960,50 €	87,12 €	1.200,00 €

NOTA: - Los programas son de duración y precio fijo.
- Los €/horas de consultoría y ponencia son orientativos sobre la oferta (*)

* Consúltese el Plan de Marketing

25. Tabla de tarificación de servicios. Elaboración propia

Un número recomendado de integrantes para cerrar **cupo** serían de 24 participantes de entre aquellos que hayan solicitado entrar en el programa de la presente convocatoria y aquellos que quedasen en lista de espera en la anterior convocatoria.

Por otro lado, si bien la duración y precio de los programas formativos son totalmente fijos tal y como se estableció en el [Plan de Marketing](#), los servicios sobre coaching y consultoría como se detalla en el [siguiente apartado](#) podrán ser negociados atendiendo a [objetivos estratégicos](#), por ejemplo será especialmente interesante dar servicio al menos a 2 grandes cuentas que nos den cierto renombre en el mercado. De igual modo las ponencias en determinados eventos y [conferencias de prestigio](#), no solo favorece el networking entre empresas y con potenciales clientes, sino que además puede contribuir de manera notable al [posicionamiento](#) que es otro de los objetivos estratégicos, atendiendo principalmente a criterios de [visibilidad](#), repercusión mediática, número de asistentes y nivel del resto de ponentes.

No obstante, como se indicó en la [Política de Precios](#) del Plan de Marketing, en caso de que se pase la fase de penetración del mercado o se produzcan desviaciones significativas de los objetivos estratégico la tabla de tarificación podría ser ajustada si se estima oportuno, teniendo que quedar indicadas las motivaciones del ajuste en el Plan de Marketing y en ese momento actualizarlo de manera que se registre la nueva situación.

7.2 Gestión de cobros y Medios de pago

Para la gestión de cobros se ha barajado y evaluado varios mecanismos que faciliten el pago a los clientes, de manera que optásemos por alguno, varios o todos ellos. Entre las alternativas principales se han contemplado:

1. Cash/Cheque
2. Pasarela de Pago
3. Transferencia Bancaria

La primera opción ha sido completamente **desechada** para el pago de programas formativos y se considera preferiblemente evitable para el cobro por servicios de coaching y consultoría o por servicio de ponencias en conferencias.

La segunda opción podría implementarse en el propio [website corporativo](#) y ciertamente presenta varias ventajas al cliente y para el cliente:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Para el Cliente: -El pago se realiza directamente en el servidor del banco del cliente sin que el vendedor acceda a información intermedia	Para el cliente: -El cliente ha de poseer un mínimo de competencia digital

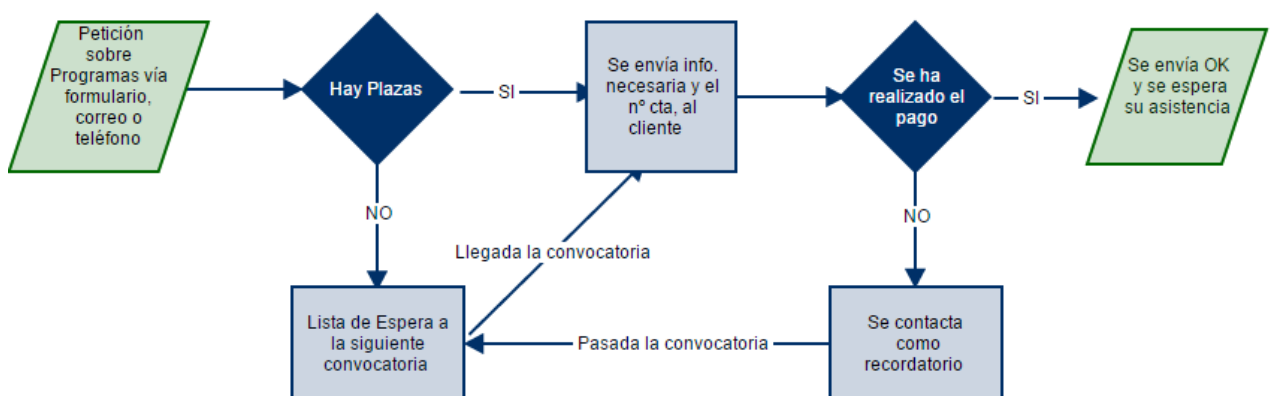
<p>- Se evitan compras por ventas fraudulentas. ya que el vendedor debe tener cuenta abierta en la en el banco que gestiona la pasarela</p> <p>-Se puede elegir el tipo de tarjeta, si además es de crédito el consumidor está protegido por la legislación</p> <p>Para el Vendedor:</p> <p>-Las TPVs virtuales da transparencia y confianza al cliente, la seguridad corre a cargo del banco</p> <p>-Disponibilidad temporal y geográfica para sus clientes 24 x 7</p>	<p>Para el Vendedor:</p> <p>- El vendedor debe tener cuenta abierta en la en el banco que gestiona la pasarela y mantenerla</p> <p>- Las comisiones pueden alcanzar alrededor del 4% de la compra, frente p. ej. al 2% de las tiendas físicas</p> <p>- La gestión de reclamaciones es un asunto crítico, ya que el vendedor debe ser conservar toda la información posible, desde la petición de compra, consultas comerciales, correos de confirmación de pedido</p>
---	---

26. Ventajas e inconveniente de las pasarelas de pago. Elaboración propia

Evaluando las ventajas listadas, y las desventajas para nosotros como proveedores de servicios, de momento **prescindiremos de la pasarela de pago** sin perjuicio de poderse incorporar en un futuro al website corporativo en caso de detectar su demanda.

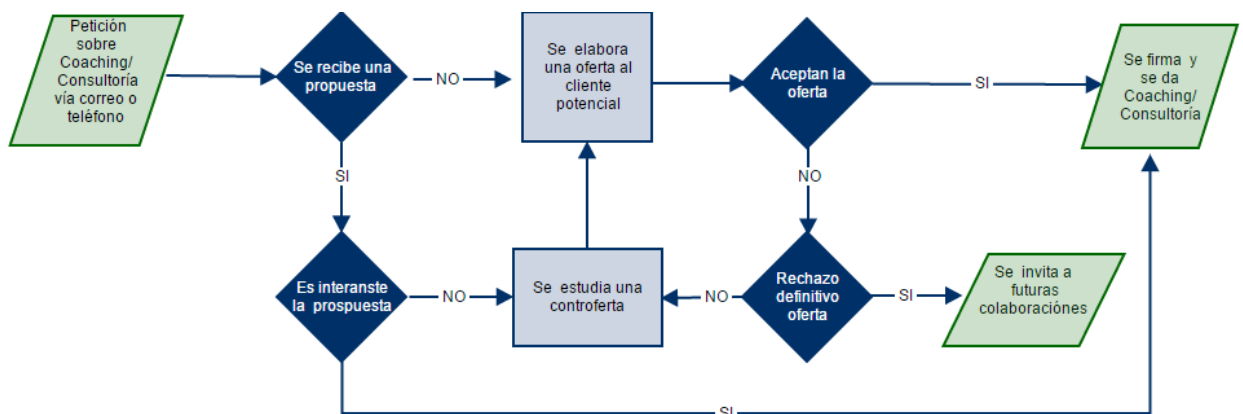
La opción de **transferencia**, se considera de momento como el **mecanismo** de pago ya que tiene ventajas incluidas en la segunda opción sin sus inconvenientes ni de los de la primera.

El mecanismo de **cobro de los programas** pasará primero por comprobar si ante la petición recibida hay plazas disponibles como se indicó en la [Política de Servicios](#), si no hay pasará a una lista de espera, si hay se le enviará la información complementaria que sea necesaria y el número de cuenta de Agilex para que se realice el pago. El cobro sea registrado en nuestro [sistema contable](#). Si pasado un tiempo no se realiza el mismo se contactará con el cliente a modo de recordatorio, en caso de vencer la convocatoria éste pasará a la lista de espera donde volverá a empezar el proceso al aproximarse la siguiente convocatoria.



27. Proceso de cobro de los programas formativos (leyenda). Elaboración propia

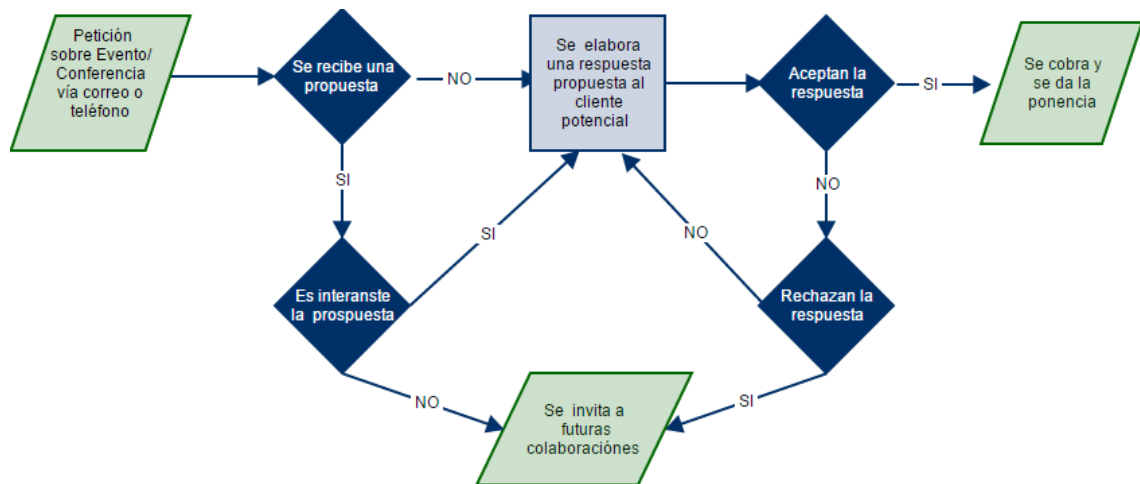
El mecanismo de **cobro del servicio de consultoría** se realizará por transferencia bancaria evitando el cobro por cheques y rechazando otros medios de pago. Primeramente se verá si se recibe una propuesta concreta, si no es así se dará una respuesta elaborando una oferta propia que se enviará al cliente. Si efectivamente el potencial cliente tiene una propuesta se evaluará si es conveniente para los intereses de Agilex (especialmente interesante será dar servicio al menos a 2 grandes cuentas que era uno de los [objetivos estratégicos](#)), si resulta de interés se firmará el contrato y se realizará el servicio, si resulta no ser interesante se estudiará una contraoferta y se elaborará una nueva oferta que se enviará al cliente. Si ya en ese momento éste acepta se firmará definitivamente el contrato y se dará el servicio de Coaching o Consultoría. En caso contrario analizaremos si su posición es definitiva de modo que se invitará al cliente a futuras colaboraciones o si todavía está abierto un posible acuerdo, evaluaremos si hay elementos negociables planteando una nueva contraoferta que le mandaremos reelaborada como oferta o bien hasta que se rechace definitivamente o bien hasta que se llegue finalmente a un consenso de manera que se firme un contrato con los términos económicos y temporales correspondientes y se realice el servicio acordado por ambas partes.



28. Proceso de negociación y cobro de servicios de consultoría/coaching ([leyenda](#)). Elaboración propia

El mecanismo de **cobro del servicio de ponencias** en conferencias, charlas y eventos se realizará por transferencia bancaria una vez llegados a un acuerdo. De manera muy similar al caso anterior, consistirá primero en ver si se recibe una propuesta concreta, si no es así se dará una respuesta por nuestra parte elaborando una propuesta propia que se enviará al cliente. Si por el contrario efectivamente tiene una propuesta se evaluará si es conveniente para los intereses de Agilex (atendiendo principalmente si ayuda al [posicionamiento](#) que es uno de los [objetivos estratégicos](#), [visibilidad](#), [prestigio del evento](#), repercusión mediática, número de asistentes, nivel de los ponentes, gastos incluidos), si no es interesante se rechazará y se invitará al cliente a futuras colaboraciones, sin embargo si resulta interesante se elaborará igualmente una respuesta al cliente pero esta vez aceptando sus condiciones. Si

nuestra respuesta es aceptada por parte del cliente se termina de firmar el contrato por ambas partes y se da la ponencia previo cobro, en caso de que hayamos recibido una respuesta negativa analizaremos si su posición es definitiva de modo que se invitará al cliente a futuras colaboraciones, o si todavía está abierto un posible acuerdo evaluaremos si hay elementos negociables o bien hasta que se rechace definitivamente o bien hasta que se llegue finalmente a un consenso de manera que una vez cobrado, se imparta la ponencia en los términos acordados previamente por ambas partes.



29. Proceso de negociación y cobro de los eventos, charlas y conferencias ([leyenda](#)). Elaboración propia

7.3 Gestión de cobros y Facturación

Una vez realizado el cobro se registrará en nuestro [sistema contable](#) a efectos de caja y se emitirá automáticamente la factura con su detalle (que incluirá: Logotipo de Agilex, CIF, Fechas, Programa, NIF/Pasaporte, Nombre, Dirección, Precio, IVA y Total) acorde a la *Ley 25/2013, de 27 de diciembre*⁵¹ para ser enviada al cliente correspondiente.

De forma particular, en el caso de tratarse de coaching/consultoría la factura podrá emitirse al final del servicio si dicho servicio resulta ser flexible en horas (ampliable) y no por contrato cerrado o en otras condiciones contractuales acordadas. De momento no se ve necesario contratar servicios de *Factoring* que aseguren el cobro.

Por otro lado si se trata del servicio de programa de formación podría ser que se produjera algún tipo de cancelación por parte del participante o por parte de Agilex, por ejemplo al no haber quorum de participación en una determinada convocatoria u otras razones, y en tal caso habría que cubrir **cuestiones legales** y establecer **una política de cancelación** que

⁵¹ BOE https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-13722

deben de aparecer reflejadas en la propia factura. De esta forma tendría que incluirse en la factura un texto semejante al siguiente:

1. Condiciones de pago

1.1. Las plazas en este programa serán solamente garantizadas cuando se haya procedido al pago de esta factura.

1.2. En caso de retraso en el pago se aplicará la Directiva Europea 2011/07/EU⁵².

2. Cancelación

2.1. Cancelación de la asistencia de los participantes. Entendemos que en ocasiones nuestros participantes se registren a nuestros programas y que después pueda surgir una causa que les impida asistir. Si necesita cancelar su participación a un programa, por favor envíe esta información a Agilex por email o vía telefónica e informe a Agilex de si desea enviar a otra persona en su lugar. Nuestra política de cancelación es la siguiente:

- Si notifica su cancelación hasta con dos semanas de anterioridad al programa, se le reembolsará el importe íntegro o se guardará el importe para una convocatoria posterior.*
- Si notifica su cancelación con menos de dos semanas de anterioridad al programa, tendrá que pagar el 50% del coste total.*
- Si notifica su cancelación con menos de tres días de anterioridad al programa, tendrá que pagar el 100% del coste total.*

2.2. Cancelación del programa por parte de Agilex. Agilex se compromete a ofrecer servicios de alta calidad que cumpla con las necesidades de nuestros clientes y es nuestro deseo llevar a cabo los programas que se han programado. En algunas ocasiones pueden surgir circunstancias que nos obliguen a cancelar el programa. Cuando este sea el caso, Agilex se compromete a tomar los pasos necesarios para que sea informado con la mayor celeridad posible por teléfono y/o email. Agilex se reserva el derecho a modificar o cancelar un programa si surgen circunstancias imprevistas, pero haremos lo que esté en nuestra mano para que este no sea el caso. Cuando Agilex cancela un programa para el que ya ha pagado la factura, se le reembolsará el importe íntegro de la misma (o se le transferirá al mismo programa en una convocatoria posterior).

⁵² Esta directiva se aplica sobre la demora del pago en transacciones comerciales protegiendo especialmente a las PYMEs (SMEs) dentro los estados de la UE. Fuente <http://bit.ly/1T42nMs>

7.4 Estructura Comercial

Atendiendo a las necesidades comerciales detectadas y al momento actual del mercado en el que queremos darnos a conocer y posicionarnos, la estructura comercial inicialmente será bastante sencilla, susceptible de adaptarse a las necesidades de Agilex y al momento de mercado en el que nos encontremos.

Funcionalmente tendremos una única responsable de Marketing y Comercial y un ayudante Adjunto con los cuales colaborará activamente el [área de IT](#) en especial en lo concerniente a los contenidos del [website corporativo](#) y la [social media](#), y de los cuales dependerán la promoción de las 3 líneas de servicio actualmente abiertas. No se descarta en un futuro tener personas especializadas en cada una de las líneas de forma que haya 5 miembros de este equipo colaborativo liderados por la que es hoy la responsable y que conocerá de primera mano cómo se han ido desarrollando los servicios ofrecidos por Agilex a lo largo del tiempo.



30. Estructura comercial inicial y sus 3 áreas de negocio. Elaboración propia

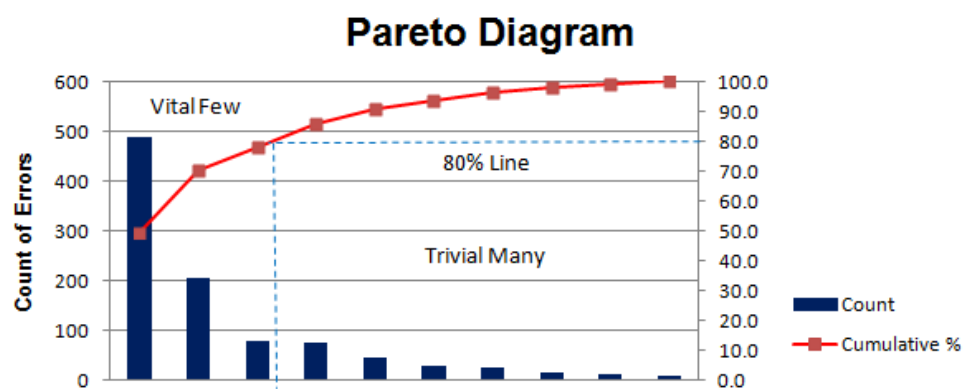
Por otro lado, como se explicará en el apartado organizacional, atendiendo al [organigrama](#) de la empresa y a las funciones que desempeñará cada empleado descritas en su correspondiente área, estratégicamente se tiene pensado una organización matricial lo más horizontal posible de modo que la [comunicación transversal](#) sea fluida y resulte visible, fomentando la transparencia y evitando silos (Appelo, 2010). Es por ello que se preferirá evitar jerarquías innecesarias (Tom Peters, Waterman, 1982) y esta área no será excepción.

De momento además de la responsable y el ayudante adjunto, la web corporativa, la presencia en la social media y los propios profesionales durante sus servicios en contacto con clientes y potenciales clientes serán los pilares principales de la estructura comercial de Agilex. Las **buenas referencias** de nuestros clientes será el mayor aval para la captación de nuevos clientes (Godin, 1999) y es ahí donde el **Marketing y Ventas** es **decisivo**.

7.5 Gestión de las Relaciones comerciales con Clientes

Las relaciones con los clientes será la adecuada a cada perfil. Si se trata con profesionales como clientes privados probablemente empleen el correo o el teléfono para recibir información adicional sobre los programas formativos que encontrarán en el [website](#). No se esperan avalanchas de momento, y será principalmente el personal comercial el encargado dar respuesta. Tanto los clientes potenciales que queden en lista pendiente para la próxima convocatoria como los clientes de facto que hayan abonado el pago serán registrados en el [ERP⁵³ corporativo](#) de la empresa categorizados como indica la ficha de análisis [Personas](#).

En el caso de tratarse de organizadores de eventos se les comunicará nuestras tarifas o se les pedirá que hagan una propuesta por escrito. Será la Responsable de Marketing junto al resto de staff directivo quienes valoren la propuesta o la reelaboren de manera que sea atractiva para ambas partes. En todo caso, tanto si se ha terminado firmando el contrato o no, pasarán a ser registrados en el [ERP corporativo](#). Si se trata de organizaciones como se indicó en la [Política de Servicios](#) en caso de solicitar formación de los programas se incluirá a los participantes hasta cubrir [cupo](#) como si se tratase con profesionales privados pero se registrarán en el ERP como trabajadores de dichas organizaciones abriéndose además cuenta a las mismas indicándose la actividad contratada y el número de participantes para los que se solicita. Si lo que se pide es un servicio de coaching o consultoría se le abrirá directamente cuenta en el sistema [ERP corporativo](#) para su seguimiento. La categorización de las cuentas en términos de rentabilidad para Agilex y su análisis se realizará a través de diagramas de Pareto que el propio ERP suministra obteniendo una distribución A-B-C donde observaremos cuales son nuestros mejores clientes sabiendo que el 20% de los contratos producirá el 80% de ingresos.



31. Ejemplo de distribución A-B-C⁵⁴. Fuente Duncan Haughey

⁵³ Enterprise Resource Planning system (un tipo de sistema de información gerencial)

⁵⁴ El análisis de la regla 80-20 permite la toma de decisiones. Fuente <http://bit.ly/114p7Wa>

8 Plan de Operaciones y Tecnológico

Agilex al tratarse de una empresa que ofrece servicios profesionales, el aspecto clave en sus operaciones está en encontrar la combinación correcta entre el coste y la interacción con el cliente (Martinez-Tur; Peiro Silla; J. Ramos, 2001). Por ello estableceremos los siguientes objetivos particulares que se alinearán a los [objetivos estratégicos](#):

- Centrarse en las cuestiones que satisfacen a los clientes y conseguir su demanda
- Desarrollar servicios muy personalizados, con alta intensidad de trabajo
- Tratar como imprescindibles los procesos de selección y capacitación de los profesionales (Conaty, 2010)

Para conseguir dichos objetivos se seguirán una serie de procesos inspirados en la **espiral de mejora continua** o *Plan-Do-Check-Act* (Deming, 1964)



32. Diagrama de Procesos para los servicios de Agilex. Elaboración propia

8.1 Satisfacción del Cliente

Como se indica en la [Política de Promoción y Publicidad](#) del Plan de Marketing las **buenas referencias** de nuestros clientes y la **buena relación con éstos** será el mayor aval para la captación de nuevos clientes (Philip Kotler, G. Armstrong, 2008). La clave está en mantener el contacto lo más directamente posible con éstos y una validación continua del consumidor (Blank, 2013) actualmente no pocas veces convertido en prosumidor ⁵⁵(A. Toffler, 1979).

⁵⁵ Consumidor que participa de forma activa como productor de servicios/productos que consume

Los principales beneficios que obtendrá Agilex son tres:

- o Un cliente satisfecho que generalmente vuelve a adquirir el servicio (Philip Kotler, G. Armstrong, 2008). Se obtiene como beneficio por tanto la lealtad del cliente con la empresa y la posibilidad de venderle en el futuro ese mismo servicio, otros adicionales (venta cruzada) u otros diferentes entre los ofrecidos por Agilex
- o Un cliente satisfecho que comunica a otras personas sus experiencias positivas con el servicio (Philip Kotler, G. Armstrong, 2008). Se obtiene como beneficio por tanto una difusión gratuita a las personas de su entorno que se puede traducir potencialmente en la captación de nuevos clientes
- o Un cliente satisfecho que deja de lado a la competencia (Bengoechea, 1999). Se obtiene como beneficio por tanto y de manera muy directa cierto [posicionamiento](#) y participación en el mercado, uno de los [objetivos estratégicos](#) de Agilex

En este aspecto el objetivo específico será obtener un buen grado de satisfacción. Como regla general se necesitara cierto nivel de satisfacción y vendrá de la diferencia entre rendimiento percibido y expectativas del cliente (Thompson, 2005). Para conseguir buenos niveles deberemos de realizar al final del servicio una [encuesta](#) que nos reporte un *feedback* válido para poder analizar, comparar, **aprender** (Conaty, 2010) y tomar medidas correctoras o potenciadoras según la tendencia observada. Habrá que prestar especial cuidado a la variación de precios acorde al incremento de la calidad del servicio prestado.

8.2 Personalización del Servicio

Otro de los elementos esenciales es la personalización del servicio al cliente en la medida que ésta sea posible, es decir, por ejemplo mientras en un servicio de coaching individualizado será más sencillo, en un servicio de impartición de un programa formativo con 24 participantes ([número óptimo](#) tal y como indica el Plan Comercial) será bastante complicado centrarse en cada participante en concreto aunque debería de bastar seguir unas buenas guías aprendidas en los cursos de [capacitación](#) de Agilex y el buen hacer del profesional. En todo caso para un servicio personalizado se procurará tener en cuenta que:

- Habrá que mantener un **contacto permanente** con el cliente. Se requiere la mayor cantidad de información del cliente sobre necesidades y gustos. Por ello como se indicó en la [Política de Servicios](#) dentro del Plan de Marketing si el servicio se trata de un programa formación le ubicaremos directamente en alguna categoría de las descritas en el [cuadro de análisis Persona](#) y en todo caso (particular, organización o un organizador de eventos) se les registrará en el [ERP corporativo](#) para hacer el seguimiento correspondiente. De manera general **todo el personal** de contacto de Agilex que tenga

comunicación constante con el cliente puede entregar una información valiosa. Entablar conversaciones con el cliente permitirá ajustar bien nuestra oferta a su demanda

- Especialmente en el caso de servicios de coaching y consultoría o incluso del servicio de eventos y conferencias, puede que a veces lo que quiera el cliente sea un servicio nuevo o ese mismo servicio con algunos cambios que no han sido contemplados anteriormente y que pueden afectar a aspectos, por ejemplo horarios. Como se indicó en la [Política de Servicios](#) esto puede significar negociar y revisar calendarios y reorganizar a nuestros profesionales. Por ello, será necesaria la **flexibilidad**. Habrá que encontrar alternativas que no afecten drásticamente el transcurso del negocio tanto del cliente como de Agilex
- Los servicios serán realizados rigurosamente en el tiempo y forma estipulados de manera que se ofrezca **fiabilidad** al cliente. La puntualidad y el profesionalismo deben ser rasgos esenciales de un servicio a la medida del cliente. Por otro lado Agilex debe ser capaz de responder correctamente ante cualquier duda, reclamo, etc., en los intervalos de tiempos correspondientes.
- Como **control y aseguramiento de calidad** de los servicios que ofrece Agilex se emplearán los mencionados [cuestionarios](#) en la [Política de Servicios](#) los cuales recogerán información suministrada por el propio cliente de modo que esta **retroalimentación** permita analizar y **aprender** de las personas a las que se les presta servicio (Tom Peters, Waterman, 1982). De esta manera se podrán realizar las correcciones pertinentes sobre las desviaciones de éstas producirse principalmente mediante la [capacitación](#) del profesional como se describe en el [Plan de Empleados](#)

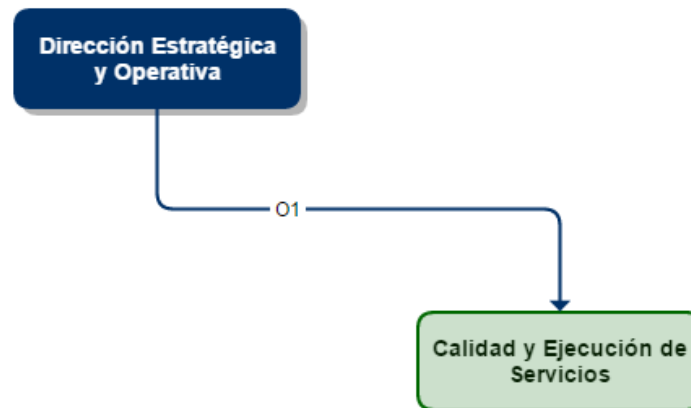
8.3 Selección y Capacitación de Empleados

Tras aprender del *feedback* recibido, para alcanzar niveles aceptables de satisfacción del cliente Agilex considera esenciales los procesos de [selección](#) y de [capacitación](#) de sus empleados de manera que se prevengan y corrijan posibles desviaciones, tal y como son descritos en el [Plan de Empleados](#) y que están diseñados con la idea de ayudar a alcanzar los [objetivos estratégicos](#).

Como se indicó en la [descripción del negocio](#) uno de los cimientos en los que se apoya Agilex son sus profesionales. Para retener este talento e incluso potenciarlo la propia cultura empresarial será un elemento clave como se indica en el [Plan de Empleados](#) y además para asegurarlo emplearemos técnicas de *Peopleware* (Tom DeMarco, Timothy Lister, 1987) así como aplicaremos la [motivación](#) adecuada para este tipo de profesionales que Agilex considera uno de los “activos” esenciales de la compañía (Conaty, 2010).

8.4 Estructura Operativa

Atendiendo a las necesidades operativas detectadas y al momento actual del mercado en el que queremos darnos a conocer y posicionarnos, la estructura operativa inicialmente será bastante sencilla, susceptible de adaptarse a las necesidades de Agilex y al momento de mercado en el que nos encontremos



33. Estructura Estratégico-Operativa y su área operativa. Elaboración propia





Funcionalmente al considerar las operaciones (servicios que Agilex prestará) muy próximas a la estrategia a seguir (al menos en esta primera etapa) tendremos un responsable del área Estratégico-Operativo que en su línea operativa cubrirá el Aseguramiento de la Calidad de los servicios y la buena Ejecución de éstos.

Por otro lado, como se explicará en el apartado organizacional, atendiendo al [organigrama](#) de la empresa y a las funciones que desempeñará cada empleado descritas en su correspondiente área, estratégicamente se tiene pensado una organización matricial lo más horizontal posible de modo que la [comunicación transversal](#) sea fluida y resulte visible, fomentando la transparencia y evitando silos (Appelo, 2010). Es por ello que se preferirá evitar jerarquías innecesarias (Tom Peters, Waterman, 1982) y esta área no será excepción.

Para Agilex el cuidado en los servicios es el **núcleo del negocio**, es por esto que considera el área de **Operaciones como esencial** dentro de la compañía.

8.5 Plan Tecnológico asociado al negocio

Para poder dar soporte a la actividad profesional de la compañía Agilex requiere de un sistema de información que sea robusto, de alta disponibilidad y que sea escalable de modo que se pueda incorporar nuevas funcionalidades acorde a las necesidades y al transcurso del negocio. Se han barajado varias soluciones tecnológicas dentro del mercado que puedan dar respuesta a esta necesidad de una empresa como Agilex:

PRINCIPALES SOLUCIONES IT	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES INCONVENIENTES
DESARROLLO PROPIO (encargado a servicios de desarrollo software)	-la solución desarrollada será a medida, según las directrices directas de Agilex	-necesidad en coste y capacitación de tener personal especializado en la solución desarrollada
PAQUETES CONTABLES (Contaplus, Conta Sol) ⁵⁶	-muy populares entre las PYMES y fáciles de instalar	-la solución está muy limitada
 ⁵⁷	-ERP muy popular, solución completa, gran fiabilidad y soporte	-resulta excesivo en coste para Agilex, al menos en esta etapa del negocio
 ⁵⁸	-CRM muy popular como opensource, gran fiabilidad - integrable con <i>OpenERP</i> -versión Desktop y en Cloud	-soporte irregular, en un único idioma (inglés) -posible conexión a Internet
 ⁵⁹	-CRM online popular como opensource y buen soporte, -integra con <i>ExpandibleERP</i>	-versión solo en Cloud -muy buena conexión a Internet
 ⁶⁰	- ERP online popular, solución completa con modulo CRM -buen soporte en español -oferta de alojamiento y creación de website corporativo	-versión solo en Cloud -muy buena conexión a Internet -muy buena conexión a Internet

34. Análisis de proveedores IT. Elaboración propia

Analizando las ventajas e inconvenientes de los sistemas Agilex descarta una solución ad-hoc ya que fuerza a tener un equipo IT altamente especializado en esta etapa del negocio. Así mismo considera que *Billage* es la solución IT completa que mejor se ajusta a sus necesidades. La limitación de tener solo disponible versión en Cloud al ser un servicio PaaS y

⁵⁶ <http://www.sage.es/software/contabilidad/sage-contaplus> y <http://bit.ly/1HqskEX>

⁵⁷ <http://go.sap.com/index.html>

⁵⁸ <http://www.sugarcrm.com/>

⁵⁹ <http://www.salesforce.com/es/>

⁶⁰ <http://www.billage.es/es>

esto exigir cierta continuidad en los suministros eléctricos y de Internet es compensada por el buen servicio de soporte que sin embargo no ofrece por ejemplo *SugarCRM*. Otras soluciones o no cubren todas las necesidades (p. ej. paquetes contables y CRMs) o son desproporcionadas en costes (*SAP*).

Una de las ventajas de *Billage* es que además permite el alojamiento y la creación guiada mediante plantillas de un [website corporativo](#) y que por un lado mientras incorpora ya un módulo CRM⁶¹ de gestión de Clientes, por otro lado es principalmente un ERP⁶² online lo que ofrece sus funciones típicas incluyendo un módulo de Colaboración que podremos utilizar para gestionar la relación con eventuales partners o como SCM⁶³ de gestión con proveedores aunque en nuestro caso no es tan crítico:

- **Acceso de gestor fiscal y contable.** Que nos permitirá llevar un control y la gestión fiscal y de la Contabilidad.
- **CRM.** Que nos permitirá gestionar nuestra relación con el cliente, identificarlo, categorizarlo y hacer seguimiento de tendencias
- **Soporte de E-mail y teléfono.** De modo que se gestione y registre nuestra comunicación con clientes, proveedores y entre empleados
- **Facturación y gestión administrativa.** Que nos permitirá gestionar la facturación adaptada a la normativa europea y el cobro de los servicios prestados
- **Gestión de proyectos.** Que nos permitirá definir las líneas de servicios que de momento se ofrecen y abrir proyectos internos propios, por ejemplo de capacitación
- **Facturas, Oportunidades y Proyectos ilimitados.** Que nos permitirá gestionar de forma relacional la facturación y asociarlas a nuestros clientes en el CRM y con las líneas de servicios. De aquí podremos sacar la distribución A-B-C de clientes
- **Documentos y contratos.** Podremos gestionar las relaciones contractuales con clientes, proveedores y empleados
- **Colaboración.** Que nos permitirá la gestión con proveedores y posibles partners
- **Panel de análisis y alertas.** Un panel de control a modo de BSC⁶⁴ que nos ayude mediante sus indicadores y métricas a analizar la situación de la empresa para la toma de decisiones tanto tácticas como estratégicas (Robert Kaplan, David Norton , 1996)

⁶¹ Customer Relationship Management (sistema de gestión de relación con el cliente)

⁶² Enterprise Resource Planning system (sistema de información de gestión gerencial general)

⁶³ Supply Chain Management (sistema de gestión de la cadena de suministro)

⁶⁴ Balanced scorecard (cuadro de mando integral)

- **Copia de seguridad diaria.** La cual es programable lo que evitará pérdidas del trabajo realizado y en caso de falla restaurar el back-up y recuperar la información en el último estado. En cualquier caso existe un mecanismo de guardado automático sin que se produzcan interrupciones mientras se está trabajando
- **Soporte online inmediato.** Al tratarse de una solución SaaS⁶⁵ el servicio de mantenimiento crítico por ejemplo de servidores y la disponibilidad de las máquinas así como la seguridad están externalizados quedando la continuidad del servicio garantizado mediante SLAs⁶⁶ incluidos en el contrato, si bien acciones de reparación inmediata pueden ser llevadas a cabo directamente por el [área IT](#) de Agilex
- **Acceso online ubicuo seguro.** Al tratarse de una solución SaaS se puede acceder de forma segura desde cualquier ubicación geográfica a cualquier hora pudiendo tener permisos a ciertas áreas según el perfil que tenga el usuario
- **Acceso multiplataforma y multidispositivo.** *Billage* está refinando las primeras versiones empleando *RWD*⁶⁷ para acceso vía Apps desde tablets, smartphones, etc.



35. Tutorial de *Billage*. Captura de pantalla

⁶⁵ Software as a Service (Cloud) frente a On premises (en casa), PaaS o IaaS (Cloud parcialmente)

⁶⁶ Service Level Agreement, acuerdos de nivel de servicio que establece límites y penalizaciones

⁶⁷ Responsive Web Design para tablet, smartphone, phablet, laptop, PC, smart-TV, smartwatch

8.6 Métricas Integradas

Los indicadores que forman parte integral del [cuadro de mando](#) del ERP de *Billage* son configurables y sus métricas son aplicables a distintas áreas a lo largo de diferentes periodos; de entre ellas seleccionaremos aquellas alineadas con los objetivos de Agilex:

- Índice de satisfacción del Empleado (a partir de los resultados de las [encuestas](#) de calidad del entorno laboral)
- Índice de rotación no deseada de Empleados a través de las altas / bajas y motivos
- Índice de satisfacción del Cliente (a partir de los resultados de las [encuestas](#) de calidad del servicio ponderadas incluyendo referencias con respecto a la competencia)
- Índice de rotación de Clientes
- Posicionamiento a partir de las encuestas al cliente atendiendo al análisis histórico, los niveles de confianza y los de facturación
- Presencia en Internet a partir de las métricas exportadas de [HowSociable](#) y las del ERP para por ejemplo obtener la tasa de conversión por visita
- Volumen de Facturación en diferentes periodos
- Facturación vs Gastos en diferentes periodos.
- Distribución A-B-C de los clientes que más generan negocio en diferentes periodos
- Distribución A-B-C de los proveedores más eficientes por entregas en plazo y forma
- Mediciones del flujo de caja en diferentes periodos. Pagos y Cobros. Índice EFE.
- Margen de beneficio operativo que muestre la eficiencia en el control de costes
- Relación entre gastos o inversiones de capital (CAPEX) y ventas
- Margen de beneficio EBIT, EBITDA.
- Índice de solvencia, ROE (rentabilidad financiera), ROI (rentabilidad económica)



36. Panel de Control de *Billage*. Captura de pantalla

8.7 Estructura IT

Funcionalmente en el área de IT⁶⁸ tendremos una única responsable de Tecnologías de la Información y un Desarrollador que colaborarán activamente con el [área de Marketing y Comercial](#), en especial en lo concerniente a los contenidos del [website corporativo](#) y la [social media](#), y de los cuales dependerán las 3 sub-áreas de trabajo actuales es decir, web corporativa y presencia en Internet, soporte local al [sistema de ERP](#) (el [externo](#) lo dará *Billage* online) y soporte IT del software y hardware (dispositivos, portátiles, impresoras, etc.) de la compañía. No se descarta en un futuro tener personas especializadas en cada una de las sub-áreas de forma que haya 5 miembros de este equipo colaborativo liderados por la que es hoy la responsable y que conocerá de primera mano cómo se ha ido trabajando en la área IT de Agilex a lo largo del tiempo.



37. Estructura IT inicial y sus 3 áreas de trabajo. Elaboración propia

Por otro lado, como se explicará en el apartado organizacional, atendiendo al [organigrama](#) de la empresa y a las funciones que desempeñará cada empleado descritas en su correspondiente área, estratégicamente se tiene pensado una organización matricial lo más horizontal posible de modo que la [comunicación transversal](#) sea fluida y resulte visible, fomentando la transparencia y evitando silos (Appelo, 2010). Es por ello que se preferirá evitar jerarquías innecesarias (Tom Peters, Waterman, 1982) y esta área no será excepción.

Un **sistema de información ágil pero robusto** es y será indispensable dentro de la Gestión Estratégica de cualquier empresa (Robson, 1993)

⁶⁸ Information Technologies

9 Plan Económico-Financiero


Lo que determina el **valor cuantitativo de una empresa** como Agilex es en parte su habilidad de generar **flujos de caja** ahora y en el futuro (Brigham, Ehrhardt, 2013) y para asegurarse de esto y de otros aspectos económicos será necesario contar un buen **sistema Financiero Corporativo**.

El punto clave para realizar las previsiones financieras es la calidad y realismo de las hipótesis que utilicemos. Habrá que entender el negocio y atender a los planes futuros de la compañía para reflejarlos en la previsión a elaborar y posteriormente analizar los estados financieros porque al final serán un reflejo de las políticas y comportamiento de la empresa (Martínez-Abascal, 2012). El propósito de Agilex con su Plan Económico-Financiero no es diferente al de otras empresas, es decir, mantener un **flujo de caja** saneado (una buena liquidez a corto plazo) así como obtener amplios **márgenes de beneficios** con la mayor **rentabilidad** posible (un retorno de la inversión alto) manteniendo la capacidad de **solvencia** para atender compromisos de pago a largo plazo y poder cumplir con los **objetivos estratégicos**, en nuestro caso para esta primera etapa del negocio será importante **evitar endeudamientos** innecesarios manteniendo en caso de ser requerida 1 única línea de crédito a lo largo del ejercicio durante 2016 y eludir situaciones de riesgo⁶⁹ o por ejemplo situaciones de apalancamiento financiero no controlables.

9.1 Oficinas



Dentro de los costes y gastos, durante el inicio de esta primera etapa Agilex ha decidido alquilar oficinas de coworking en Madrid como sede, sin descartar la adquisición de un inmueble propio en el transcurso del negocio.

Examinando el mercado de las empresas que ofrecen el servicio se han considerado 3 posibilidades principales con las siguientes ventajas e inconvenientes destacables:

PROVEEDOR	VENTAJAS	INCONVENIENTES
 laguaridacreativa ⁷⁰	- tiene salas habilitadas para eventos y conferencias -cuanta con ofertas de formación y domiciliación	- se encuentran ubicados algo alejados del centro de la capital (Móstoles y Fuenlabrada)

⁶⁹ En general Agilex mantendrá un perfil bajo de apetito al riesgo y vigilará su tolerancia a riesgos

⁷⁰ <http://laguaridacreativa.es/>

 <p>71</p>	<ul style="list-style-type: none"> - experiencia con más de 600 start-ups y gestión de viveros - cuenta con red de contactos amplia - ubicación en el centro de negocios dentro de la capital (Nuevos Ministerios, AZCA) 	<ul style="list-style-type: none"> - algo más caro que los proveedores considerados pero más barato que muchos de los descartados
 <p>72</p>	<ul style="list-style-type: none"> - muy tranquilo y luminoso - ubicación en el centro de la capital (Malasaña) 	<ul style="list-style-type: none"> - muy especializado en áreas diferentes a las de Agilex puntero en tendencias culturales, artísticas y sociales

38. Análisis de proveedores de servicios de coworking. Elaboración propia

Teniendo en cuenta las ventajas e inconveniente y añadiendo la posibilidad de mantener contacto con otras empresas con las que se podría pensar en colaborar debido a su amplia red se considera por un lado que sería interesante encontrar espacios de acuerdo con Cink-Emprende que se encuentra además cercana al centro de negocios de Madrid y cuyas oficinas cumplen con las condiciones que Agilex considera indispensables en un [entorno laboral](#), y por otro lado mantener cerca las otras dos compañías por razones de diversificación y competencia, estableciendo cierta clasificación con el transcurso de la actividad del negocio.

9.2 Relación con Gestoría

Durante esta primera etapa inicial Agilex ha decidido contratar los servicios de una Gestoría especializada en las áreas jurídica, fiscal y laboral que cuenta con una experiencia de 9 años, ubicada en el emplazamiento de coworking elegido y que dará soporte a [Finanzas](#) y a [RR.LL.](#)

9.3 Relación con Proveedores

El análisis de las [fuerzas de Porter](#) realizado concluyó que la logística realmente no representa ningún factor crítico de éxito debido básicamente al bajo o nulo poder de negociación de los proveedores. Aparte de los servicios IT proporcionado por *Billage* como indica el [Plan Tecnológico](#), los posibles abastecedores regulares de Agilex deberán principalmente de suministrar material de papelería bajo demanda y con el logotipo corporativo (cuadernos, sobres, carpetas y tarjetas de visita) que se empleará sobre todo

⁷¹ <http://cink-emprende.es/>




⁷² <http://elpatiodelapierna.net/>

como elementos comunicativos de la empresa que refuerzan nuestra imagen corporativa.

Estimando los posibles riesgos del aprovisionamiento así como sus efectos financieros y en el flujo de caja se observa que la vulnerabilidad de la cadena de suministro es baja por lo que de momento no se prevé necesario tener ninguna línea de crédito con proveedores ni tampoco se contemplan necesarios ningún tipo de servicio de *Cofirming* que ofrezca seguridad.

En cualquier caso para evitar ningún tipo de impacto acudiremos a proveedores de confianza que tengan reconocimiento por su amplia presencia en el mercado y que aseguren el suministro en tiempo y forma.

Examinando el mercado de las empresas proveedoras se han considerado 3 posibilidades principales con las siguientes ventajas e inconvenientes destacables:

PROVEEDOR	VENTAJAS	INCONVENIENTES
 <p>73</p>	<ul style="list-style-type: none"> - presenta más de 27.000 referencias -contempla seguimiento online personalización de precios - ubicado en Madrid 	<ul style="list-style-type: none"> - exigen habitualmente mecanismos de <i>Confirming</i> que obliga a trabajar con una determinada entidad, lo que resta capacidad de maniobra
 <p>74</p>	<ul style="list-style-type: none"> - al estar especializada exclusivamente en material de oficina y los precios en este sentido son algo más bajos en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - al estar especializada exclusivamente en material de oficina no ofrece otros productos de oficina
 <p>Material y mobiliario de oficina 75</p>	<ul style="list-style-type: none"> - presenta más de 20.000 referencias - ofrece mobiliario de oficina - ofrece material de limpieza de oficina - programas de descuentos y promociones -varios medios de contacto 	<ul style="list-style-type: none"> - ubicado en el Prat de El Prat de Llobregat lo que puede dificultar su distribución si bien cuenta de un servicio postventa que permite conocer el estado del pedido

39. Análisis de proveedores bajo demanda. Elaboración propia

⁷³ <http://ofiahorro.es/>

⁷⁴ <http://www.kalamazoo.es/>

⁷⁵ <http://www.bruneau.es/>

Teniendo en cuenta las ventajas e inconveniente y añadiendo la posibilidad de adquisición de otro tipo de material de oficina como el mobiliario lo que permitiría negociar descuentos con la empresa proveedora consideramos que sería interesante encontrar espacios de acuerdo con *Bruneau* y mantener cerca las otras dos compañías por razones de diversificación y competencia, estableciendo cierta clasificación con el transcurso de la actividad del negocio.

9.4 Plan de Inversión Inicial

Habiendo analizado cuáles son las necesidades⁷⁶ a cubrir para la puesta en marcha del negocio mediante el Plan de Inversión y atendiendo a la perspectiva holística (emergentista⁷⁷) de Agilex nos centraremos, sin entrar al mínimo detalle ya que para ello colaborará la [Dirección Financiera](#) y la [Gestoría](#), en estimar a nivel **estratégico** cuáles serán los principales requisitos financieros para poder dar respaldo al negocio en esta **etapa inicial**. El [anexo XI](#) recoge cuantitativamente los siguientes conceptos:

Dentro de los **activos materiales** tendremos al inicio principalmente las siguientes partidas:

- **Edificios, locales y terrenos:** Agilex contará con una [oficina](#) dentro de un centro de coworking , situada en la zona financiera del dentro de Madrid que cuenta con unos 120 m² y que no será necesario acondicionar especialmente ya que está lista para entrar a trabajar. Su valor será contemplado como gasto de alquiler.
- **Mobiliario:** habrá que adquirir escritorios con cajoneras y sillas suficientes para 9 personas y se añadirán a lo ya existente varias estanterías y armarios que de momento en esta fase inicial Agilex considera como mobiliario suficiente.
- **Equipos de transporte:** Agilex prevé que sus profesionales que prestan el servicio se puedan desplazar a diferentes ciudades con cierta frecuencia y se ha optado por adquirir una serie de vehículos con seguros incluidos.
- **Equipos informáticos:** Ordenadores portátiles, servidores, impresoras y scanners

Dentro de los **activos inmateriales** tendremos al inicio principalmente:

- **Aplicaciones informáticas:** la mayoría del software de escritorio que se empleará es opensource/freeware⁷⁸ (por ejemplo Herramientas Gráficas) con lo cual el gasto está en las licencias del paquete ofimático por máquina, el sistema operativo por máquina y el antivirus por máquina a lo que habrá que añadir el coste del [servicio](#)

⁷⁶ Según las precondiciones exigidas la puestas en marchar no ha de ser menor a 500.000 €

⁷⁷ Emergencia, [pensamiento sistémico](#) holístico (la suma de las partes no explican el todo, frente al reduccionismo y el dualismo hay que incluir las relaciones entre ellas para que el sistema surja

⁷⁸ No siempre código gratis es sinónimo de open source o freeware (cada cual con sus licencias)

[SaaS](#) del ERP que incluya en su paquete el módulo de CRM y el website corporativo así como su mantenimiento externo.

- **Tesorería inicial:** Se necesitará una cantidad de dinero para mantener la actividad empresarial durante los primeros meses en función de los viajes a realizar, alquileres de salones de actos en hoteles, etc.

Dentro de **otros desembolsos** iniciales tendremos al inicio principalmente

- **Depósitos y finanzas:** al tratarse de un espacio de coworking muy bien ubicado y demandado se nos exige el ingreso de un depósito como fianza que se devolverá en caso de mudanza con el aviso y antelación debida.
- **Gastos de constitución:** siendo una Sociedad Limitada Nueva Empresa muchas de las gestiones son telemáticas con los consiguientes ahorros administrativos (p. ej. en notarías) incurriéndose sobre todo en gastos de constitución (registro mercantil, tasa de apertura) más el IVA

9.5 Plan y fuentes de Financiación

Para la financiación de Agilex se recurrirá a **recursos propios, inversores padrino** compuesto de familiares que aporten capital semilla⁷⁹, así como una **línea de crédito** bancario que deberá hacer frente a pago de operaciones, con proveedores y con la [Gestoría](#) que será la encargada de finalmente elaborar este plan al detalle

CONCEPTOS	IMPORTE	%
PATRIMONIO NETO		
Capital y otras aportaciones de socios	51.000,00 €	10,20%
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	- €	
PASIVO NO CIRCULANTE		
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos	400.000,00 €	80,00%
Otros	- €	
PASIVO CIRCULANTE		
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	49.000,00 €	9,80%
Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)	- €	
TOTAL FINANCIACIÓN	500.000,00 €	100,00%

40. Cuadro de Financiación. Elaboración propia

9.6 Previsión de Ventas

Atendiendo al [análisis de mercado](#), al [análisis exploratorio](#) y a las expectativas de los experimentados profesionales de Agilex se ha estimado la siguiente previsión de ventas para 4 años y consideraremos que el primer año aseguraremos [al menos 4 posibles clientes](#).

⁷⁹ También conocidos como *angel investors* con participaciones en el negocio en la etapa inicial

SERVICIOS	2016	2017	2018	2019
Programa de Formación a Emprendedores	159.720,00 €	173.030,00 €	186.340,00 €	199.650,00 €
Programa de Formación a Directivos	133.100,00 €	146.410,00 €	159.720,00 €	173.030,00 €
Programa de Formación a Mandos	622.908,00 €	622.908,00 €	622.908,00 €	622.908,00 €
Programa de Formación a Técnicos	211.310,00 €	211.310,00 €	253.572,00 €	253.572,00 €
Consultoría /Coaching (consultoría personalizada)	76.665,60 €	114.998,40 €	114.998,40 €	114.998,40 €
Conferencias, charlas y ponencias	6.000,00 €	7.200,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
TOTAL INCREMENTO DE VENTAS	1.209.703,60 €	1.275.856,40 €	1.345.938,40 €	1.419.792,07 €
INCREMENTOS PORCENTUALES		5,45%	5,51%	5,55%

41. Cuadro de Previsión de Ventas. Elaboración propia

Como se puede observar se considera que los servicios de Consultoría y Coaching así como los programas dirigidos tanto a Emprendedores como a Directivos tendrán una acogida que irá creciendo a medida que se conozcan los servicios. Se espera que con el programa dirigido a Mandos tenga mejor acogida desde el principio ya que suele ser el segmento más informado en metodologías de gestión del día a día, no tan estratégicas. Algo similar pasa con el programa de tipo Técnico y Operativo. Por otro lado se espera que el número de conferencias impartidas por nuestros profesionales irán creciendo hasta llegar a una estabilidad de 8 al año cuando los servicios de la compañía y la marca sea bastante conocida.

Como se puede apreciar el crecimiento porcentual esperado es sostenido como para mantener una línea ascendente de negocio pero no se espera que sea tan drástico a partir de 2019 a no ser que se incremente el número de profesionales en plantilla que puedan ofrecer nuestros servicios o bien incluso crear alguna nueva línea de servicio.

9.7 Gastos de explotación y Salarios

Dentro de los **gastos** tendremos al inicio principalmente las siguientes partidas:

- **Servicios profesionales independientes:** Agilex contará como coste de explotación con los servicios de una [Gestoría](#) especializada en las áreas jurídica, fiscal y laboral que cuenta que dará soporte a las actividades de [Finanzas](#) y a [RR.LL.](#)
- **Material de Oficina:** el material de oficina (cuadernos, sobres, carpetas y tarjetas de visita) será adquirido regularmente a un [proveedor](#) a medida que éste se vaya consumiendo pero se ha considerará registrarlo como “otros servicios”⁸⁰ en el balance de situación al no considerarlo del todo *inventariable*. Este tipo de material (libretas, post-it, cuadernos, rotuladores, caballetes, etc.) que no solo se empleará en las propias oficinas sino que se usarán en los servicios del día a día y será elaborado incluyendo el [logo de la empresa](#) con los colores identificativos.

⁸⁰ *Otros servicios* es la cuenta 629 y *Material de oficina* es la cuenta 328 del [Plan General Contable](#)

- **Arrendamientos:** Como se ha comentado en el apartado de activos materiales se alquilará una [oficina](#) en el centro financiero de Madrid
- **Suministros:** será la energía eléctrica, agua y 2 líneas telefónicas al no necesitarse añadir más líneas o tarifas especiales de energía que supondrían un coste extra.
- **Sueldos y Salarios:** los salarios en principio serán similares entre los 3 socios fundadores y los empleados (de momento 6) que se vayan incorporando ya que tras pasar los procesos de [selección](#) y recibiendo la [capacitación](#) se presupone igual nivel de expertise en su área, excepto obviamente a estudiantes en prácticas que se contempla pueden ser [contratados](#) en un futuro. El salario en bruto inicial será de 2.500 € mensual para responsables de área y 2.000 € para el resto que se irá incrementando según convenio en 1,2% anualmente y se aplicará un 40% de S.S.

9.8 Cuentas de resultados y Balances

Para poder realizar un análisis financiero del arranque del negocio se elaborará proyecciones en un **periodo de 4 años** contemplando los posibles estados contables a finales de año en diferentes escenarios usando una hipótesis neutra, otra optimista y una última pesimista y se emplearán una serie de ratios que permitan calibrar, decidir y tomar acciones si éstas fueran pertinentes. Consideraremos que el primer año tendremos [al menos 4 posibles clientes](#).

Los [anexos XIII, XIV y XV](#) recogen estas proyecciones e incluyen las **ratios consideradas imprescindibles** ([anexo XII](#)). Frecuentemente tanto la cuenta de resultados como el balance de situación contienen epígrafes pequeños que resultan irrelevantes o que incluyen decimales intrascendentes para el análisis (Martinez-Abascal,2012) por lo que se prescindirá de ese nivel de detalle y se empleará la cuenta resumida y el balance corto.

9.9 Análisis de Métricas para diferentes escenarios

Mediante el análisis vertical (de cada entrada) y horizontal (de cada entrada a lo largo del tiempo) en la Cuenta de resultados y el Balance proyectados para esta etapa inicial se han calculado las ratios sobre aquellos conceptos que nos permitan responder a cuestiones básicas como por ejemplo si la empresa es rentable, si es atractivo invertir en ella o si tiene mucho riesgo de tal modo que ayuden a la **toma de decisiones** (Martinez-Abascal,2012) y que por otro lado además sean soportadas como [métricas](#) económico-fianacieras en el [sistema contable](#) de nuestro propio ERP formando parte de su [cuadro de mando integral](#).

A continuación se incluyen los cuadros con el resumen de los análisis para diferentes escenarios usando un hipótesis neutra, una optimista y otra pesimista tal y como se incluyen en los [anexos XIII, XIV y XV](#) y finalmente un gráfico comparativo de estos escenarios

CONCEPTO	MEDICIÓN / RATIO (Escenario neutro)
Ventas ¿Cómo crece el negocio?	- Se produce crecimiento razonable en ventas en los próximos 4 años llegando al 5,55%. Es positivo
Margen Bruto % (Margen/Ventas)	-Baja de 50 % al 48% entre 2016 y 2019 probablemente debido a que empiece a haber competencia con Agilex y que es normal en una start-up. Aun así el declive es moderado. La empresa está aumentando mucho las ventas sacrificando poco margen lo cual es muy positivo
Gastos Operativos (Opex, o Gastos de Estructura + Salarios)	- Aumento muy moderado de los gastos fijos, se controlan los salarios y los gastos generales. Debido a esta moderación y al margen% el EBITDA (cash flow producido anterior a los gastos financieros) se mantiene estable entre el 20% y el 21% con algún altibajo. La amortización como coste fijo pero sin desembolso en caja crece de forma proporcionada. Se prevé que los gastos financieros crezcan pero no de forma acusada como para no ser manejable. Finalmente El EBIT que se prevé similar los 2 primeros años hasta consolidarse el aprendizaje de control de los gastos fijos y crecer es bastante mayor que los gastos financieros, lo que en conjunto nos dice que los gastos se controlan con respecto al margen.
Rentabilidad ¿Se gana dinero?	- El Beneficio neto aumenta en términos absolutos pero se mantiene entorno al 13% lo cual es positivo. La evolución del CFO durante los 4 años (beneficio neto + amortizaciones) nos dice que será posible hacer frente a la deuda (créditos y préstamos bancarios del balance) pero habrá que esperar un poco para repartir a nuestros inversores padrinos - La rentabilidad sobre ventas ROS (beneficio neto / ventas) se mantiene sobre el 13% y se espera que sea similar o superior al que se dé en nuestro mercado que aún está en su primera etapa -La rentabilidad sobre recursos propios (ROE, Beneficio neto / Recursos propios del año anterior) y la rentabilidad sobre sobre activos peros sin gastos financieros (ROI, EBIT /Activo neto) es muy positiva, especialmente si lo comparamos con un interés del 10%
Riesgo ¿Existe riesgo operativo y/o financiero?	- Los fondos operativos en % (NOF / ventas) varía muy poco entre el 5% y el 6%, lo que indica -Mirando el COAF la Caja crece acorde a la actividad, Clientes se mantiene constante, lo que indica control de cobros. Proveedores dan un salto el primer año acorde a la actividad pero después se prevé estable respondiendo rápido a pagos. El nivel de apalancamiento indica que se emplean bien recursos propios con menor financiación ajena. - Haciendo un análisis rápido de sensibilidad (probando valores) al final del 4 año para que el beneficio (sobre 13%)

	desaparezca el margen % debería de bajar casi 17 puntos porcentuales o subirlos el Opex % lo que resulta un buen espacio de seguridad ante cualquier eventualidad. El riesgo financiero parece razonable ya que los intereses son pequeños comparando con el EBIT
Conclusión	- La Empresa tiene buen margen, buen beneficio y buena rentabilidad (ROI) por encima del 10%. Los objetivos financieros son alcanzables

42. Análisis de Conceptos y Ratios en un escenario neutral ([Anexo XIII](#)). Elaboración propia

CONCEPTO	MEDICIÓN / RATIO (Escenario optimista)
Ventas ¿Cómo crece el negocio?	- Se produce un gran crecimiento de 2 puntos porcentuales en ventas en los próximos 4 años llegando al 9,45%. Es muy positivo
Margen Bruto % (Margen/Ventas)	-Baja de 50 % al 48% entre 2016 y 2019 probablemente debido a que empieza a haber competencia con Agilex y que es normal en una start-up. Aun así el declive es moderado. Sin embargo la empresa está aumentando mucho las ventas sobre costes en términos absolutos lo cual es muy positivo
Gastos Operativos (Opex, o Gastos de Estructura + Salarios)	- Como en el escenario neutro aumento muy moderado de los gastos fijos. Debido a esta moderación y al margen% el EBITDA pasa del 20% y el 22%. La amortización crece de forma proporcionada igual que en el escenario neutro. Se prevé que los gastos financieros crezcan pero no de forma acusada como para no ser manejable. El EBIT % aumenta progresivamente y con respecto a los gastos financieros, lo que en conjunto nos dice que los gastos se controlan mucho con respecto al margen.
Rentabilidad ¿Se gana dinero?	- El Beneficio neto aumenta en términos absolutos y pasa del 13% al 15%. La evolución del CFO durante los 4 años dice que será posible hacer frente a la deuda se podría pensar incluso en repartir algo a nuestros inversores padrinos - La rentabilidad sobre ventas ROS (beneficio neto / ventas) se mueve del 13,2% al 15,1% y se espera que sea superior al que se dé en nuestro mercado que aún está en su primera etapa -La rentabilidad sobre recursos propios (ROE) y la rentabilidad sobre activos (ROI) es excelente, especialmente si lo comparamos con un interés del 10%
Riesgo ¿Existe riesgo operativo y/o financiero?	- Los fondos operativos en % (NOF / ventas) es muy estable sobre el 5% , la empresa se financia bien las operaciones -Mirando el COAF la Caja crece mucho debido a la actividad en ventas, Clientes se mantiene constante, lo que indica control de cobros. Proveedores se mantiene a niveles similares a los del escenario neutro y el apalancamiento

	<p>indica que se emplean bien los recursos propios.</p> <p>- Haciendo un análisis rápido de sensibilidad al final del 4 año para que el beneficio (sobre 15%) desaparezca el margen % debería de bajar casi 19 puntos porcentuales o subirlos el Opex % lo que resulta un muy buen espacio de seguridad ante cualquier eventualidad. El riesgo financiero parece razonable como ocurre en el escenario neutro ya que los intereses son pequeños comparando con el EBIT</p>
Conclusión	<p>- La Empresa tiene muy buen margen (en términos absolutos), buen beneficio y buena rentabilidad (ROI) por encima del 10%. Los <u>objetivos financieros</u> son muy alcanzables</p>

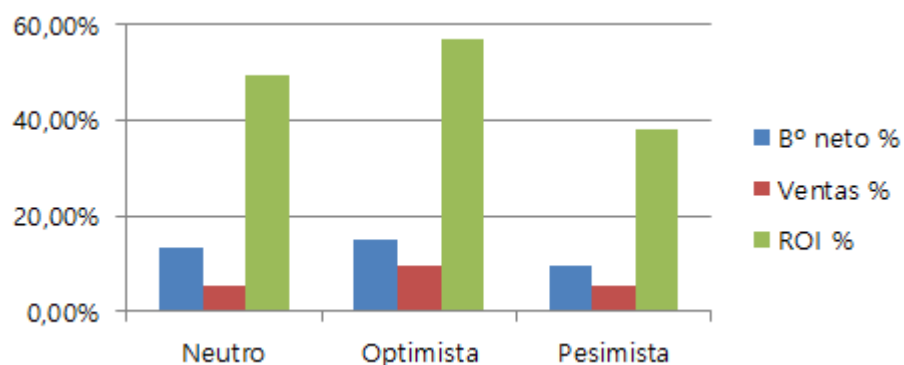
43. Análisis de Conceptos y Ratios en un escenario optimista ([Anexo XIV](#)). Elaboración propia

CONCEPTO	MEDICIÓN / RATIO (Escenario pesimista)
Ventas ¿Cómo crece el negocio?	- Se produce el mismo buen crecimiento en ventas el mismo que en el escenario neutro tras 4 años llegando al 5,55%. Es razonable en una start-up y positivo.
Margen Bruto % (Margen/Ventas)	-Baja de 50 % al 44% entre 2016 y 2019 probablemente debido a que empieza a haber competencia con Agilex. El declive no es tan moderado como en el escenario neutro. La empresa está aumentando mucho las ventas pero sacrificando el margen a costa del coste de ventas lo cual no es nada positivo
Gastos Operativos (Opex, o Gastos de Estructura + Salarios)	- Aumento muy moderado de los gastos fijos, se controlan los salarios y los gastos generales como en el escenario neutro. Debido a la bajada del margen% el EBITDA pasa del 20% y al 17%. La amortización como coste fijo pero sin desembolso en caja crece de forma proporcionada. Se prevé que los gastos financieros crezcan pero no de forma acusada como para no ser manejable. Finalmente El EBIT se mantendría estable similar pero ante los gastos financieros tendremos un descenso progresivo de beneficio neto
Rentabilidad ¿Se gana dinero?	- El Beneficio disminuye del 13% al 10%. La evolución del CFO durante los 4 años (beneficio neto + amortizaciones) van descendiendo lo que nos dice que para hacer frente a la deuda se necesitará de crédito. - La rentabilidad sobre ventas ROS (beneficio neto / ventas) se mantiene sobre el 11% -La rentabilidad sobre recursos propios (ROE) es positiva sin embargo la rentabilidad sobre sobre activos (ROI) si bien está por encima del 10% durante los años analizados se prevé en caída progresiva
Riesgo ¿Existe riesgo operativo y/o	- Los fondos operativos en % (NOF / ventas) se han conseguido mantener entre el 5% y el 6% gracias a haber solicitado crédito

financiero?	<p>-Mirando el COAF la Caja, Clientes, Proveedores tiene niveles similares al escenario neutro. El nivel de apalancamiento es algo mayor al del escenario neutro debido a que hemos tenido que financiarnos mediante crédito y así precisamente el total de activo y pasivo se mantiene</p> <p>- Haciendo un análisis rápido de sensibilidad y teniendo en cuenta que al final de 4 años el margen % baja del 13% al 10% se podría elevar ese 3% siempre y cuando se controle los costes variable y evitar riesgos financieros</p>
Conclusión	<p>- La Empresa no ha controlado los gastos variables que han ido incrementándose un 2% en vez del 1% del escenario neutro reduciéndose por tanto el margen % y con ello el beneficio y buena rentabilidad (ROI) Los objetivos financieros se ponen en riesgo, se ha de pedir crédito para cubrir esos gastos</p>

44. Análisis de Conceptos y Ratios en un escenario pesimista ([Anexo XV](#)). Elaboración propia

Tras el análisis y comparando los diferentes hipotéticos escenarios proyectados tenemos que tras 4 años y en términos porcentuales incluso en el peor de los casos el ROI aunque inferior, sigue siendo muy positivo aunque un examen al detalle nos dice que en ese caso las Ventas se mantienen gracias a unos NOF (fondos de operaciones) similares al caso neutro pero financiado más por el crédito que por el Fondo de Maniobra soportando así el gasto variable, esto hace que se incremente la deuda que habría que vigilar. En el caso más optimista simplemente crece el porcentaje del número de ventas de modo que mientras se mantiene el equilibrio con los niveles de NOF el ROI se ve incrementado % más que en el caso neutro.



45. Comparación % de escenarios tras 4 años proyectados. Elaboración propia

Atendiendo a las hipótesis planteadas y previas al estudio de [viabilidad](#) podemos concluir que la inversión parece ser rentable siempre y cuando se vigilen costes, en especial los variables.

9.10 Análisis de Cash-flow

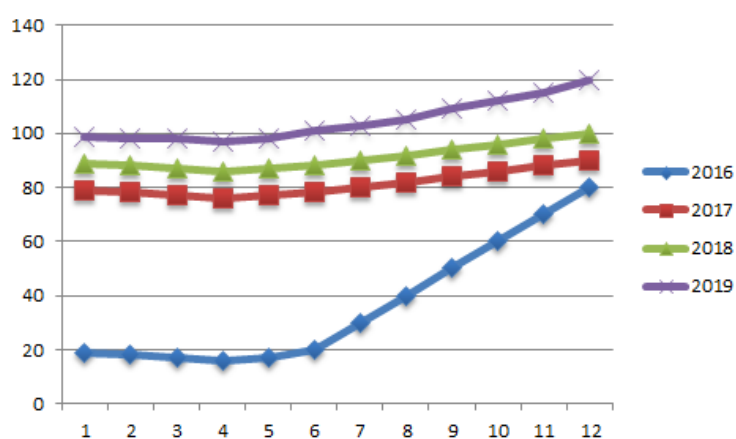
Para apreciar la posible evolución de la caja se calculará para los años proyectados cual será el flujo de caja que nos permita responder con liquidez inmediata o tomar medidas p.ej.

mediante nueva líneas de crédito

(miles de €)	2016	2017	2018	2019
Saldo Inicial	20	80	90	100
Enero	19	79	89	99
Febrero	18	78	88	98
Marzo	17	77	87	98
Abril	16	76	86	97
Mayo	17	77	87	98
Junio	20	78	88	101
Julio	30	80	90	103
Agosto	40	82	92	105
Septiembre	50	84	94	109
Octubre	60	86	96	112
Noviembre	70	88	98	115
Diciembre	80	90	100	120
Saldo Final de año	80	90	100	120

46. Cuadro de saldos de tesorería (en miles de euros). Elaboración propia

A partir del cuadro de saldos de tesorería proyectado se puede observar en la gráfica como a partir de los meses de verano empieza a subir los movimientos de caja debido a un incremento de la actividad motivada posiblemente por la demanda de particulares y de eventos y como entre los meses de septiembre y diciembre se prevé que se dispare, coincidiendo con el cierre de muchas empresas que buscan invertir en formación de sus empleados antes de que acabe el año y tenerlos preparados para los siguientes meses.



47. Evolución del cash-flow. Elaboración propia

9.11 Costes y Punto de Equilibrio

Agilex como nueva empresa de servicios con una estructura sencilla usará un modelo de contabilidad convencional⁸¹ de costes totales, es decir sin entrar por ejemplo en actividades

⁸¹ Otros sistemas más complejos y precisos como ABC son indicados en empresas de manufactura

(modelo ABC) se tomará en cuenta como costes a todos los desembolsos relacionados al servicio, incluyendo los gastos de viajes y alquiler de salones de actos, denominando gastos a todo lo demás (gastos financieros, impuestos, etc.). Éste es un método que se suele utilizar para hallar el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad a partir donde se obtienen ganancias y que distingue entre los costes fijos que se incurren independientemente del nivel de la actividad dando nuestros servicios y los variables, aquellos que dependen de la actividad

(miles de €)	2016	2017	2018	2019
Gastos estructura	368	383	380	386
Amortización	40	41	42	43
Costo Financieros	28	33	40	52
Total Costos	436	457	462	481
Costo Variable	605	650	699	738
Precio Ventas	1209	1275	1345	1420
P.E.	721,85	731,2	733,17	735,3

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

48. Cuadro de Punto de Equilibrio (en miles de euros). Elaboración propia

9.12 Análisis de Viabilidad del Proyecto

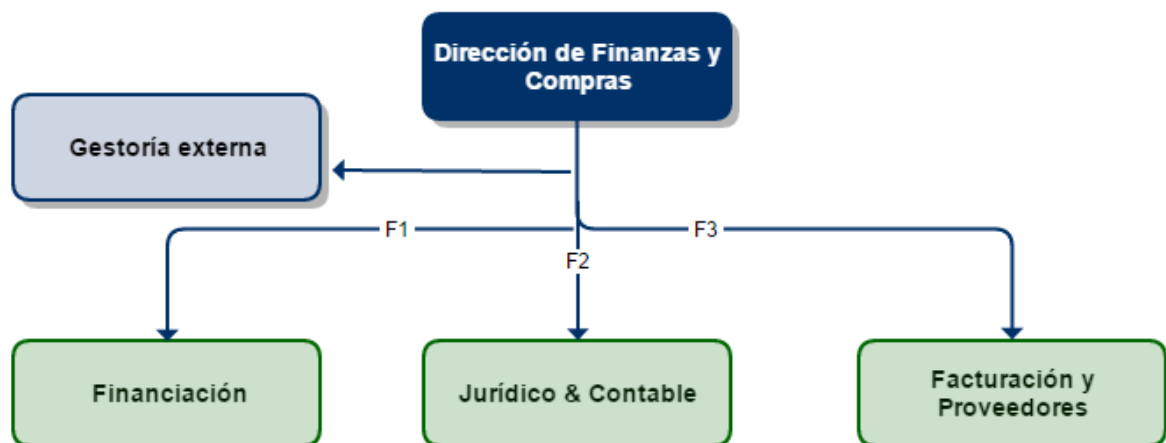
Una vez obtenido el flujo operativo en diferentes años se calculará el valor económico generado a través del Valor Actual Neto (VAN) con una tasa de descuento del 10% y la rentabilidad generada a través de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) que permita determinar si esta rentabilidad es mayor al menos que una inversión con poco riesgo (p. ej. letras del Estado, o depósitos en entidades financieras solventes). De lo contrario es más sencillo invertir el dinero en dichos productos con bajo riesgo en lugar de dedicar tiempo y esfuerzo a la creación empresarial. Para realizar el cálculo se ha usado el cash-flow neto esto es, la suma de cash-flow operativo (CFO, es decir el Beneficio Neto más las Amortizaciones), cash-flow de inversión (para la inversión inicial o p. ej. para reparaciones, etc.) y cash-flow financiero (p.ej. para financiar pago de dividendos, pero en estos primeros años no se contemplarían)

(miles de €)	INICIO	2016	2017	2018	2019
Amortización		40	41	42	43
BN Beneficio neto		160	171	180	199
CFO cash flow operativo		200	212	222	242
CFF cash flow financiero					
CFI cash flow inversión	500				
Flujo Neto Efectivo	-500	200	212	222	242
Tasa de descuento del 10%					
$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^N \frac{FCN_t}{(1+i)^t} \quad 189,11 \text{ €}$					
$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0 \quad 26\%$					

49. Cuadro de viabilidad (en miles de euros). Elaboración propia

9.13 Estructura Jurídico-Financiera

Atendiendo a las necesidades financieras detectadas y al momento actual del mercado en el que queremos darnos a conocer y posicionarnos la estructura financiera inicialmente será bastante sencilla, susceptible de adaptarse a las necesidades de Agilex y al momento de mercado en el que nos encontremos. Funcionalmente tendremos un único responsable de Finanzas del cual dependerán las 3 sub-áreas de trabajo actuales es decir, Financiación, Jurídico y Contable para lo que contará al menos en esta primera etapa con la ayuda de una [Gestoría externa](#) que compartirá con [Relaciones Laborales](#) y una tercera sub-área de Facturación y Compras a [Proveedores](#). No se descarta en un futuro tener personas especializadas en cada una de las sub-áreas de forma que haya miembros de este equipo colaborativo liderados por el que es hoy el responsable y que conocerá de primera mano cómo se ha ido desarrollando el trabajo en Agilex a lo largo del tiempo



50. Estructura inicial y sus 3 áreas de trabajo. Elaboración propia

Por otro lado, como se explicará en el apartado organizacional, atendiendo al [organigrama](#) de la empresa y a las funciones que desempeñará cada empleado descritas en su correspondiente área, estratégicamente se tiene pensado una organización matricial lo más horizontal posible de modo que la [comunicación transversal](#) sea fluida y resulte visible, fomentando la transparencia y evitando silos (Appelo, 2010). Es por ello que se preferirá evitar jerarquías innecesarias (Tom Peters, Waterman, 1982) y esta área no será excepción.

Lo que determina el **valor cuantitativo de una empresa** como Agilex es en resumen su habilidad de generar **flujos de caja** ahora y en el futuro (Brigham, Ehrhardt, 2013) para asegurarse de esto y de otros aspectos económicos será necesario contar con un **buen sistema Financiero Corporativo**.

10 Plan de Empleados y Organización societaria

El **objetivo** particular y principal del Plan de Empleados⁸² alineado con los [objetivos estratégicos](#), es tener una organización con una alta conexión entre su personal que además cuente con la capacidad y la actitud de adquirir nuevas competencias, habilidades y conocimientos en un proceso de mejora continua lo cual permitirá a Agilex adaptarse a los cambios también continuos del mercado y así minimizar posibles riesgos.

"*Culture eats strategy for breakfast*" (Drucker, 1973). Esta es la base del Plan de Empleados de Agilex que en cierto sentido considera al **capital humano** e intelectual como la base en la que se cimienta su [ventaja competitiva](#): "*the team with the best players wins*" (Welch, 2005)

Para Agilex la organización empresarial es una cuestión estratégica. Consideramos que parte de los [factores de éxito](#) junto la relación con el cliente son clave entre otros, tanto la transparencia como la [comunicación fluida](#).

Para poder transmitir estos valores de forma efectiva es necesario mantener esta misma filosofía dentro de la compañía de modo que termine formando parte de la cultura corporativa al cabo del tiempo y se establezca un modo de trabajar bien definido e identificable que sea compartido por todos, transmitido y percibido.

El [modelo organizativo](#) deberá pues de ayudar a implantar esta filosofía transparente y comunicativa de manera que por un lado se eviten silos de información y conocimiento y por otro se fomente en la medida de lo posible la adquisición de competencias transversales por parte de **todos los empleados** así como la creación de un ambiente colaborador que emane desde **todos los puestos** y se perciba como natural no solo por parte de sus trabajadores sino también tanto por parte de nuevas incorporaciones, nuestros [proveedores](#) y sobre todo por parte de nuestros propios clientes actuales y los potenciales.

El [organigrama](#) elaborado proporcionará una estructura que permita el desarrollo de la filosofía planteada y que ésta se afiance dentro de la cultura empresarial de Agilex lo que le conferirá solidez a la identidad corporativa (Drucker, 1973).

⁸² También conocido como Plan de RR.HH o Plan de Personal

10.1 Perfiles de Empleados

Agilex desde su perspectiva emergentista⁸³ considera que una organización débil es aquella que depende de un líder único⁸⁴. Tener ejemplos y mentores estimula, las dependencias consiguen justo el efecto contrario. Al tratarse de una empresa que da valor al aprendizaje, yendo más allá del liderazgo coaching (Goleman, 1995) y del liderazgo situacional (Blanchard, Johnson, 1982) el liderazgo en Agilex será entendido en los términos del [anexo VI](#) (Powell, 2012) definidos por el exsecretario del Estado Mayor de los Estados Unidos, Collin Powell. Cada empleado de la organización deberá pensar y actuar como líder ya que estará empoderado para ello, cosa que no significa que en ese proceso no necesite ayuda, para esto se cuenta de programas internos de [capacitación](#) y la [colaboración explícita](#) de otros colegas⁸⁵ de trabajo.

El empleado de Agilex deberá de contar con un **Perfil T** (Guest, D. 1991), es decir será un profesional con habilidades transversales y una especialidad destacable, en contraste con los Perfiles I con una especialidad destacable que resulta más limitado. Los Perfiles T también conocidos como especialistas generalistas, esto es, personas muy competentes en un área pero capaces de hacer frente en otras y adquirir competencias si le fuera necesario para desempeñar su trabajo. El desempeño se medirá vía **evaluaciones 360º** por parte de pares también con perfiles T con cuestiones muy enfocadas a la colaboración recibida y el aprendizaje adquirido mientras que la opinión del empleado con respecto Agilex se recogerá mediante [encuestas](#).

10.2 Puestos Laborales

Actualmente existen una serie de puestos, y no se descarta abrir vacantes en un futuro acorde con el transcurso del negocio. Los puestos han de cubrir las siguientes posiciones:

- Dirección Estratégica y Operativa
- Dirección de Marketing y Comercial
- Adjunto/a de Marketing y Comercial
- Dirección de Tecnologías de la Información
- Desarrollo de Tecnologías de la Información
- Dirección de Finanzas y Compras
- Dirección de Relaciones Laborales

⁸³ Emergencia, [pensamiento sistémico](#) holístico (la suma de las partes no explican el todo, frente al reduccionismo y el dualismo hay que incluir las relaciones entre ellas para que el sistema surja)

⁸⁴ Efecto autobús

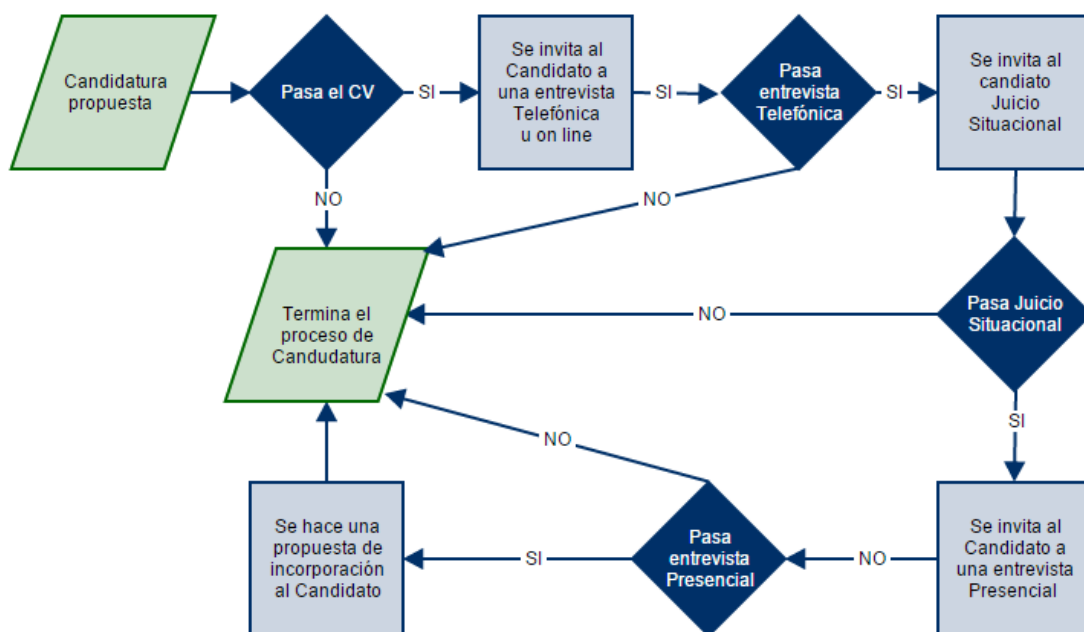
⁸⁵ Como parte de la cultura empresarial, ésta es una de las señas identitarias de Agilex

Los profesionales que cubran estas posiciones tendrán que ajustarse al tipo de [perfil general](#) buscado en Agilex, conocer las áreas de negocio y **concordar con la cultura corporativa**

10.3 Proceso de Selección de Empleados

Agilex publicará las vacantes disponibles en la red social profesional [LinkedIn](#) , junto al perfil corporativo y desde la cual se pueden enviar currículos que serán posteriormente analizados para invitar a los candidatos a nuestro proceso de selección no muy diferente en cuanto a pasos a seguir a los que se dan en Google o Amazon (Laakmann, 2013).

El diagrama a continuación describe el proceso paso a paso que han de ser superados hasta el final y por el que pasarán todos los candidatos que postulan a un puesto



51. Proceso de Selección de Empleados ([leyenda](#)). Elaboración propia

El primer paso es evaluar el CV, si es susceptible de encajar en el puesto pasará por un proceso de entrevistas en varias fases, si no las supera se registrará señalando la razón y termina su proceso. En cada una de ellas, el candidato conocerá y será conocido por un responsable de cada área de negocio; es un proceso bidireccional que nos dará un *feedback*.

1. Se realiza una entrevista por competencias⁸⁶ vía telefónica u online (a ser posible) que proporcione ejemplos reales de ocasiones en que ha demostrado las aptitudes que son importantes para el puesto teniendo que recurrir a su experiencia laboral y personal de modo que concuerde con el tipo de [perfil de Agilex](#) y su cultura

⁸⁶ El rendimiento pasado es un claro indicador del rendimiento futuro.

2. Se realiza un ejercicio escrito, generalmente de juicio situacional⁸⁷ relativo al puesto que mida las competencias de los candidatos y sus reacciones ante supuestos
3. Se realiza una entrevista presencial a los candidatos con responsables de distintas áreas donde los candidatos muestren la preparación de un trabajo o prueba previa

10.4 Capacitación de Empleados

La mejora continua exige un compromiso con el aprendizaje continuo (D. Garvin, 2003) y es un buen vehículo para adquirir habilidades y cambiar aquellos hábitos más alejados del tipo de [perfil de Agilex](#) y su cultura; las personas no tienen resistencia al cambio simplemente se resisten a ser cambiados (Peter Senge, 1990). Agilex tiene como uno de sus [objetivos estratégicos](#) la capacitación de sus empleados ofreciendo al menos 3 cursos durante 2016 con los que actualizaremos conocimientos del personal y reforzaremos sus competencias.

COMPETENCIAS	HABILIDADES	CONOCIMIENTOS
Profesionalismo	Habilidades Interpersonales	Herramientas
Iniciativa	Trabajo en Equipo	Métodos
Adaptabilidad y Flexibilidad	Trato a Clientes	Técnicas
Fiabilidad e Integridad	Resolución sistemática	Idiomas
Lifelong Learning/curiosidad	Buenas prácticas	Disciplinas/ramas

52. Tabla con ejemplos de Competencias, Habilidades y Conocimientos. Elaboración propia

Relaciones laborales se encargará de dar seguimiento y buscar estos cursos acorde a los perfiles y el presupuesto estando abiertos a las sugerencias de cualquier empleado que como profesional pudiera tener conocimientos de primera mano. Tendrán preferencia cursos en los que participe más de un empleado, siendo el área mejorada susceptible de ser transmitida por éstos en curso interno al resto de empleados.

10.5 Modelo Motivacional

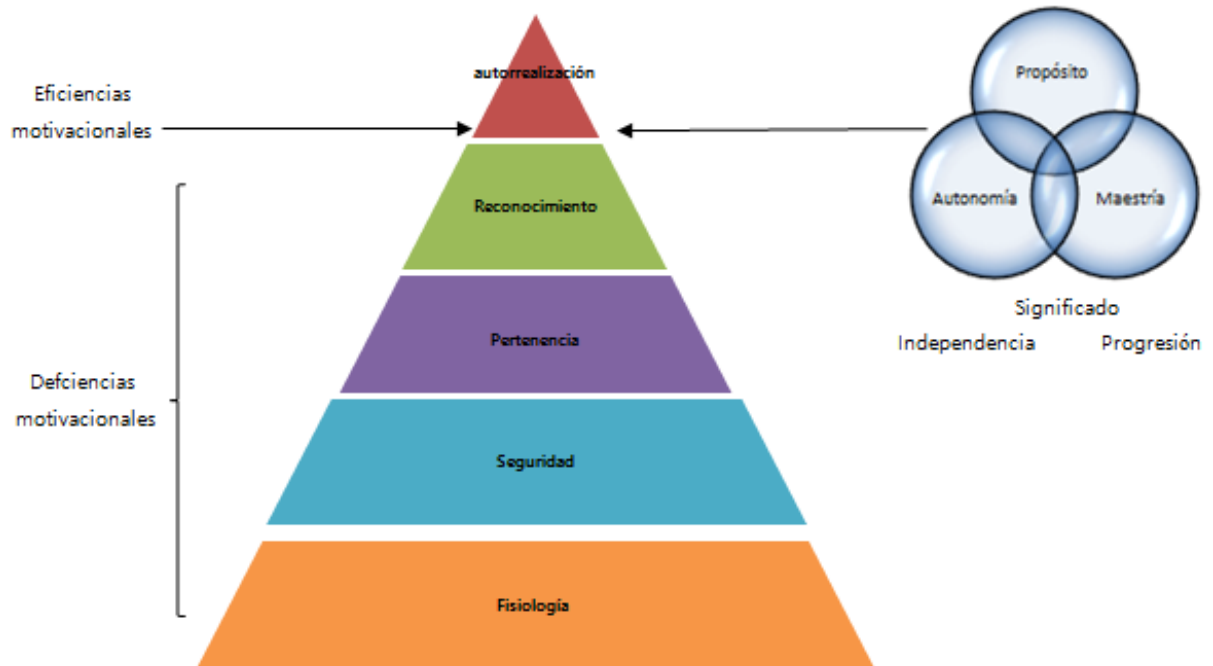
Una empresa como Agilex que considera el [capital humano e intelectual](#) como la base en la que se cimienta su ventaja competitiva necesita un modelo de motivación acorde con el tipo de [perfil](#) de sus empleados es decir, trabajadores del conocimiento⁸⁸.

A partir de los modelos clásicos de motivación (*Pirámide de Maslow, Teoría de los 2*

⁸⁷ El juicio situacional se ha mostrado como uno de los más eficaces en los *Assessment Centers*

⁸⁸ Aplicación del pensamiento convergente, divergente, y creativo (Reinhardt et al., 2011)

Factores, Teoría X Y, etc.) en la última década han surgido otros como síntesis empírica de los primeros, como por ejemplo el Modelo de Pink⁸⁹ que indica que comparativamente con trabajadores de tareas más mecánicas y rutinarias los trabajadores del conocimiento se motivan especialmente más por 3 incentivos intrínsecos (propósito, autonomía y maestría) que por incentivos extrínsecos (como dinero, vacaciones) sin renunciar a ellos.



53. Pirámide de Abraham Maslow y la Teoría de Dan Pink. Elaboración propia

Agilex dará cobertura a estos factores motivadores aplicando técnicas *Peopleware*⁹⁰ (Tom DeMarco, Timothy Lister, 1987) por un lado a través de los cursos y talleres de [capacitación](#) que ofrece y por otro con la adecuación del entorno laboral ya que se considera un elemento motivador más. Se considera que ha de haber 10 metros cuadrados de espacio asignado para el empleado, de los cuales 3 deberían estar ocupados por un escritorio, y que el lugar debe estar protegido del ruido para que el trabajador no sea molestado. Un buen diseño de las [oficinas](#) y la adecuada distribución de los escritorios, armarios, etc. mejoran la productividad.

10.6 Modelos Retributivos y Contratos

De entre los tipos de contrato que ofrece la Legislación Española⁹¹ en el momento de elaborar este trabajo y en etapa inicial, Agilex considera indicados el modelo⁹² de contrato indefinido (modelo 100) y el contrato indefinido bonificado (modelo 109) para todos sus trabajadores.

⁸⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=Razk7UiUhI8>

⁹⁰ desarrollo de equipos productivos, cultura y aprendizaje organizado, modelado de competencias

⁹¹ http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/guia_contratos.pdf

⁹² <http://www.modelocontrato.net/claves-de-modalidad-del-contrato-de-trabajo.html>

10.7 Estructura de Relaciones Laborales

Atendiendo a las necesidades detectadas y al momento actual del mercado en el que queremos darnos a conocer y posicionarnos, la estructura que llevará las relaciones laborales inicialmente será bastante sencilla, susceptible de adaptarse a las necesidades de Agilex y al momento de mercado en el que nos encontremos. Funcionalmente tendremos un único responsable de Relaciones Laborales del cual dependerán las 2 sub-áreas de trabajo actuales es decir, Capacitación y Contratación para lo que contará al menos en esta etapa con la ayuda de una [Gestoría externa](#) que compartirá con [Finanzas y Compras](#). No se descarta en un futuro tener personas especializadas en cada una de las sub-áreas de forma que haya miembros de este equipo colaborativo liderados por el que es hoy la responsable y que conocerá de primera mano cómo se ha ido desarrollando el trabajo en Agilex a lo largo del tiempo



55. Estructura de Relaciones Laborales y sus 2 áreas de trabajo. Elaboración propia

Por otro lado, como se explicará en el apartado organizacional, atendiendo al [organigrama](#) de la empresa y a las funciones que desempeñará cada empleado descritas en su correspondiente área, estratégicamente se tiene pensado una organización matricial lo más horizontal posible de modo que la [comunicación transversal](#) sea fluida y resulte visible, fomentando la transparencia y evitando silos (Appelo, 2010). Es por ello que se preferirá evitar jerarquías innecesarias (Tom Peters, Waterman, 1982) y esta área no será excepción.

Si estratégicamente queremos crear una organización con una cultura empresarial sólida (Drucker, 1973) que en ambientes complejos sea capaz de adaptarse y evolucionar a través de un aprendizaje continuo (D Garvin, 1990) y compartido (Peter Senge, 1990), de la adquisición de conocimiento y competencias transversales (Y. Benkler, 2006) así como del desarrollo de la creatividad (A. Toffler, 1979) se puede concluir que **el valor cualitativo de una empresa** como Agilex está en las **Relaciones Laborales**.

10.8 Modelo Societario

De entre los modelos societarios posibles según la legislación española sobre sociedades mercantiles (*Ley de Sociedades de Capital*⁹⁴), Agilex ha elegido establecerse como Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE⁹⁵) ya que es la que mejor se ajusta a sus necesidades.

Analizando y listando las ventajas y limitaciones de una forma mercantil de tipo SLNE tenemos el siguiente cuadro

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">-constitución ágil de la sociedad reduciendo trámites, tiempos y costes telemáticamente a través del portal de la red CIRCE⁹⁶-estatutos sociales orientativos reduciendo los tiempos y los costes de notarios y registradores-abarca actividades variadas (entre ellas de Profesionales y Servicios en General)- puede constituirse como SLNE unipersonal y puede pasar de SLNE a SL o SRL- denominación, domicilio y capital social se puede cambiar gratuitamente 3 meses tras su constitución- aplazamiento o fraccionamiento el 1er año del pago del IRPF durante el primer año- exención del pago del impuesto ITP/AJD⁹⁷- modelo simplificado de contabilidad⁹⁸	<ul style="list-style-type: none">- 5 socios máximo para su constitución (per sonas físicas) que puede incrementarse después por la transmisión de participaciones- razón social inicial (apellidos + nombre + código alfanumérico, de 1 de los socios) que se puede cambiar a denominación social tras su constitución- límites del capital social (3.012 € mín., y 120.202 € máx.) Aportaciones dinerarias- si la sociedad es pluripersonal el órgano social (Junta General y Órgano de Administración) no puede cambiarse a Consejo de Administración

56. Ventajas y limitaciones de una SLNE. Elaboración propia

Evaluadas las ventajas y limitaciones, Agilex se constituirá como Sociedad Limitada Nueva Empresa y se inscribirá en el Registro Mercantil Provincial en los siguientes términos:

⁹⁴ Fuente BOE <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>

⁹⁵ Descripción en el portal de la red CIRCE <http://bit.ly/1N7u16d>

⁹⁶ Centro de Información y Red de Creación de Empresas <http://bit.ly/1pOX4Tj>

⁹⁷ Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales/Actos Jurídicos Documentados <http://bit.ly/1Lz10PI>

⁹⁸ http://www.sii.cl/portales/contab_simplif/index.htm

- Denominación social (una vez constituida la empresa): *Agilex.SLNE*
- Domicilio social y jurídico: *Ramírez de Maeztu S/N, Madrid*
- Objeto social: *Actividades de Profesionales y Servicios en general*
- Número de socios (máximo 5): *3 personas*
- Capital social aportado: *51.000 €*
- Dominio de Internet (opcional): *www.Agilex.com*

Todos los trámites se podrán realizar automáticamente por el sistema STT-CIRCE rellenando el Documento Único Electrónico (DUE⁹⁹) desde un navegador Web que cuente con un Certificado electrónico digital¹⁰⁰ o bien como persona jurídica o bien mediante el DNIe de uno de los socios (utilizando un lector para ello)

Area PAIT > Nuevo DUE > SLNE > Datos Identificativos

Desconectar

Cambiar F.S. Volver
Leyenda Ayuda

ID. Circe: 005874055K

DOC EMP SOC DOM ITP DC TRB CCC NOT FAC ACT APD OEPM

DATOS DEL DOMICILIO SOCIAL DE LA EMPRESA

Tipo Vía Nombre de la Vía

Km. Nº Calif. Num. Bloq. Portal Esc. Piso Puerta Complemento Domicilio

Provincia Municipio

Localidad / Población (Si distinto de Municipio) C. Postal Teléfono Móvil Fax

Correo Electrónico

DATOS JURÍDICOS

Forma Jurídica
SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

Denominación Social
ID. Circe: 005874055K

Duración de la Persona Jurídica
INDEFINIDA

Capital Social
0,00

Objeto Social
Actividades

Actividad Singular

DATOS DE NOTIFICACIÓN TGSS

*Estos datos se usarán para informarle en el caso de que tenga notificaciones pendientes en el Sistema Red

Correo Electrónico Teléfono

DATOS DE LA ACTIVIDAD

CNAE
Actividad Principal

IAE
Actividad Principal

Anagrama

Fecha Inicio de Actividad Nº Trabajadores Fecha Cierre Ejercicio Fiscal
31/12

Licencia de Apertura
¿Está Sujeto? Sí No
¿Está Solicitada? Sí No
Nº Expediente

57. Documento Único Electrónico (página 1). Captura de pantalla

⁹⁹ Tipos de sociedades que se pueden crear a través de STT-CIRCE: SLNE, SRL o SL y Autónomos

¹⁰⁰ <https://www.sede.fnmt.gob.es/certificados/persona-juridica>

En el DUE es básicamente un formulario web en el que rellenaremos datos esenciales para constituir una sociedad y que se cubrirán mediante varias pantallas con distinto tipo de información, por ejemplo una pantalla solicitará aquellos datos relativos a la empresa y en otra pantalla aquella información relativa a los socios. Encontraremos campos obligatorios y opcionales además de combos de listas desplegables. Cuenta con un par de flechas que permiten la navegación secuencial, una serie de pestañas que permiten la navegación directa a las diferentes pantalla y botones para la navegación, impresión, guardado y envío.

58. Documento Único Electrónico (página 2). Captura de pantalla

Otros trámites que Agilex llevará a cabo son los relativos a la Seguridad Social, presentar la Declaración Censal de Inicio de Actividad¹⁰¹, Inscripción de ficheros con datos de carácter personal en la Agencia Española de Protección de Datos¹⁰² y la solicitud de reserva de *Nombre Comercial* en la Oficina Española de Patentes y Marcas¹⁰³.

¹⁰¹ La tramitación de los modelos 036 y 037 de AEAT son actualmente [sustituibles](#) desde DUE

¹⁰² Tramitación online accesible desde el DUE <http://bit.ly/1m5EcRv>

¹⁰³ Tramitación online accesible desde el DUE <https://sede.oepm.gob.es/eSede/es/index.html>

10.9 Organización y Organigrama

Agilex desde su perspectiva emergentista¹⁰⁴ (Stacey, 2000) basará la gestión de su organización en modelos que resulten flexibles como propone la *Adhocracia* (Mintzberg, 1989) o la *Holocracia* (Robertson, 2015) y que minimicen jerarquías artificiales e innecesarias que no son siempre efectivas (Tom Peters, Waterman, 1982). Estableceremos un organigrama que favorezca la horizontalidad incluso en el caso de que la estructura creciera, de modo que a la hora de realizarse el trabajo efectivo se eviten barreras comunicativas¹⁰⁵ (Brooks, 1975), favoreciéndose así la transparencia y eliminándose silos (Denning, 2010). De esta manera se creará un ambiente laboral que permitirá fomentar las relaciones y vínculos en red que es a la postre lo más propicio para la colaboración eficiente y eficaz (Appelo, 2010) y que será una de las señas identitarias de Agilex. El resultado son organizaciones con una cultura empresarial bien definida que las hace más sólidas (Drucker, 1973) y que en ambientes complejos (como es el mercado o la propia compañía) son capaces de adaptarse y evolucionar a través del aprendizaje continuo (D Garvin, 1990) y compartido (Peter Senge, 1990), de la adquisición de conocimiento y competencias transversales (Y. Benkler, 2006) así como del desarrollo de la creatividad (A. Toffler, 1979).

La forma organizativa de Agilex es trasladada al organigrama funcional y debe ser reflejo de esta filosofía colaborativa así como facilitar la adquisición de esas competencias transversales por parte de todos los colaboradores y empleados de modo que esto forme parte connatural de la cultura empresarial y así sea transmitida y percibida dentro y fuera de la compañía.

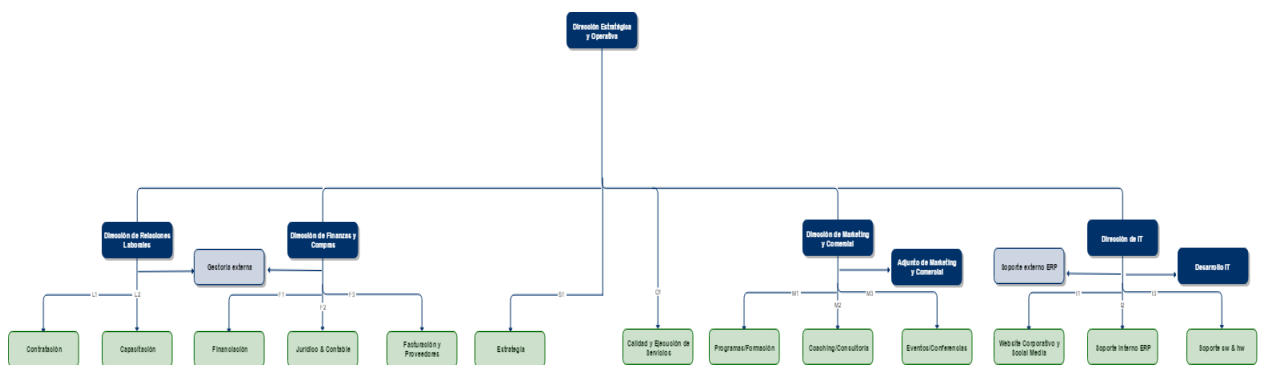
El organigrama ([anexo VII](#)) lo forman áreas de trabajo, áreas funcionales y una serie de líneas responsabilidades, y así ha de entenderse, no como líneas jerárquicas ni [líneas de comunicación \(en red\)](#) (*para ir al detalle del organigrama pinchar en los enlaces listados*):

- [S1](#): Que vincula la Estrategia con la Dirección Estratégica y Operativa
- [O1](#): Que vincula las Operaciones con la Dirección Estratégica y Operativa
- [M1](#): Que vincula la línea de Programas con la Dirección de Marketing y su Adjunto
- [M2](#): Que vincula la línea de Consultoría con la Dirección de Marketing y su Adjunto

¹⁰⁴ Emergencia, [pensamiento sistémico](#) holístico (la suma de las partes no explican el todo, frente al reduccionismo y el dualismo hay que incluir las relaciones entre ellas para que el sistema surja)

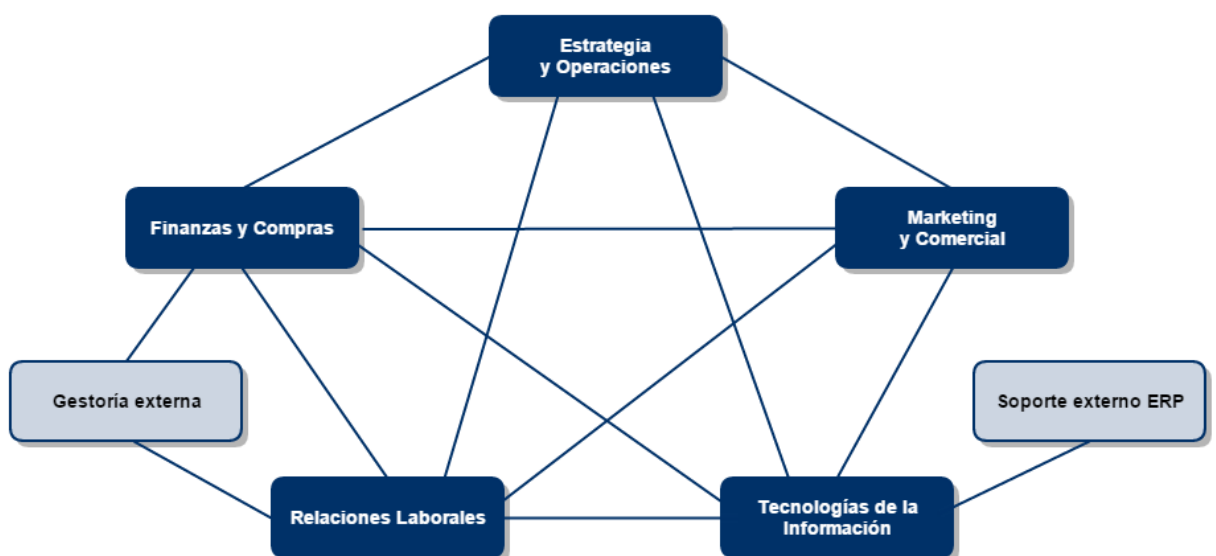
¹⁰⁵ De la Ley Empírica de Brooks ("*9 mujeres no pueden tener un bebé en 1 mes*") se infiere la que las líneas de intercomunicación de n individuos crece $n(n-1)/2$. Las barreras comunicativas también se deben a cuestiones geográficas, temporales y culturales

- **M3**: Que vincula la línea de Conferencias con la Dirección de Marketing y Comercial
- **I1**: Que vincula el Website y la Social Media con la Dirección de IT y Desarrollo IT
- **I2**: Que vincula el ERP con la Dirección de IT, Desarrollo IT y Soporte Externo
- **I3**: Que vincula el soporte interno de Software y Hardware con la Dirección de IT
- **F1**: Que vincula la Financiación a la Dirección de Finanzas
- **F2**: Que vincula la Contabilidad y lo Jurídico a la Dirección de Finanzas y la Gestoría
- **F3**: Que vincula la Facturación y Compras a Proveedores a la Dirección de Finanzas
- **L1**: Que vincula la Contratación con la Dirección de Relaciones Laborales y la Gestoría
- **L2**: Que vincula la Capacitación con la Dirección de Relaciones Laborales y la Gestoría



59. Horizontalidad del Organigrama General (Anexo VII). Elaboración propia

Las líneas de comunicación permitirán la fluidez de la información y el aprendizaje y unirán en red las áreas funcionales entre sí, de modo que las áreas internas de la compañía constituyan un grafo totalmente conexo a las que se añaden funcionalidades externas

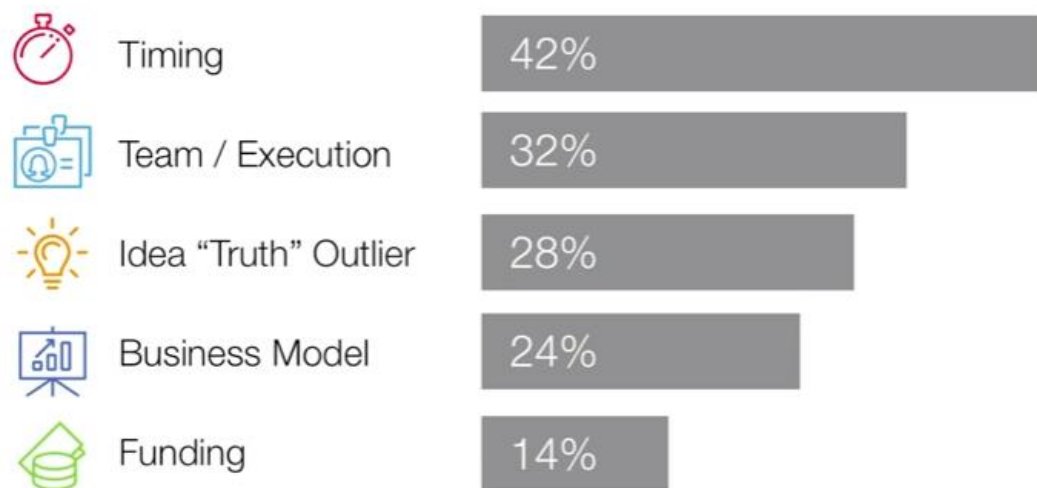


60. Grafo de comunicaciones de Agilex. Elaboración propia

11 Conclusiones

Desde el punto de vista particular de negocio y atendiendo al estudio realizado se puede decir que existe una oportunidad en el mercado de servicios de consultoría, coaching y formación enfocado en métodos ágiles que aportan flexibilidad, ahorro y sobre todo un *Time-to-Market* muy corto. Estos factores son comunes no solo en empresas ya establecidas sino también se encuentra en las nuevas start-ups; pensemos que existen análisis hechos en diferentes países a partir de datos obtenidos de compañías que ya lo corroboran y coinciden en señalar elementos similares.

Top 5 Factors in Success Across More Than 200 Companies



61. Factores de éxito de empresas de reciente creación. Fuente Bill Gross¹⁰⁶

El presente estudio realizado en concreto para una empresa como Agilex con su modelo de negocio específico nos indica que basándose en su [propuesta de valor](#) ante la competencia y centrándose durante la etapa inicial en especial en su [posicionamiento](#) estratégico dentro del mercado así como durante todo el trascurso de la actividad empresarial en los [factores críticos de éxito](#) analizados sería plausible la [viabilidad](#) del negocio, una de las características de un negocio rentable.

Por otro lado el equipo conformado por [profesionales de experiencia](#) en el sector y la cultura empresarial y [organizativa](#) propuesta hace posible la [factibilidad](#), otra de las características de un negocio considerado rentable. Como se ha observado se podrían alcanzar los [objetivos](#)

¹⁰⁶ Gross, prestigioso inversor e “*incubador*” en empresas de nueva creación <http://bit.ly/1Owkgp8>

establecidos a una buena rentabilidad incluso para los diferentes [escenarios](#) planteados para los primeros 4 años. Es más, se podría aumentar el número de clientes una vez posicionados y bien conocidos e inclusive incorporar nuevos servicios (por ejemplo de auditoría de procesos ágiles), contribuyendo a la **escalabilidad**, una característica más de negocio que combine crecimiento con rentabilidad. Además el hecho de tener un buen flujo de caja **facilitaría el exit**¹⁰⁷ de nuestros inversores, propio de negocios invertibles. El Ahora bien, de cara de mejorar las previsiones se podría considerar para futuros estudios otras hipótesis diferentes y supuestos distintos variando el valor de las variables independientes que se han tenido en cuenta en este estudio, o incluso modelando estas variables para una simulación más sofisticada y precisa, por ejemplo empleando algoritmos MCMC¹⁰⁸ de distribución de probabilidades.

A lo ya mencionado y como práctica habitual durante el transcurso de la actividad se podrían emplear técnicas de EBMgt¹⁰⁹ que permiten obtener datos de manera más rigurosa y fiable de modo que se facilitara la toma de decisiones de una manera aún más fiable. Complementariamente y a medida que creciera el negocio y durante el ejercicio de la actividad se podría emplear herramientas más sofisticadas de BI¹¹⁰ que el *dash board* de un [ERP](#) como el empleado en Agilex y si se tuviera una ingente cantidad de datos (no es previsible aún en el este caso) incluso se podría pensar en alguna herramienta de Big Data Analytics¹¹¹. Aun tomando estas medidas para la gestión del negocio de todas maneras siempre habrá un grado de incertidumbre que se tendrá que afrontar en su debido momento, a medida que se acerquen las situaciones futuras y se vaya reduciendo el cono de no certeza; en ese caso solo la capacidad de las personas que conforman la empresa podrá dar respuestas efectivas ante la complejidad y exigencias del mercado.

Es por ello y desde un punto de vista más general al del estudio, que para manejar esta complejidad siempre será necesario una buena gestión de las relaciones con clientes, empleados y proveedores implicándolos al grado en el que se identifiquen con el propósito común (para este caso estudiado se resumiría en el propio [lema](#) de Agilex), y que hace que todas las partes se alineen obteniendo así sus respectivos beneficios.

¹⁰⁷ En ese momento el inversor deberá recuperar su dinero, bien habiendo pactado cuando, bien vendiendo su participación a los fundadores o a terceros o en último caso vía liquidación y cierre

¹⁰⁸ Método *pseudo-predictivo* Montecarlo con Cadenas de Markov usando inferencias Bayesianas

¹⁰⁹ Evidence-Based Management <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>

¹¹⁰ Herramientas de Business Intelligent como Data warehouses, Datamarts o Business Objects

¹¹¹ Algunas son más sencillas y otras muy sofisticadas y caras que incorporan *Deep Learning*

12 Bibliografía

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Lausanne: Wiley John + Sons.
- Appelo, J. (2010). *Management 3.0*. Rotterdam: Addison Wesley.
- Benkler Y. (2006). *The Wealth of Networks*. New Haven: Yale University Press
- Bengoechea, P. (1999). *Diccionario de marketing*. Madrid: Cultural.
- Blanchard; Johnson. (1982). *The One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany*. San Francisco: K&S Ranch.
- Bogsnes, B. (2008). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. New Jersey: Jossey Bass Wiley
- Brigham; Ehrhardt. (2013). *Financial Management: Theory & Practice 14th Edition*. Mason: South-Western College Pub.
- Brooks, F. (1975). *The Mythical Man-Month*. Boston: Addison-Wesley
- Conaty. (2010). *Why Smart Leaders Put People Before Numbers*. New York: Random House
- Deming. (1964). *Statistical Adjustment of Data*. Mineola: Dover.
- Denning, S. (2010). *The Leader's Guide to Radical Management*. New York: Jossey Bass Wiley.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Collins.
- Garvin, David. (2003). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business Review Press
- Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books
- Fayol, H. (1916). *Administrativim Industrielle et Generale*. Paris: Bulletin de la Société de l'Industrie minière.
- Ford, H. (1922). *My Life & Work - An Autobiography*. New York: Doubleday, Page & Co.
- Godin, S. (1999). *Permission marketing*. New York: Simon & Schuster.
- Goldratt. (1984). *The Goal*. Great Barrington: North River Press.
- Guest, David. (1991). *The hunt is on for the Renaissance Man of computing*. The Independent
- Issacson, W. (2014). *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*. New York: Simon & Schuster.
- Izquierdo, Sequeiros. (2015). *Análisis externo para Cortefiel*. Madrid: Universidad de Granada.
- Laakmann. (2013). *Cracking PM interview*. Palo Alto: Careercup
- Lord Kelvin Thomson, W. (1867), *Treatise on Natural Philosophy*. Oxford.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Kuklinski, H. P. (2010). *Geekonomía: un radar para producir en el postdigitalismo*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Martinez-Abascal. (2012). *Finanzas para Directivos*. Barcelona: McGraw-Hill Interamerica
- Martinez-Tur; Peiro Silla; J. Ramos. (2001). *Calidas del Servicio y Satisfacción del Cliente*. Madrid: Síntesis.
- Mintzberg, H. (1989). *Structure in fives: Designing Effective Organizations*. Montreal: Prentice Hall.
- Moore, G. (1995). *Crossing the Chams*. Portland: Collins Business Essentials.
- Ohno. (1978). *Toyota Production System—Beyond Management of Large-Scale Production*. Tokyo: Diamond Publishing (in Japanese).
- Philip Kotler, G. Armstrong. (2008). *Principles of Marketing*. New York: Pearson Education.
- Porter, Takeuchi, Sakakibara. (2000). *Can Japan Compete?* Boston: Basic Books.
- Powell, C. (2012). *It worked for me: In Life and Leadership*. New York: HarperLuxe
- Reinhard et al. (2011). *Knowledge and Process Management*. New York: John Wiley & Sons
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. San Francisco : Portfolio Penguin.
- Robertson, B. J. (2015). *The New Management System for a Rapidly Changing World*. Philadelphia: Portfolio Penguin.
- Robson, Wendy (1993). *Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach*. London: Financial Times Management
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovation*. New York: Free Press of Glencoe.
- Rothman, J. (2009). *Manage Your Project Portfolio*. New York: Daniel H. Steinberg.
- Stacey, R. (2000). *Complexity and Management (Complexity and Emergence in Organizations)*. London: Routledge.
- Pink, D. (2011). *Drive*. New York: Riverhead Books.
- Steven Levitt, Stephen J. Dubner. (2005). *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. New York: & Co.
- Takeuchi, Nonaka. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 9.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Thompson, I. (2005). Satisfacción del cliente. *Promonegocios*.
- Toffler, Alvin. (1979). *The Third Wave*. New York: Bantam Books.
- Tom DeMarco, Timothy Lister. (1987). *Peopleware: Productive Projects and Teams*. London: Dorset House.
- Tom Peters, Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper Business.
- Welch, J. (2005). *Winning*. New York: Harper Collins.

13 Anexos

Anexo I

Programa para emprendedores	Breve descripción
Lean-start up	Metodología de puesta en marcha rápida de un negocio creada en Silicon Valley (Ries, 2011). MVP, pivote, validación. Ciclo Build(Ideas) → Measure(Product) → Learn (Data)
Gestión de mercados altamente cambiantes	Estudio de Mercados. Customer development (Blank, 2013) .Pecha Kucha. Reducción del cono de incertidumbre. Métodos SWAG. Innovación. Uso de Canvas estratégico (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010)
Monetización del sistema ágil (monitorización, KPIs para la toma de decisiones)	Gestión del Double Funnel. Indicadores AARRR. Seguimiento de indicadores, gráficas control. Pruebas de bajo coste. Diagnóstico de resultados. Toma de decisiones

Elaboración propia

Anexo II

Programa para directivos	Breve descripción
Estrategia empresarial adaptativas y ágiles en entornos cambiantes	Dirección por Evidencia: Evidence-Based Management (EBMgt) y Organizational. Business-agile Enterprise (B-AE) Story telling (Denning, 2010). Análisis de casos de éxito. Caso de su empresa/caso ideal.
Transformación organizacional y adaptación ágil.	Escalado en empresas. Implementación SAFe, LeSS, DAD. Análisis de casos de éxito. Caso de su empresa/caso ideal
Monetización del sistema ágil (monitorización, KPIs para la toma de decisiones)	Métricas EBMgt del cuadro de mando estratégico. Seguimiento de indicadores, gráficas control. Análisis y diagnóstico de resultados. Toma de decisiones.

Elaboración propia

Anexo III

Programa para mandos	Breve descripción
Creación de Business Case ágil	Customer development (Blank, 2013). Design Thinking. Organizational Story telling (Denning, 2010)
Gestión ágil de portfolios y programas	Inception de portafolio. Road Map de programas. Método de Johanna Rothman (Rothman, 2009)
Gestión visual de proyectos y procesos ágiles	Técnicas orientadas a la administración y control de proyectos y procesos Lean, Scrum, Kanban
Gestión de equipos ágiles	Téc. Peopleware (Tom DeMarco, Timothy Lister, 1987)

Elaboración propia

Anexo IV

Programa para técnicos y operaciones	Breve descripción
Técnicas de producción rápida en Lean	Mudas. Cero desperdicios. Técnicas Green belt. Técnicas Black belt. Herramientas. Mejora continua
Técnicas de producción rápida en Scrum	Ceremonias. Eventos. Artefactos. Integración Continua. Técnicas XP. Inspección y Adaptación. Definition of Done
Técnicas de producción rápida en Kanban	Tableros kaban, pilas de proceso, lead time, cycle time. Scrumban. Inspección y Adaptación Optimización

Elaboración propia

Anexo V

nº SUJETO	Emprendedores	Dirección	Mando	Técnicos y Op.	Fecha
1	✓	✗	✓	✗	11/11/2015
2	✓	✓	✓	✓	11/11/2015
3	✗	✗	✓	✗	12/11/2015
4	✗	✗	✓	✓	13/11/2015
5	✗	✓	✓	✗	13/11/2015
6	✗	✗	✓	✓	17/11/2015
7	✗	✗	✓	✓	17/11/2015
8	✓	✗	✓	✓	18/11/2015
9	✓	✗	✓	✓	18/11/2015
10	✗	✗	✗	✓	19/11/2015
11	✓	✓	✓	✗	19/11/2015
12	✗	✗	✗	✗	24/11/2015
13	✗	✗	✓	✓	24/11/2015
TOTAL SI ->	5	3	11	8	

Elaboración propia a partir de los datos recogidos

Anexo VI

Lecciones de liderazgo

- Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría ya que implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojaron por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad.
- Cuando sus subordinados dejen de presentarle sus problemas, ese día ha dejado de ser su líder. le han perdido la confianza para que los pueda ayudar o piensan que a usted ya no les importa. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.
- Procure retar a los profesionales, no tenga miedo. Debe aprender de los profesionales, búsquelos como sus socios, obsérvelos detenidamente.
- El liderazgo es solitario. Sea usted el presidente o gerente general de una gran empresa, director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente suya, aun cuando motive la participación de sus subalternos, la decisión que se tome únicamente será suya, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad

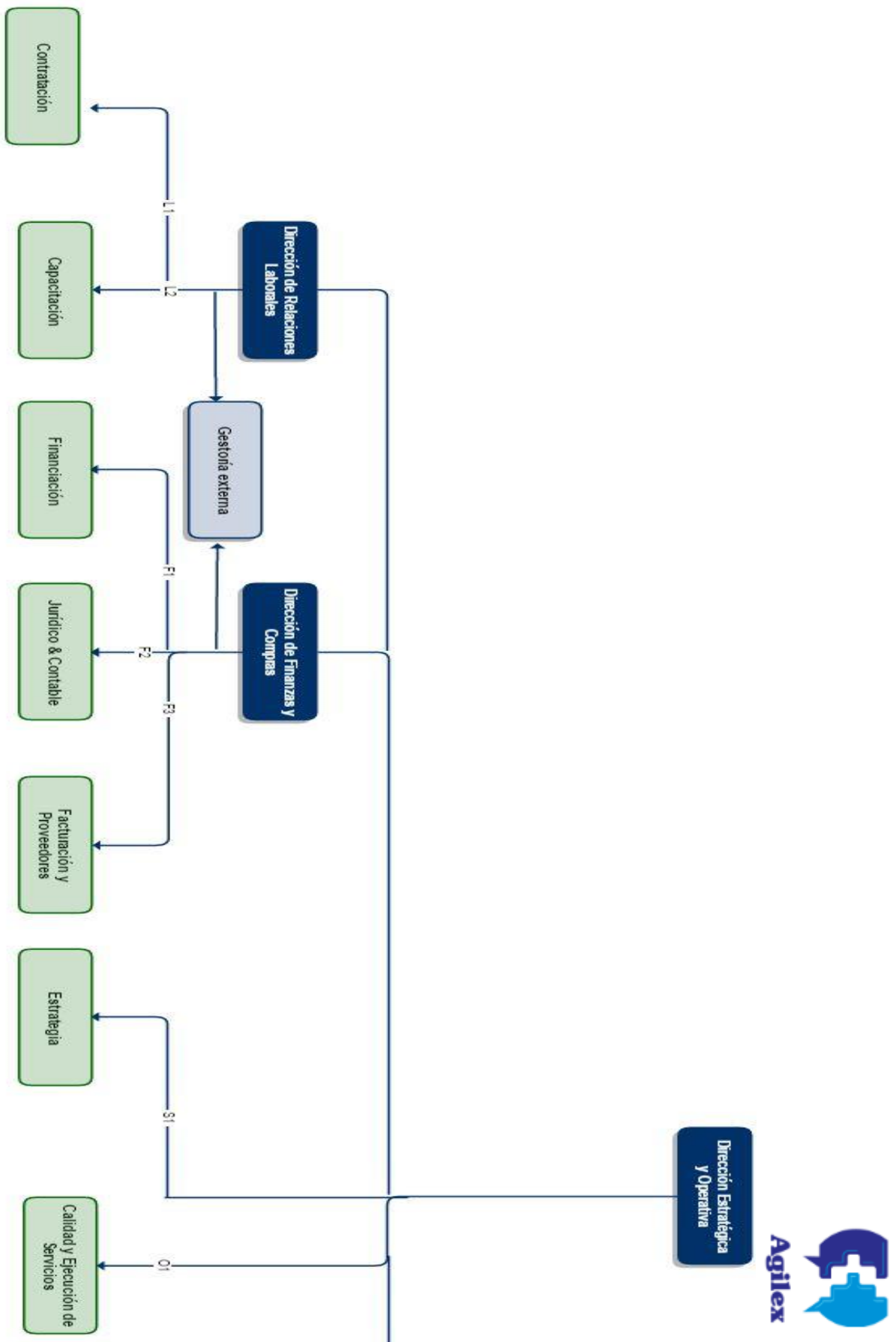
(Powell, C., 2012)

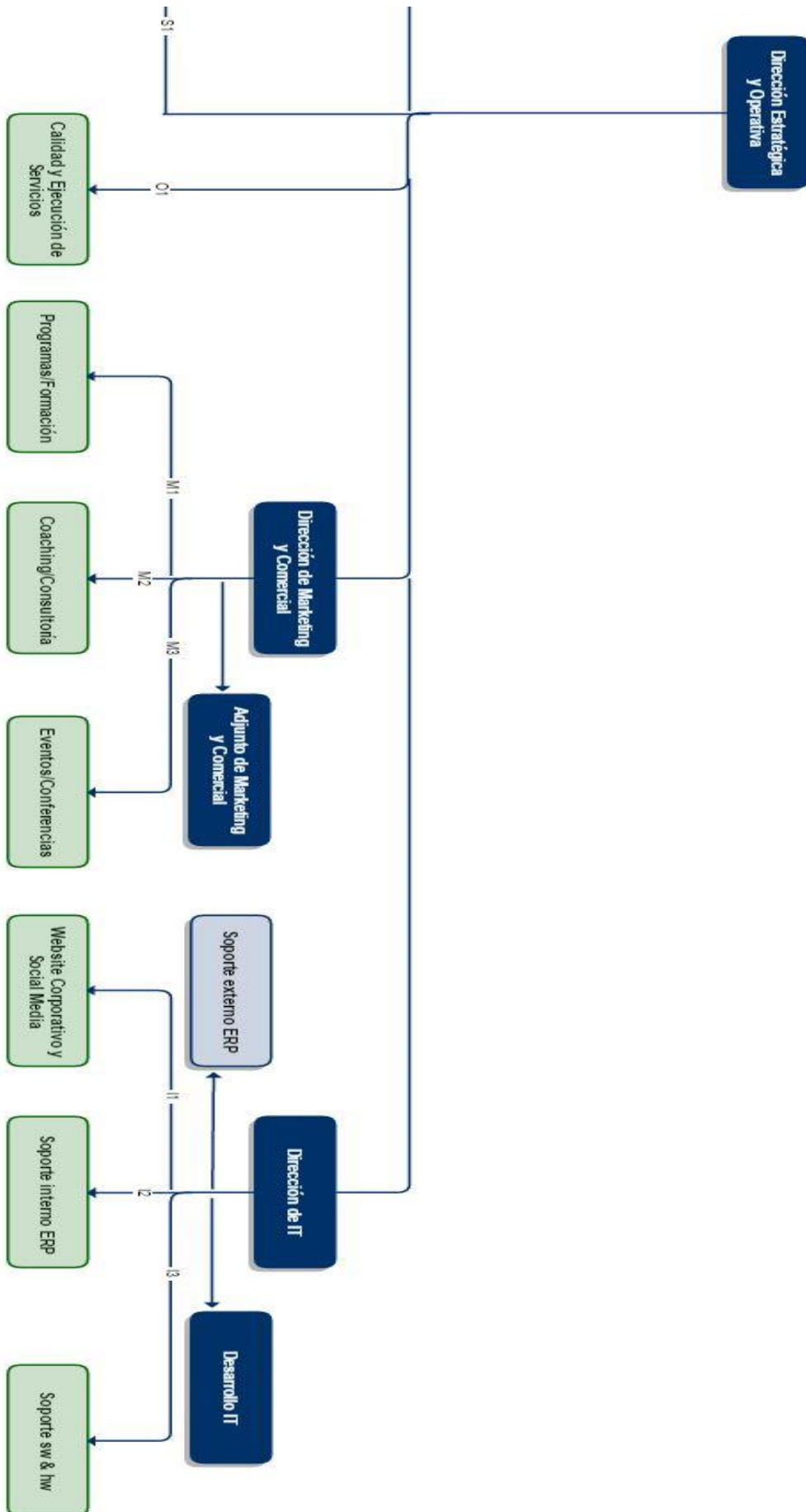
Fuente *It worked for me In Life and Leadership* (Powell, C., 2012)

Anexo VII (Gráficos de elaboración propia)



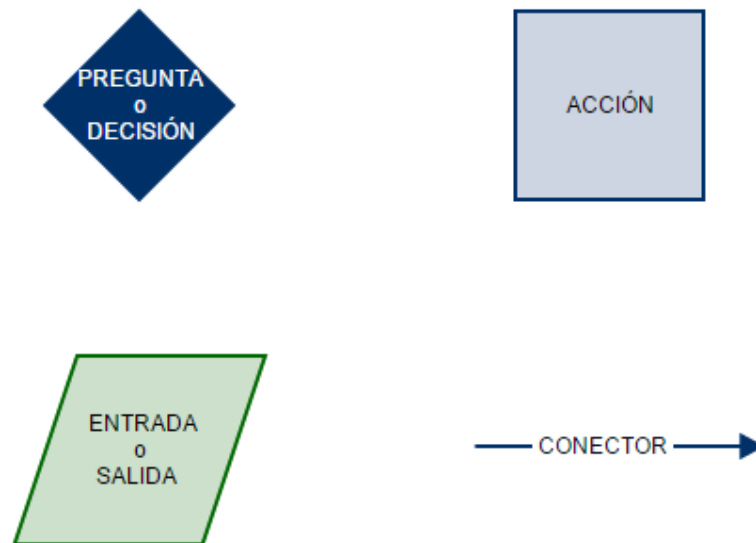
Organigrama Adjunto.PNG





Anexo VIII

Leyenda de los Diagramas de Flujo empleados



Elaboración propia

Anexo IX (Formulario de elaboración propia)

UN POSIBLE FORMULARIO DE CLIENTE (Web/Papel)

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Agilex. Esta encuesta dura aproximadamente 7 minutos

Tipo de Servicio

1. Qué tipo de servicio le está ofreciendo Agilex

- Programa de formación Directivo
- Programa de formación Mando
- Programa de formación Técnico
- Consultoría / Coaching
- Conferencia / Charla

2. ¿Cuánto tiempo recibió el servicio?

Satisfacción general

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general del servicio?

Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

4. En comparación con otras alternativas como las ofrecidas por la empresa X

Mucho mejor Algo Mejor Algo peor Mucho peor No lo sé

5. En comparación con otras alternativas como las ofrecidas por la empresa Y

Mucho mejor Algo Mejor Algo peor Mucho peor No lo sé

6. En comparación con otras alternativas como las ofrecidas por la empresa Z

Mucho mejor Algo Mejor Algo peor Mucho peor No lo sé

Intención de uso y recomendación

7. Volvería a contratar el servicio

Seguro que sí Probablemente sí Quizá Probablemente no Seguro que no

8. Ha recomendado el servicio a otra persona

Sí No

Satisfacción al detalle

9. ¿Qué grado de importancia le da usted y cuál es su grado de satisfacción en los siguientes aspectos de nuestro servicio? (habría que concretar según el servicio)

	Grado de importancia	Satisfacción servicio
Calidad del servicio	<input type="text" value="Elija una"/>	<input type="text" value="Completamente insatisfecho"/>
Relación calidad precio	<input type="text" value="Importante"/>	<input type="text" value="Satisfecho"/>
Atención recibida	<input type="text" value="No demasiado importante"/>	<input type="text" value="Insatisfecho"/>
Experiencia del coach	<input type="text" value="Importante"/>	<input type="text" value="Insatisfecho"/>

Valoración del servicio

10. Agilex me dio un servicio que valía lo que pague por él.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

11. El servicio cubre mis necesidades totalmente.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

12. El trato ha sido respondido a mis expectativas

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

13. El servicio ha sido cercano cuando lo necesitaba

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

14. El servicio ha respondido a mis dudas y preguntas de forma satisfactoria

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

15. El servicio es profesional.

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Recomendación y sugerencias

16. Basándose en su propia experiencia con el servicio ¿Buscaría Agilex para otro servicio?

Seguro que sí Probablemente sí Quizá Probablemente no Seguro que no

17. Ha recomendado el servicio a otra persona

Sí No

18. ¿Hay algo que le gustaría añadir sobre el servicio que no hayamos preguntado?

La encuesta de Agilex ha terminado. Muchas gracias por su colaboración, siempre a su servicio

Anexo X (Formulario de elaboración propia)

UN POSIBLE FORMULARIO DE EMPLEADO (Web/Papel)

Por favor, dedica un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporciones será utilizada para mejorar Agilex. Tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito.

Tipo de empleo

1. En qué área sueles desempeñar tu trabajo en Agilex

- Servicios a los clientes (Operaciones)
- Marketing y Comercial
- Finanzas y Compras
- IT
- Relaciones Laborales

2. Has desempeñado tu trabajo en varias áreas

- Servicios a los clientes (Operaciones)
- Marketing y Comercial
- Finanzas y Compras
- IT
- Relaciones Laborales

3. ¿Cuánto tiempo llevas en Agilex?

- 10 años o más
- Entre 9 y 5 años
- Entre 4 y 2 años
- 1 año o menos

Satisfacción

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción general en Agilex?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

5. En comparación con otras empresas en las que has estado te sientes

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

6. Recomendarías a otras personas, amigos y familiares trabajar para Agilex

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Quizá
- Probablemente no
- Seguro que no

Motivación extrínseca

7. ¿Consideras tu retribución salarial acorde con tu desempeño?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. ¿Te motivaría que existieran bonos por productividad en Agilex?

Sí No

9. ¿Consideras tus días de vacaciones acorde con tus días laborales?

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10. ¿Has podido tomarte días por enfermedad o días libres para algún asunto propio?

Sí No

Motivación intrínseca

11. Me motiva la Libertad (p.ej. de horarios, lugar de trabajo, etc.)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

12. Me motivan las Relaciones (p.ej. con el grupo, empresa, compañeros, etc.)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

13. Me motiva la Sinceridad en el equipo

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

14. Me motiva tener un Objetivo, un propósito, luchar por algo

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

15. Me motiva tener un Estatus (puesto, rango, etc.)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

16. Me motiva la Curiosidad, conocer cosas nuevas

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

17. Me motiva el Honor y la lealtad en el grupo

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

18. Me motiva la Aceptación en el grupo

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

19. Me motiva la Aprender y los programas de formación en Agilex

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

20. Me motiva el Poder (puedes tener poder sin estatus y al revés)

Totalmente de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Recomendación y sugerencias

21. ¿Qué mejorarías de los programas de formación en Agilex?

22. ¿Cómo mejorarías la motivación, añadirías o eliminarías en Agilex?

23. ¿Hay algo que le gustaría añadir sobre el servicio que no hayamos preguntado?

La encuesta ha terminado. Muchas gracias por tu colaboración.

Anexo XI

Cuadro de Inversión Inicial

CONCEPTOS	IMPORTE	%
ACTIVO NO CORRIENTE		
Inmovilizado Intangible		
Gastos de I+D		
Concesiones administrativas		
Propiedad Industrial		
Fondo de comercio		
Aplicaciones Informáticas	58.000,00 €	
Otro Inmovilizado intangible		
Inmovilizado Material		
Terreno		
Edificios y Construcciones		
Instalaciones		
Maquinaria		
Utillaje, Herramientas		
Mobiliario	150.000,00 €	
Elementos de transporte	184.000,00 €	
Equipos Informáticos	66.000,00 €	
Otro Inmovilizado Material		
Gastos Amortizable		
Gastos de primer establecimiento	500,00 €	
Gastos de Constitución	1.500,00 €	
Inmovilizado Financiero		
Depósitos y fianzas	20.000,00 €	
Otros (participaciones en S.G.R., etc.)		
ACTIVO CORRIENTE		
Circulante		
Existencias Iniciales		
Tesorería Inicial para la puesta en marchas	20.000,00 €	
Otros		
TOTAL NECESIDADES INICIALES	500.000,00 €	0%

Elaboración propia

Anexo XII (Métricas)

CONCEPTO	MEDICIÓN / RATIO
Ventas ¿Cómo crece el negocio?	<ul style="list-style-type: none"> -Tamaño de las ventas para dar idea del tamaño del negocio -Crecimiento de ventas como indicador de potencial negocio, si éstas crecen probablemente crezca la necesidad de crédito -Observar si las ventas están concentradas en meses (responden a algún tipo de temporalidad) o si son cíclicas (sensibles a periodos de crisis y falta de demanda)

<p>Margen Bruto % (Margen/Ventas)</p>	<p>-Vigilar su deterioro y comparar la evolución con el promedio del sector. Un margen alto en % indica que no hay competidores (como espera Agilex) si baja será porque hemos bajado precios o nuestros costes para prestar el servicio han subido</p>
<p>Gastos Operativos (Opex, o Gastos de Estructura + Salarios)</p>	<p>-Calculado como % sobre Ventas permite compararlo con el Margen Bruto %. Habitualmente (no siempre) Si se empeora o no se gana dinero porque el margen % es bajo o su Opex% es alto</p>
<p>Rentabilidad ¿Se gana dinero?</p>	<p>-Tamaño del beneficio en euros (los % pueden engañar) y su evolución y compararlo con el tamaño de la deuda. Se puede emplear el cash flow operativo (CFO = Beneficio neto + Amortización) y compáralo con la deuda y las inversiones previstas midiendo si podemos hacer frente a la deuda y las nuevas inversiones de manera que quede algo al inversor</p> <p>- Ver la evolución de la rentabilidad sobre ventas (ROS = Beneficio neto / Ventas) y compararla con el sector</p> <p>-Ver la rentabilidad sobre los recursos propios (ROE = Beneficio neto / Recursos propios del año anterior). Debería ser similar al del sector y ser superior a coste de la deuda que obtienen los prestamistas de modo que valga más para el inversor</p> <p>-Ver la rentabilidad sobre los activos si se financian solo con capital y sin deuda, (ROI o RONA o ROCE = EBIT /Activo neto) y compararlo con otras posibles inversiones (bolsa, otros sectores, etc.)</p>
<p>Riesgo ¿Existe riesgo operativo y/o financiero?</p>	<p>-Ver la necesidad de fondos operativos % (NOF / ventas) del balance, debería de equilibrarse respecto a la deuda a corto plazo. Así mismo el fondo de maniobra (FM) significa estabilidad financiera y debería ayudar junto al crédito financiar las operaciones (NOF = FM + crédito). Se necesitó crédito si NOF crece o FM decrece</p> <p>-Ver el Cuadro de Origen y Aplicación de Fondos (COAF, diferencias entre un 1er balance y el balance actual), si Caja ha descendido o Clientes ha crecido a lo largo del tiempo puede ser un síntoma de problema financiero (no una causa) Si Proveedores crece puede que nos demoremos en pagos. Si el apalancamiento es pequeño se usan bien recursos propios</p> <p>-Ver el riesgo operativo en términos de como varía el EBIT a las Ventas, el Margen % o al Opex%. Normalmente se usan análisis de sensibilidad de EBIT con respecto aquellos</p> <p>-Ver el riesgo financiero o de caer en pérdidas por gastos financieros en términos. Normalmente se usan análisis de sensibilidad de EBIT con respecto costes financieros</p>

Cuadro de Conceptos y Ratios. Elaboración propia

Anexo XIII (Escenario neutro)

(miles de €)	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.209	1.275	1.345	1.420	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas	605	650	699	738	50%	51%	52%	52%
Margen bruto	605	625	646	682	50%	49%	48%	48%
Salarios	301	304	307	310	25%	24%	23%	22%
Gastos generales	67	70	73	76	6%	5%	5%	5%
Opex o Gastos estructura	368	374	380	386	30%	29%	28%	27%
EBITDA	237	251	266	296	20%	20%	20%	21%
Amortización	40	41	42	43	3%	3%	3%	3%
EBIT o BAIT	197	210	224	253	16%	16%	17%	18%
Gastos financieros	28	33	40	52	2%	3%	3%	4%
EBT o BAT	168	177	184	201	14%	14%	14%	14%
Impuestos (30%)	8	9	9	10	1%	1%	1%	1%
BN Beneficio neto	160	165	174	190	13%	13%	13%	13%

Ratios de cuenta de resultados

Crecimiento de ventas	na	5,45%	5,51%	5,55%
Margen bruto / ventas	50%	49%	48%	48%
Opex / Ventas	30%	29%	28%	27%
Aumento de Opex	na	2%	4%	4%
EBITDA / Ventas	20%	20%	20%	21%
ROS, Bº neto / ventas	13,2%	12,9%	13,0%	13,4%
ROE, Bº neto / r recursos propio:	43%	49%	54%	58%
ROI, EBIT / activo neto	40%	42%	44%	49%
CFO, Bº neto + amortiz.	200	206	216	233

Hipótesis Cta. Rdos.	2.016	2017	2018	2019
Crecimiento ventas		5,45%	5,51%	5,55%
Costo de Ventas en %	50%	51%	52%	53%
Mano de obra en %	2%	5%	6%	7%
Gastos geral. miles €	67	70	73	76
Intereses	10%	10%	10%	10%
Amortización	10%	10%	10%	10%
Impuestos	5%	5%	5%	5%

Activo (miles de €)	2016	2017	2018	2019
Caja	80	90	100	120
Clientes	20	20	20	20
Activo corriente, AC	100	110	120	140
Activo no corriente neto, AF	400	410	420	430
Activo total	500	520	540	570

COAF 16-19

20

0

20

Pasivo	2016	2017	2018	2019
Proveedores	5	22	25	29
Otros acreedores	0	9	9	10
Crédito bancario	24	29	30	39
Pasivo corriente	29	60	64	78
Préstamo bancario	260	210	160	110
Capital y reservas	51	85	141	191
Beneficio del año	160	165	174	190
Total pasivo	500	520	540	570

20

9

6

90

15

Balance resumido	2016	2017	2018	2019
Caja excedente	30	25	11	1
NOF o corriente neto	65	69	76	81
AF o activo no corriente neto	400	410	420	430
AN o activos netos	495	504	507	512
Deuda (a largo y corto)	284	239	190	149
Recursos propios + Beneficio	211	250	315	381
Total	495	489	505	530

COAF 16-19

-29

16

30

171

Extracto del balance usado en finanzas operativas	2016	2017	2018	2019
NOF	65	69	76	81
FM	71	50	55	61
Caja excedente (+) o crédito necesario (-)	6	-19	-20	-19

16

-9

-25

Ratios de balance	2016	2017	2018	2019
Días de cobro	30	30	30	30
Días de pago	30	30	30	30
NOF / Ventas en %	5%	5%	6%	6%
Apalancamiento	1,4	1,1	0,7	0,5
Deuda / EBITDA	1,2	1,0	0,7	0,5
Deuda / Benef neto	1,8	1,4	1,1	0,8

Hipótesis Balance	2.016	2017	2018	2019
Clientes días	30	30	30	30
Proveedores días	30	30	30	30
Incr. AF neto miles €	0	500	500	500
Incr. Deuda largo	0	-50	-50	-50
Pay out miles €	0	0	0	0
Mínimo en caja miles	50	60	70	80

Hipótesis neutra, estados y ratios de elaboración propia

Anexo XIV (Escenario optimista)

(miles de €)	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.209	1.275	1.370	1.499	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas	605	650	712	780	50%	51%	52%	52%
Margen bruto	605	625	658	720	50%	49%	48%	48%
Salarios	301	304	307	310	25%	24%	22%	21%
Gastos generales	67	79	73	76	6%	6%	5%	5%
Opex o Gastos estructura	368	383	380	386	30%	30%	28%	26%
EBITDA	237	242	278	334	20%	20%	21%	22%
Amortización	40	41	42	43	3%	3%	3%	3%
EBIT o BAIT	197	201	236	291	16%	16%	17%	19%
Gastos financieros	28	33	40	52	2%	3%	3%	3%
EBT o BAT	168	179	196	239	14%	14%	14%	16%
Impuestos (30%)	8	9	10	12	1%	1%	1%	1%
BN Beneficio neto	160	165	186	227	13%	13%	14%	15%

Ratios de cuenta de resultados				
Crecimiento de ventas	na	5,45%	7,45%	9,45%
Margen bruto / ventas	50%	49%	48%	48%
Opex / Ventas	30%	30%	28%	26%
Aumento de Opex	na	4%	4%	4%
EBITDA / Ventas	20%	19%	20%	22%
ROS, Bº neto / ventas	13,2%	12,9%	13,6%	15,1%
ROE, Bº neto / recursos propio:	43%	49%	54%	58%
ROI, EBIT / activo neto	40%	40%	47%	57%
CFO, Bº neto + amortiz.	200	206	228	270

Hipótesis Cta. Rdos.	2.016	2017	2018	2019
Crecimiento ventas		5,45%	7,45%	9,45%
Costo de Ventas en %	50%	51%	52%	53%
Mano de obra en %	2%	5%	6%	7%
Gastos geral. miles €	67	70	73	76
Intereses	10%	10%	10%	10%
Amortización	10%	10%	10%	10%
Impuestos	5%	5%	5%	5%

Activo (miles de €)	2016	2017	2018	2019
Caja	80	96	112	158
Clientes	20	20	20	20
Activo corriente, AC	100	116	132	178
Activo no corriente neto, AF	400	410	420	430
Activo total	500	526	552	608

COAF 16-19

32

0

20

Pasivo	2016	2017	2018	2019
Proveedores	5	22	25	29
Otros acreedores	0	9	10	12
Crédito bancario	24	29	30	39
Pasivo corriente	29	60	65	80
Préstamo bancario	260	210	160	110
Capital y reservas	51	91	141	191
Beneficio del año	160	165	186	227
Total pasivo	500	526	552	608

20

10

6

-100

90

26

Balance resumido	2016	2017	2018	2019
Caja excedente	30	25	11	1
NOF o corriente neto	65	69	75	79
AF o no corriente neto	400	410	420	430
AN o activos netos	495	504	506	510
Deuda (a largo y corto)	284	239	190	149
Recursos propios + Beneficio	211	256	327	418
Total	495	495	517	567

COAF 16-19

-29

14

30

207

Extracto del balance usado en finanzas operativas				
NOF	65	69	75	79
FM	71	56	67	98
Caja excedente (+) o crédito necesario (-)	6	-13	-8	19

14

27

13

Ratios de balance	2016	2017	2018	2019
Días de cobro	30	30	30	30
Días de pago	30	30	30	30
NOF / Ventas en %	5%	5%	5%	5%
Apalancamiento	1,4	1,1	0,7	0,5
Deuda / EBITDA	1,2	1,0	0,7	0,4
Deuda / Benef neto	1,8	1,4	1,0	0,7

Hipótesis Balance	2.016	2017	2018	2019
Clientes días	30	30	30	30
Proveedores días	30	30	30	30
Incr. AF neto miles €	0	500	500	500
Incr. Deuda largo	0	-50	-50	-50
Pay out miles €	0	0	0	0
Mínimo en caja miles	50	60	70	80

Hipótesis optimista, estados y ratios de elaboración propia

Anexo XV (Escenario pesimista)

Cuenta de Resultados (miles de €)	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre	% sobre Ventas. Diciembre			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Ventas	1.209	1.275	1.345	1.420	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas	605	663	726	795	50%	52%	54%	56%
Margen bruto	605	612	619	625	50%	48%	46%	44%
Salarios	301	304	307	310	25%	24%	23%	22%
Gastos generales	67	70	73	76	6%	5%	5%	5%
Opex o Gastos estructura	368	374	380	386	30%	29%	28%	27%
EBITDA	237	238	239	239	20%	19%	18%	17%
Amortización	40	41	42	43	3%	3%	3%	3%
EBIT o BAIT	197	197	197	196	16%	15%	15%	14%
Gastos financieros	28	33	40	52	2%	3%	3%	4%
EBT o BAT	168	164	157	144	14%	13%	12%	10%
Impuestos (30%)	8	8	8	7	1%	1%	1%	1%
BN Beneficio neto	160	155	149	137	13%	12%	11%	10%

Ratios de cuenta de resultados				
Crecimiento de ventas	na	5,45%	5,51%	5,55%
Margen bruto / ventas	50%	48%	46%	44%
Opex / Ventas	30%	29%	28%	27%
Aumento de Opex	na	2%	4%	4%
EBITDA / Ventas	20%	19%	18%	17%
ROS, Bº neto / ventas	13,2%	12,2%	11,1%	9,6%
ROE, Bº neto / r recursos propio:	43%	49%	54%	58%
ROI, EBIT / activo neto	40%	39%	39%	38%
CFO, Bº neto + amortiz.	200	196	191	180

Hipótesis Cta. Rdos.	2.016	2017	2018	2019
Crecimiento ventas		5,45%	5,51%	5,55%
Costo de Ventas en %	50%	52%	54%	55%
Mano de obra en %	2%	5%	6%	7%
Gastos geral. miles €	67	70	73	76
Intereses	10%	10%	10%	10%
Amortización	10%	10%	10%	10%
Impuestos	5%	5%	5%	5%

Activo (miles de €)	2016	2017	2018	2019
Caja	80	90	100	120
Clientes	20	20	20	20
Activo corriente, AC	100	110	120	140
Activo no corriente neto, AF	400	410	420	430
Activo total	500	520	540	570

COAF 16-19

20

0

20

Pasivo	2016	2017	2018	2019
Proveedores	5	22	25	29
Otros acreedores	0	8	8	7
Crédito bancario	24	34	57	96
Pasivo corriente	29	64	90	132
Préstamo bancario	260	210	160	110
Capital y reservas	51	91	141	191
Beneficio del año	160	155	149	137
Total pasivo	500	520	540	570

20

8

33

-100

90

-11

Balance resumido	2016	2017	2018	2019
Caja excedente	30	25	11	1
NOF o corriente neto	65	70	77	84
AF o activo no corriente neto	400	410	420	430
AN o activos netos	495	505	508	515
Deuda (a largo y corto)	284	244	217	206
Recursos propios + Beneficio	211	246	290	328
Total	495	490	507	534

COAF 16-19

-29

19

30

117

Extracto del balance usado en finanzas operativas	2016	2017	2018	2019
NOF	65	70	77	84
FM	71	46	30	8
Caja excedente (+) o crédito necesario (-)	6	-24	-47	-76

19

-63

-82

Ratios de balance	2016	2017	2018	2019
Días de cobro	30	30	30	30
Días de pago	30	30	30	30
NOF / Ventas en %	5%	5%	6%	6%
Apalancamiento	1,4	1,1	0,9	0,7
Deuda / EBITDA	1,2	1,0	0,9	0,9
Deuda / Benef neto	1,8	1,6	1,5	1,5

Hipótesis Balance	2.016	2017	2018	2019
Clientes días	30	30	30	30
Proveedores días	30	30	30	30
Incr. AF neto miles €	0	500	500	500
Incr. Deuda largo	0	-50	-50	-50
Pay out miles €	0	0	0	0
Mínimo en caja miles	50	60	70	80

Hipótesis pesimista, estados y ratios de elaboración propia