UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

FACULTAD DE INFORMÁTICA

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MÁSTER EN CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO PARA SNAP CONSULTING

Autor: Nicolás Amigo Lorente

Tutor: Terry Lobel

Mayo 2013

A mi familia, porque le
debo todo lo que soy.

ÍNDICE

1. RESUMEN 1
2. SUMARY 2
3. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 3
   3.1. Introducción 3
   3.2. Objetivos 4
4. RESUMEN EJECUTIVO 5
5. LA EMPRESA 8
   5.1. Motivación 8
   5.2. Misión, Visión y Valores 9
      5.2.1. Misión 9
      5.2.2. Visión 9
      5.2.3. Valores 9
   5.3. Objetivos 10
   5.4. Objetivos Estratégicos 10
   5.5. Objetivos Operativos 10
   5.6. Objetivos Financieros 11
   5.7. Localización 12
   5.8. Recorrido 14
      5.8.1. Constitución 14
      5.8.2. Comienzos 14
   5.9. Ámbito de Actividad 15
6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 20
   6.1. Análisis Externo 20
      6.1.1. Macro-Entorno 20
      6.1.2. Sector 22
      6.1.3. Entorno 23
      6.1.4. Segmento objetivo 24
      6.1.5. Mercado 27
      6.1.6. Competencia 29
      6.1.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 31
   6.2. Análisis Interno 34

6.3. Selección de la Estrategia 35
7. EQUIPO Y ORGANIZACIÓN 38
7.1. Objetivo 38
7.2. El Equipo 38
7.3. Colaboradores externos 39
7.4. Organización 40
8. PLAN DE MARKETING Y VENTAS 41
8.1. Objetivos 41
8.2. Marketing 42
8.2.1. LinkedIn 43
8.2.2. Email Marketing Referenciado 44
8.2.3. Google Marketplace 44
8.2.1. Google Partners Search 45
8.3. Plan de Ventas a corto plazo 46
8.4. Plan de ventas a largo plazo 51
8.5. Política de Ventas 52
8.6. Proceso de Ventas 52
8.7. Coste de Venta 55
9. Plan de Salida 57
10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO 59
10.1. Plan de Financiación 59
10.2. Objetivos 60
10.3. Análisis de Viabilidad 60
10.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 63
11. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS 67
12. ANEXOS 69
12.1. ANEXO II - CVs 69
12.2. Anexo III – Cuadro de Amortización del Préstamo 75
12.3. Anexo IV - Imagen Corporativa 2011 77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Proverbio Japonés “nana korobi ya oki” 1
Figura 5-1: Logotipo de la empresa en 2011 8
Figura 5-2 : Futuro de Snap Consulting 11
Figura 5-3 : Radio de acción geográfico 12
Figura 5-4: Localización de la empresa 13
Figura 5-5 : Localización geográfica de los clientes de Snap Consultlting en 2012 13
Figura 5-6 : Snap Consulting Core Business 16
Figura 5-7 : El ritmo de innovación en Google Apps 17
Figura 5-8 : Ilustración Google Apps for Business 17
Figura 5-9 : Sello Oficial GApps Authorised SMB Reseller 19
Figura 6-1: Introducción PEST 20
Figura 6-2: Análisis PEST del Macro-Entorno 21
Figura 6-3: Facturación Consultoría 2004-2011 22
Figura 6-4 : Evolución PIB CCAA Madrid 23
Figura 6-5 : Evolución PIB CCAA Castilla La Mancha 24
Figura 6-6 : Cloud Computing 27
Figura 6-7 : Competencia directa Google Apps 30
Figura 6-8: Descripción 5 Fuerzas de Porter 31
Figura 6-9: Análisis 5 Fuerzas de Porter 34
Figura 6-10 : Selección de Estrategia 36
Figura 7-1 : Certificaciones Formativas de los Equipos 39
Figura 7-2 : Organigrama Equipo GApps 40
Figura 8-1 : Sello distintivo de los socios premier 42
Figura 8-2 : Perfil de Ventas para LinkedIn 44
Figura 8-3 : Goole Apps Marketplace 45
Figura 8-4 : Añadiendo un servicio al Marketplace 45
Figura 8-5 : Directorio de partners 46
Figura 8-6 : Evolución índice crecimiento 47
Figura 8-7 : Timeline número de licencias totales acumuladas 49
Figura 8-8 : Timeline núm. clientes vs núm. licencias 50
Figura 8-9: Previsión de ventas a largo plazo 51

Figura 8-10 : Proceso de Ventas.....53
Figura 10-1 : Beneficio real acumulado por licencias GApps.....62
Figura 10-2 : Cash-Flow 2012.....66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4-1 : Resumen financiero 7
Tabla 6-1 :Estadísticas pymes Madrid (izqda.) y Toledo (dcha) 25
Tabla 6-2 : Porcentaje promedio pymes sector servicios.....25
Tabla 6-3 : Mix pymes Servicios Madrid+Toledo 26
Tabla 6-4 : Mercados cloud globales en cifras.....28
Tabla 6-5 : Principales competidores de Snap Consulting.....29
Tabla 8-1 : Objetivos trimestrales Ventas Licencias 47
Tabla 8-2 : Estadísticas planning de ventas.....49
Tabla 8-3 : % Pymes Servicios por tamaño (empleados) 50
Tabla 8-4 : Relación entre licencias vendidas y clientes afiliados.....50
Tabla 8-5 : Qué podemos dar y pedir durante el proceso.....54
Tabla 8-6 : Forecast del proceso de venta.....54
Tabla 8-7 : Coste de venta pyme 10-50 empleados 56
Tabla 8-8 : Coste de venta pyme 50-250 empleados 56
Tabla 10-1 : Revisión estadística ventas GoogleApps.....61
Tabla 10-2 : Beneficio real esperado por licencias Google Apps.....61
Tabla 10-3 : Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2010 63
Tabla 10-4 : Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2011 64
Tabla 10-5 : Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2012 64
Tabla 10-6 : Previsión cuenta de resultados.....66

POLITÉCNICA

POLITÉCNICA

1. RESUMEN

Snap out of it! (espabílate!). Esta es la idea con la que esta empresa surgió hace ahora tres años. Tres compañeros de universidad se juntaron para afrontar nuevos retos; necesitábamos experimentar por nuestra cuenta, poner en práctica muchas de las cosas que habíamos aprendido, y aprender muchísimas otras que ni nos imaginábamos. Hoy en día, seguimos aprendiendo, y nos encanta, aunque a veces aprender duela, ya lo dice el proverbio japonés "*Nana korobi, ya oki*" , cae siete veces levántate ocho; esa es la filosofía detrás de esta empresa, aprender, equivocarse, corregir, recuperarse, renovarse, espabilarse al fin y al cabo, no ser un mero actor de tu propia vida, sino escribirla.

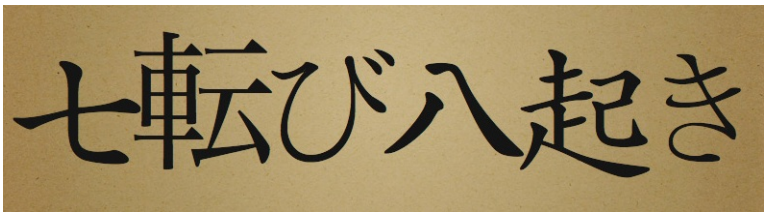


Figura 1-1: Proverbio Japonés "nana korobi ya oki"

Ahora bien, somos conscientes de que vivimos un momento complicado, la situación socio-económica no acompaña y tomar decisiones difíciles sin haberlas analizado y meditado convenientemente se convierte en un acto de osadía que puede costar muy caro, tanto a nivel profesional como personal.

La empresa es una consultora de ámbito tecnológico que está orientada a ofrecer soluciones de desarrollo e integración sobre plataformas *cloud*, principalmente sobre la plataforma *cloud* de Google y en particular integrando los sistemas de los clientes con Google Apps. Nuestros clientes son sobre todo pymes dentro del sector servicios y sus mercados relacionados.

En la actualidad llevamos ya una veintena de proyectos realizados exitosamente y la empresa cuenta con más de 10 clientes recurrentes con los que mantiene un flujo de caja suficiente para sostener sus gastos, que incluyen entre otros el alquiler y mantenimiento de una oficina y la devolución de un préstamo. Sin embargo, ha llegado el inevitable punto de inflexión en toda startup en el que se decide si el negocio despega definitivamente y se convierte en lo que sus creadores soñaron cuando empezaron.

2. SUMARY

Snap out of it! . This was the starting point to set up a small firm when three university friends decided to get together and face new challenges. We needed firsthand experience, to put into practice some of the things we had learnt and learn many more things we couldn't even imagine. Three years later, we are still learning and we love it. Although this process is sometimes painful, the philosophy behind our project is as the Japanese proverb says, "*nana korobi, ya oki*", fall down seven times and stand up eight. Being able to learn from our failures, to correct, recover and snap out of it, being, ultimately, the writer and not a mere actor of your own life.

Nevertheless, we are going through difficult times and the socio-economic situation does not help to make decisions. Taking hasty decisions can come at a very high personal and professional price.

Our information technology firm is oriented to solutions of development and *cloud* integration platforms, mainly through the Google *cloud* platform and more specifically integrating the systems of our clients with Google Apps. Our clients are mostly SMEs from the service sector and their related markets.

We have already launched more than twenty projects successfully and the firm has more than ten recurrent clients thanks to whom there is enough cash flow to cover the expenses that include the maintenance and rent of an office and the repayment of a loan. However, we have come to the inevitable turning point in every start-up when you have to decide if the business definitely takes off and becomes what its founders dreamed of when starting out.

3. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

3.1. Introducción

En el marco actual de incertidumbre económica - eufemismo con el que se evita muchas veces la palabra crisis - se está poniendo de moda el concepto de espíritu emprendedor y quizá se está haciendo un uso abusivo de este, es verdad que la crisis puede agudizar el ingenio, pero no es menos cierto que el estrés y la presión no son los mejores compañeros de la innovación y la creatividad que se necesitan para que las ideas afloren y nazcan proyectos con futuro.

Esa búsqueda de “la idea” es la que propició el nacimiento de esta aventura, pero la aventura ha resultado ser viable, constante, y de hecho fructuosa. La idea no es nueva, se trata de una empresa de consultoría tecnológica, claro que entendida desde un punto de vista joven y dinámico, renovado quizá, que pretende aprovechar las ventajas de ser novicio y pequeño para captar aquellos proyectos más innovadores y atractivos que buscan frescura y dedicación.

La empresa lleva tres años en funcionamiento y durante este tiempo se han realizado diferentes proyectos de distinta índole como pueden ser desarrollo web, virtualización, integración de sistemas con plataformas *cloud*, *ecommerce*, posicionamiento web, etc ... los primeros clientes llegaron por el boca a boca a través de amigos, familiares y conocidos.

Tres años de vida marcan un punto de inflexión en una *startup*, pero también confluyen en este punto hitos profesionales (proyectos, ascensos, formación – este máster es un ejemplo - , ...) y personales (acontecimientos familiares, compromisos, ...), es un momento propicio para redactar este Proyecto de Fin de Máster, en forma de Plan de Negocio, que tratará de ser una recopilación de todo lo aprendido durante estos años, y de asentar y plasmar sobre papel las ideas que se han ido desmenuzando, y que conformarán lo que en un futuro, y gracias a este Plan de Negocio, pretende ser Snap Consulting.

En los próximos tres años, la empresa afrontará un aumento importante en su actividad apoyándose sobre todo en las relaciones con importantes *partners* tecnológicos globales

como lo es Google y llevando a cabo un plan de captación de nuevos clientes basado en un sistema de recomendación a través de clientes altamente satisfechos y una campaña de marketing online orquestada desde LinkedIn[1] y con el apoyo de herramientas como Google AdWords[2].

Para afrontar este crecimiento en la actividad de negocio la organización se plantea aumentar la dedicación actual del equipo e incorporar nuevos recursos en función de la carga de trabajo prevista. Además para afianzar las relaciones con los *partners* y avalar las competencias de cara al cliente, se desarrollará un programa de certificaciones para la formación del equipo.

3.2. Objetivos

El presente documento pretende realizar un análisis de la empresa y su entorno y sentar una base firme y una serie de objetivos a corto y a largo plazo para que la empresa crezca y se posicione adecuadamente en el mercado. Para ello se establecen los siguientes objetivos de este plan de negocio:

- Estudiar el ecosistema exterior e intrínseco de la empresa y su evolución en estos tres años.
- Establecer las bases sobre las que ha estado funcionando y deberá funcionar la empresa en los próximos 5 años.
- Definir claramente las líneas de negocio a seguir, descartando las menos beneficiosas y aglutinando en áreas las que hayan tenido más éxito, eligiendo tan sólo 2 líneas de negocio futuras, que representarán el *core business* de Snap Consulting.
- Diseñar un Plan de marketing y de captación de nuevos clientes.
- Proyectar el Plan de Financiación que necesitará la empresa para llevar a cabo todos sus objetivos.

[1] Referencia: https://www.linkedin.com . Ver apartado: 8.2.1

[2] Referencia: http://www.adwords.google.com/

4. RESUMEN EJECUTIVO

Snap Consulting surgió de un grupo de tres compañeros de universidad (Madrid), que tras acabar la carrera de Ingeniería Informática (en la Universidad San Pablo CEU), decidieron juntarse para aprovechar su tiempo libre y dedicarlo fundamentalmente a aprender y a buscar la forma de desenvolverse en el mundo de la empresa.

Durante varios años hemos compatibilizando esta labor a la vez que trabajábamos en prestigiosas compañías multinacionales de consultoría, como Accenture y Management Solutions, donde hemos afrontado multitud de retos, adquirido experiencia y logrado reconocimiento. Después de este tiempo, y tras mucho trabajo, nos hemos dado cuenta de que hemos encontrado nuestra fórmula para hacernos un hueco en el mercado, y de que es el momento de actuar.

Según la empresa Forrester Research Inc.[3] los mercados relacionados con las plataformas cloud están experimentando un crecimiento de más de 20.000$ Millones anuales a nivel que global, sobre todo en los conocidos como Software as a Service.

Otro indicador lo podemos encontrar en uno de los últimos informes publicados por Gartner, Inc.[4], en que se estima que el gasto medio por usuario en las plataformas de nube pública aumentará un 18,4% en 2013, teniendo en cuenta que el crecimiento en 2012 fue del 16,8%, y la tendencia al alza se mantendrá en años venideros.

Las plataformas cloud públicas son un mercado en fuerte crecimiento, en el que se están produciendo innovaciones constantemente, y donde las empresas pueden desarrollar sus productos y servicios de una forma rápida y global llegando a millones de usuarios.

[3] Sizing The Cloud - A BT Futures Report: Understanding And Quantifying The Future Of Cloud Computing. Forrester Research Inc., 2011.

[4] Forecast Overview: Public Cloud Services, Worldwide, 1Q13 Update. Gartner Inc, 2013.

La actividad de la empresa se enfocará principalmente en el desarrollo de nuevos servicios para empresas, basados en nube pública (SaaS) y la integración de estos y otros servicios con los sistemas *legacy* de las compañías.

Dentro de todos los productos y servicios existentes hay uno que conocemos muy bien, se llama Google Apps for Business[5], y hemos encontrado que este es nuestro acelerador para llegar a un gran número de clientes. En la actualidad somos una de las 45 empresas que tienen licencia para distribuir este producto a otras empresas (B2B) en España. Y según el estudio que hemos realizado de la competencia, tenemos muy buenas condiciones para convertirnos en líderes del mercado en 2015.

Para realizar esto, la empresa contempla una serie de acciones para aumentar sus oportunidades de negocio, entre las que destacan:

- Alcanzar las máximas certificaciones para el equipo: Google Apps Sales Specialist y Google Apps Deployment Specialist.
- Obtener el grado de Premium como socio de Google en la venta de su suite Google Apps.
- Estrenar nuevos canales de captación de clientes, en online (LinkedIn), y presencial, a través de eventos o meetups.

En términos financieros la empresa es ligera, tiene pocos gastos, derivados principalmente del mantenimiento de su oficina y los gastos en dietas del personal, posee una deuda reducida, proveniente de un crédito ICO 10.000€. Por estas razones la versatilidad de la sociedad es muy alta, y la capacidad de dar beneficios en el corto plazo es real.

El modelo de negocio, basado en la distribución de licencias de terceros generará un flujo de caja muy alto, que le permitirá a la sociedad tener circulante para seguir operando, en el balance esto se reflejará por gastos que suben al mismo ritmo que los ingresos, y que se deben al flujo de dinero que pasa a través de nosotros por la mera distribución de las licencias de Google Apps for Business.

[5] Más información en apartado 5.9

El resumen financiero para los próximos años, como se puede ver en la siguiente cuadro arrojará beneficios desde el primer año, aunque será a partir del tercer año cuando la empresa empiece a recoger los frutos de su trabajo, rozando el medio millón de euros de facturación y por encima de los 80.000€ de beneficio.

	2013	2014	2015
Ingresos	36.255,00 €	161.704,00 €	493.811,44 €
Gastos	-29.810,50 €	-142.355,66 €	-410.265,00 €
BAI	6.444,50 €	19.348,34 €	83.546,44 €

Tabla 4-1 : Resumen financiero

5. LA EMPRESA

Figura 5-1: Logotipo de la empresa en 2011

5.1. Motivación

Snap Consulting es un grupo de jóvenes excompañeros de universidad, con varios años de experiencia en prestigiosas consultoras de primera línea, que decidieron juntarse para compartir su pasión por las nuevas tecnologías y su afán por aprender cosas nuevas.

La motivación de esta empresa surge de la búsqueda de proyectos innovadores y creativos, tanto propios como externos, pensamos que esta es la mejor forma de desarrollar nuestras ideas y de participar en los proyectos que de verdad nos apasionan, ayudando a otros a conseguir las suyas también, esta es la idea fundamental por la que nos movemos.

Creemos además que es posible una consultoría de calidad para las pequeñas y medianas empresas de este país, donde existe un vacío dejado por las grandes organizaciones de consultoría que quedan muchas veces fuera del alcance de pymes o *startups*.

Somos conscientes de que no se puede abarcar todo, pero estamos abiertos a valorar cualquier proyecto, siempre que suponga un reto dentro de nuestras competencias y que en él se vean involucradas las nuevas tecnologías y las ideas innovadoras.

5.2. Misión, Visión y Valores

5.2.1. Misión

Snap Consulting es un grupo de jóvenes consultores apasionado con las nuevas tecnologías que busca conseguir que cualquier empresa española, por pequeña que sea, pueda acceder al mundo *cloud* para potenciar su negocio y beneficiarse de las últimas innovaciones igual que las grandes multinacionales, y para ello trabajamos en construir relaciones duraderas y fructíferas tanto con nuestros *partners* tecnológicos como Google, como con nuestros clientes, esforzándonos siempre por conseguir un escenario *win-win-win*.

5.2.2. Visión

La visión de Snap Consulting es ser la primera empresa española proveedora de servicios de valor añadido para la gestión de pymes sobre plataformas *cloud* pública.

5.2.3. Valores

Los valores o principios corporativos suelen ser la espina dorsal del código de ética empresarial de la compañía. Somos una empresa de Consultoría, y como tal ofrecemos servicios a nuestros clientes, y los ofrecemos a través de nosotros mismos y de las personas que trabajan con nosotros, por tanto somos una empresa centrada en las personas, y por eso queremos que se refleje en nuestros valores, que podríamos resumir en los siguientes:

- El respeto por las personas.
- Uno más uno es mucho más de dos.
- La creación de valor para el cliente.
- La gestión avanzada de la información como ventaja competitiva.
- El espíritu emprendedor como impulsor del día a día.
- La innovación como piedra angular.

5.3. Objetivos

Snap Consulting necesita crecer rápido durante los próximos años para poder aprovechar la oportunidad de negocio surgida y hacerse un hueco en este mercado por lo que los objetivos que se plantean son, aunque meditados, ambiciosos.

5.4. Objetivos Estratégicos

- Ser el *partner reseller* de Google Apps for Business[6] número 1 por volumen de licencias vendidas para pymes (hasta 250 empleados) en España en el año 2015.
- Abrir dos nuevos canales de captación de clientes durante el año 2013.
- Conseguir un índice inter-anual de renovación de licencias por encima del 100% en los primeros 2 años de cada cliente.
- Aumentar los actuales 20 clientes a más de 300 clientes recurrentes en tres años (finales 2015).
- Diferenciar a nuestros equipos de trabajo mediante la obtención de las dos principales certificaciones como son Google Apps Sales Certificate y Google Apps Developer Certificate[7] entre sus miembros antes de terminar el año 2013.

5.5. Objetivos Operativos

- Obtener la certificación como empresa de Google Apps Premier Reseller[8] de Google en un año (mediados 2014).
- Establecer y formalizar durante 2013 una metodología propia de trabajo eficaz que permita al equipo crecer y gestionarse de forma ágil.

[6] Ver Google Apps for Business http://www.google.com/intx/es/enterprise/apps/business/

[7] Ver Figura 7-1 : Certificaciones Formativas de los Equipos

[8] Ver Google Apps Resller Program http://www.google.com/enterprise/resellers/details.html

5.6. Objetivos Financieros

- Eliminar toda la deuda en un plazo de 2 años y medio (finales de 2015).
- Facturar 30000€ en 2013 y triplicar esta cifra el balance del año 2014.
- Reducir los gastos de explotación en un 20% en 2013 y mantenerlos durante 2014.
- Aumentar el beneficio directo por cliente en media un 10% anual mediante la venta de servicios adicionales de valor añadido y *outsourcing* de consultoría.

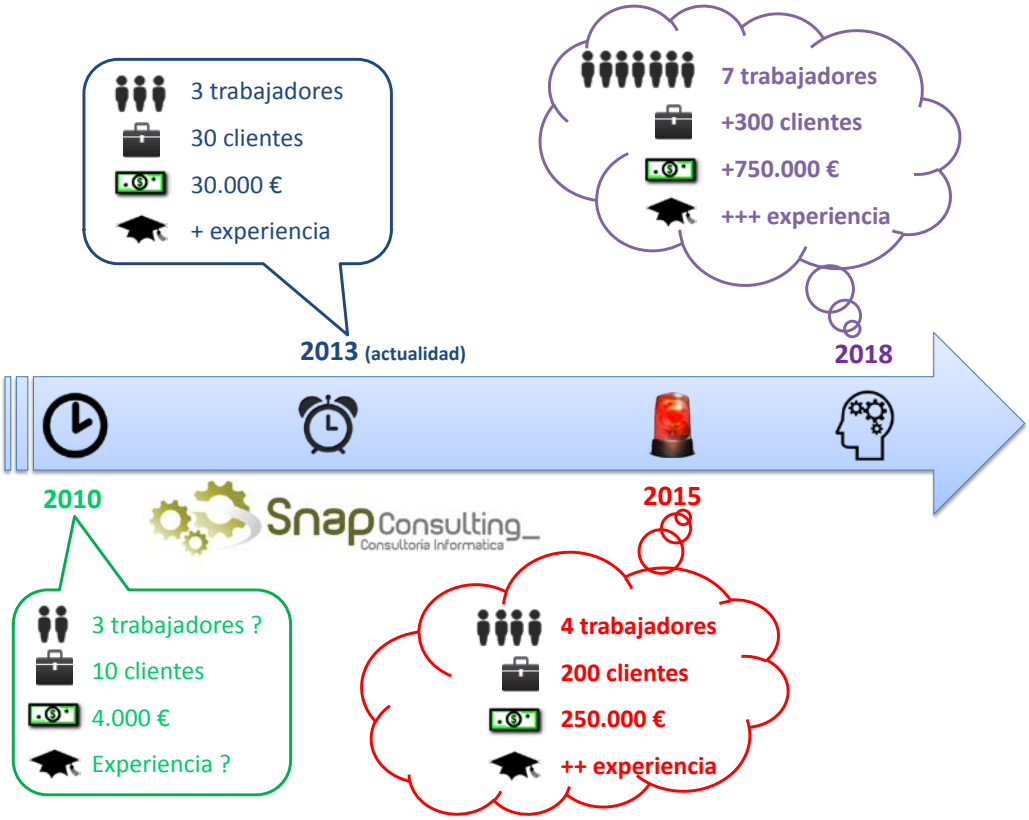


Figura 5-2 : Futuro de Snap Consulting

La consecución de estos objetivos debería llevar a la empresa en los próximos años a un escenario como el que se ve en la imagen, duplicando el equipo de trabajo en los próximos 5 años y aumentando su cartera de clientes por encima de los 300, consiguiendo un nivel de facturación cercano a los 750.000€. Aunque entendemos que estos deben ser los objetivos que marquen nuestro día a día, no tienen por qué ser los únicos y, como la empresa, pueden ir evolucionando y creciendo, por lo que consideramos de vital importancia la

revisión de los objetivos y el seguimiento de los principales indicadores mencionados en ellos de manera trimestral.

5.7. Localización

La actividad empresarial se concentra sobre todo en las Comunidades Autónomas de Castilla-la-Mancha, especialmente en la provincia de Toledo, y en la Comunidad de Madrid. El motivo de esta elección es puramente circunstancial, pues nuestra vida laboral y familiar se desarrolla entre estas provincias.

Figura 5-3 : Radio de acción geográfico

Nuestra oficina principal se encuentra en la Comunidad de Madrid, localizada en la céntrica Calle de Cardenal Cisneros.

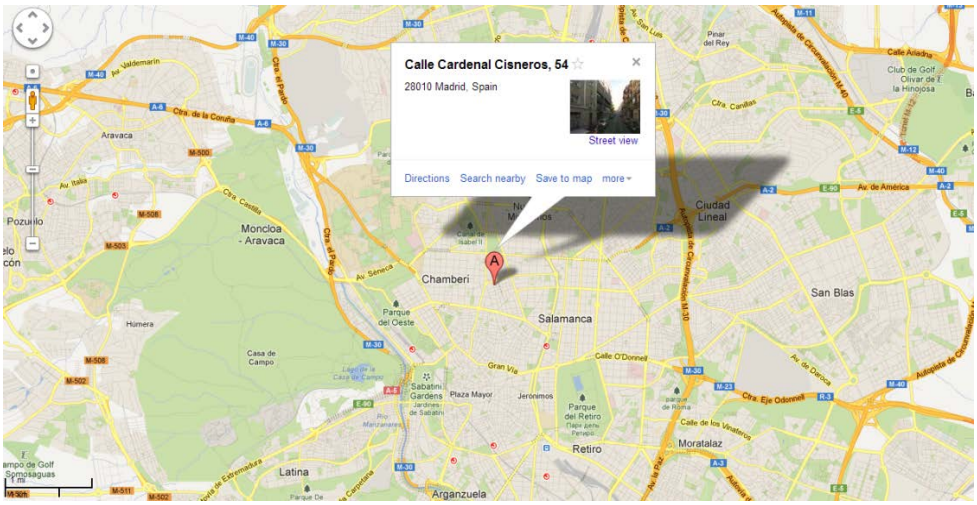


Figura 5-4: Localización de la empresa

En la siguiente imagen se puede ver la localización geográfica de los actuales clientes de Snap Consulting, distribuidos entre los núcleos de Madrid y Talavera de la Reina.

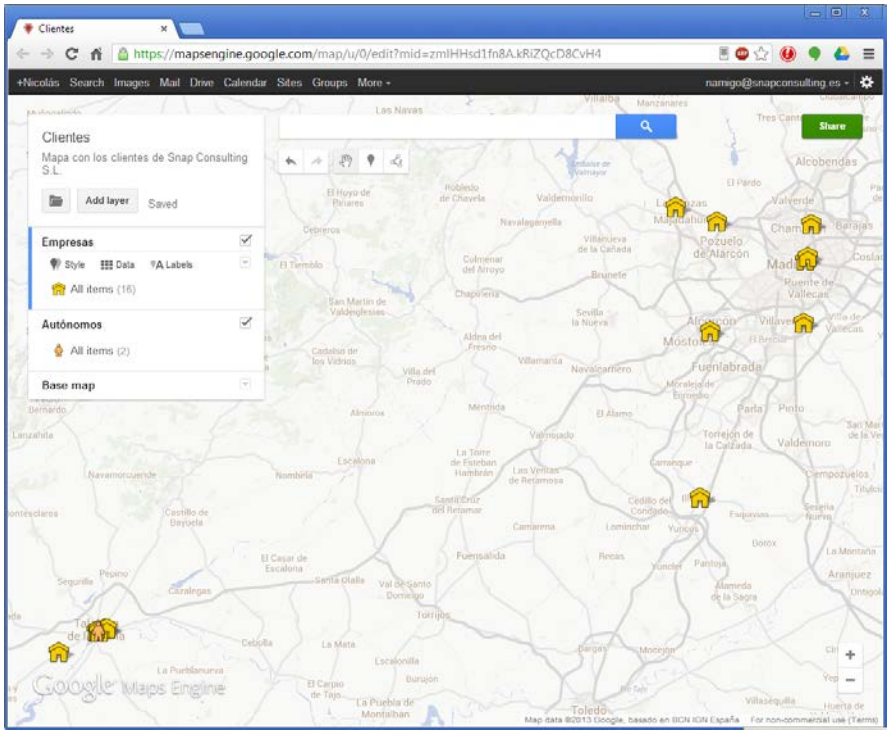


Figura 5-5 : Localización geográfica de los clientes de Snap Consultlting en 2012

5.8. Recorrido

5.8.1. Constitución

La sociedad se constituyó el 17 de Febrero de 2010 y fue inscrita en el registro mercantil de Madrid Tomo 27487 Folio 9 Sección 8 Hoja M495279, con el nombre de “SNAP CONSULTING SL”. Los socios fundadores son José Manuel Salinero, Alejandro Polo y Nicolás Amigo, los tres ex-compañeros de facultad durante la carrera de Ingeniería Informática en la Universidad San Pablo CEU (2002-2007)[9]

5.8.2. Comienzos

Los comienzos, dicen, siempre es lo más difícil, bueno en nuestro caso no iba a ser diferente y desde luego nos costó mucho trabajo, llamando a muchas puertas para preguntar dónde se tramitaba esto o lo otro, qué formulario había que rellenar y dónde se entregaba, qué tasas hay que pagar, ... y los viajes al registro, el notario, el banco, las Administraciones de la Comunidad de Madrid, y un largo etcétera.

A pesar de la confusión del inicio por tener que estar pendientes de tantas cosas, teníamos varias ideas muy claras, queríamos, por este orden: aprender, divertirnos (en el sentido de disfrutar de lo que estamos haciendo) y no perder dinero, esto lo menciono en último lugar porque aunque no era nuestra principal preocupación ya que no habíamos hecho una gran inversión, tampoco es plato de buen gusto para nadie perder dinero de tu bolsillo. Y por último, todo esto teníamos que compatibilizarlo con nuestros trabajos, en los que a día de hoy continuamos.

Al principio realizamos algunos trabajos para familiares y conocidos, sobre todo en el ámbito del desarrollo web, que es muy accesible y requiere una mínima inversión e infraestructura que ya teníamos, y poco a poco empezaron a surgir nuevos contactos y proyectos, algunos de más envergadura que otros, muchos interesantes y otros que no pudimos abordar simplemente porque no dábamos abasto.

[9] ANEXO II - CVs

Durante este tiempo se han ido sucediendo proyectos de diferente índole, a continuación listamos algunos de los trabajos que hemos ido realizando, hay que tener en cuenta que en este tiempo primaba más experimentar diferentes áreas que especializarnos en algo concreto, pero todos ellos nos han servido para ampliar y desarrollar las competencias que necesitaremos en el futuro:

- Revendedores de Servicios Hosting y Dominios.
- Páginas web de promoción artística.
- Plataforma web para un estudio de ruido medioambiental con actualización en vivo mediante aparatos de medición.
- Tienda online para una joyería.
- Tienda online para un grupo de empresas de ferretería.
- WiFi pública e intranet en sede de Administración pública Local.
- Virtualización del CPD de una Asesoría Jurídica, Laboral, Contable y Fiscal.
- Diseño y ejecución de campaña de marketing online para la promoción de productos financieros de un importante grupo de inversores.

5.9. Ámbito de Actividad

A pesar del historial un tanto ecléctico de proyectos que ha abordado el equipo en este tiempo el rango de actuación de la compañía se sitúa principalmente sobre los productos y servicios relacionados con plataformas *cloud* y nuevas tecnologías web en la nube. Esto divide el abanico de proyectos que la consultora se plantea acatar en dos ámbitos, que pueden estar íntimamente ligados, como son el desarrollo de nuevos productos/servicios web y la integración de estos y otros sistemas *legacy* con plataformas *cloud*.

Tal y como se puede ver en el siguiente gráfico representativo, estas serán las principales competencias de Snap Consulting que formarán el *core business* de su negocio, aunque existen multitud de áreas asociadas a estas, Snap se centrará principalmente en:

- Integración: la integración o migración de sistemas *legacy* a la plataforma *cloud* de Google y su integración con la suite de trabajo profesional Google Apps.

- Desarrollo: el desarrollo de nuevos productos/servicios sobre sobre plataformas *cloud* (PaaS y SaaS).

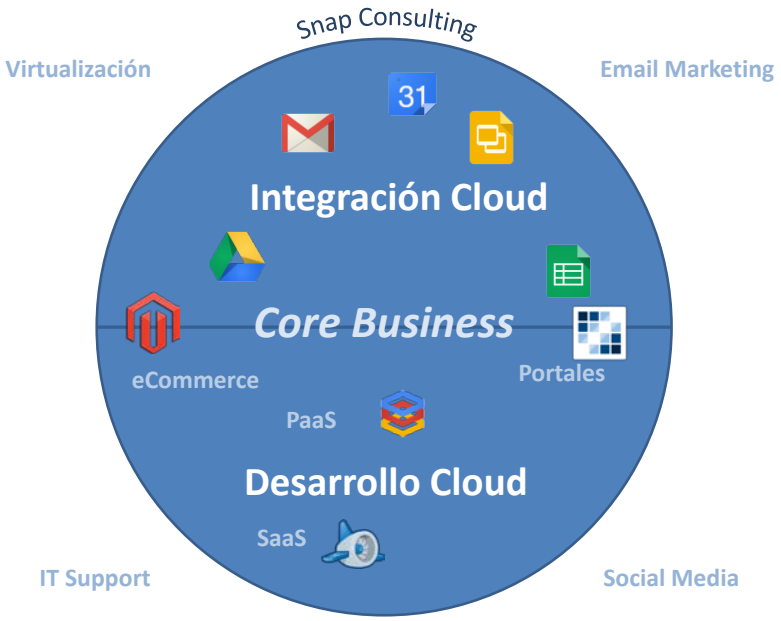


Figura 5-6 : Snap Consulting Core Business

Apostamos por el producto Google Apps for Business porque es una plataforma nueva, en constante evolución, en la que se está invirtiendo una cantidad muy importante de recursos para su desarrollo e innovación tanto desde su propietaria, la empresa Google, como desde la creciente comunidad de desarrolladores que están lanzando continuamente nuevos servicios punteros enfocados sobre todo al pago por uso y que explotan fuertemente las ventajas de la nube.

Desde que hizo su aparición en 2007, cuando apenas disponía de apenas tres aplicaciones (Gmail, Calendar y Docs) hasta la actualidad, que cuenta con más de una veintena de aplicaciones y miles de funcionalidades añadidas, se ha producido una fuerte innovación, que tiene vistas de continuar y que creemos va a ser una apuesta segura para el desarrollo de futuras líneas de negocio basados en servicios de valor añadido sobre esta nube.

Google Apps for Business™ es la suite profesional de Google en la nube adaptada a empresas de todos los tamaños. Entre las aplicaciones que integra esta suite se encuentran el gestor de correo electrónico Gmail, la aplicación de Calendario, Drive o disco en la nube, Vídeo (Youtube como plataforma privada), un recién estrenado servicio de videoconferencias de hasta 15 participantes y también cuenta con aplicaciones para los documentos, hojas de cálculo y presentaciones y hasta una veintena más de aplicaciones relacionadas con el trabajo profesional de oficina .

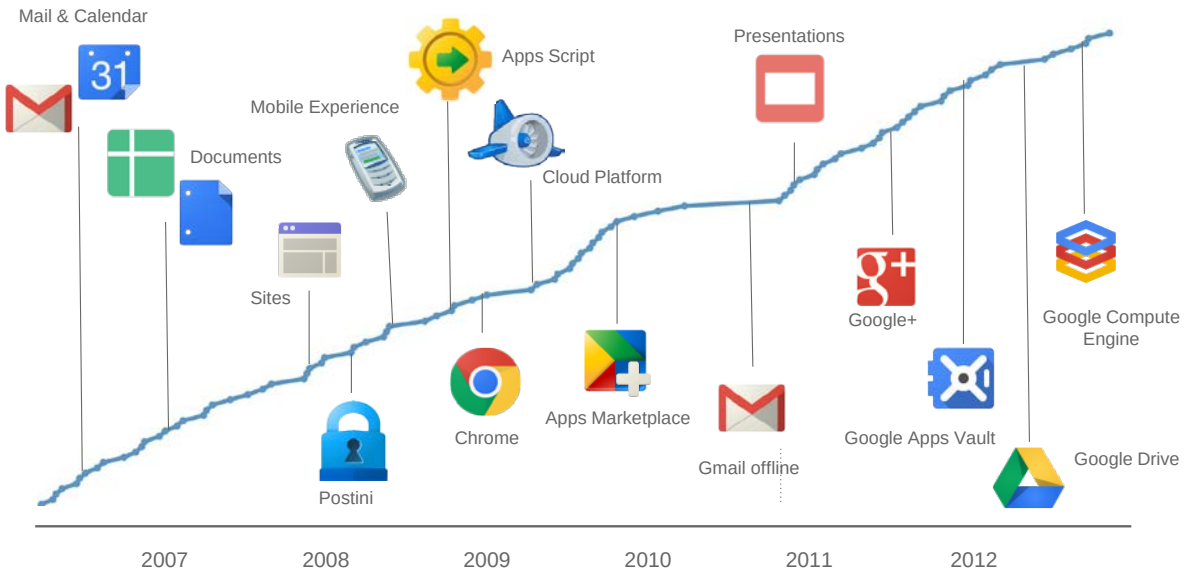


Figura 5-7 : El ritmo de innovación en Google Apps

Los puntos más fuertes de este producto es su funcionamiento en la nube y la completa integración que tienen todas las aplicaciones entre sí, de manera que favorece enormemente el trabajo colaborativo y mejora la productividad y la eficiencia.

Figura 5-8 : Ilustración Google Apps for Business

Los servicios que Snap Consulting pretende dar dentro de esta línea de negocio dedicada a Google Apps for Business son:

- Asesoría
- Configuración
- Implementación
- Migración de datos
- Supervisión del servicio
- Asistencia para el usuario
- Administración remota
- Integración de proveedores
- Administración de seguridad
- Personalización avanzada
- Asistencia para la transmisión de incidencias
- Diseño web
- **Asesoría** en cumplimiento de la **LOPD**.
- **Gestión del cambio**: ayudar a realizar la transición (administración de cambios, formación de los empleados, migración)
- **Servicios avanzados**: copia de seguridad del almacenamiento, política de mensajes.

Hoy en día Snap Consulting ya es Google Apps Authorised SMB Reseller, por lo que queda eliminada la incertidumbre que podría suponer la dependencia de esta certificación para el desarrollo viable del negocio.

Esta plataforma, nos permite acceder a multitud de clientes de forma relativamente fácil, aumentando nuestra cartera rápidamente. Además la plataforma y sus productos ofrecen un soporte muy versátil para el desarrollo de servicios propios adicionales con los que complementar funcionalidades de los productos, o la construir nuevos servicios de valor añadido para el cliente.

Figura 5-9 : Sello Oficial GApps Authorised SMB Reseller[10]

Por otro lado, los desarrollos de servicios o productos web enfocados por ejemplo a la gestión de la empresa o al comercio electrónico pueden ofrecer oportunidades de integración con esta plataforma *cloud*, del mismo modo que los portales y las plataformas de gestión de contenidos (CMS). En vez de tratarlos como proyectos separados y aislados, se intentará ofrecer al cliente una vista integrada de todo, de manera que pueda sacar mayor partido de ambos, de esta forma completaríamos el círculo de servicios que ofrecemos con cada uno de nuestros clientes, sacando el máximo beneficio posible de cada uno.

A medida que atraemos clientes mediante Google Apps, podemos ofrecerles proyectos de mejora, servicios de valor añadido, etc ... y a su vez estos desarrollos enriquecerán la variedad de productos y servicios que Snap Consulting puede ofrecer a sus clientes, de manera que se retroalimenten constantemente.

[10] Fuente Google, Inc.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1. Análisis Externo

6.1.1. Macro-Entorno

Para realizar el análisis del entorno tomaremos como referencia datos actualizados extraídos de informes y documentos de instituciones fidedignas como son el Instituto Nacional de Estadística (INE) o el Ministerio de Economía y Competitividad entre otros.

Se realizará un breve análisis PEST para conocer los factores políticos y regulatorios, económicos, sociales y tecnológicos que existen en el entorno de la empresa y que pueden influir sobre su actividad, tanto en el entorno más cercano (territorio nacional), como en el resto de la Unión Europea.

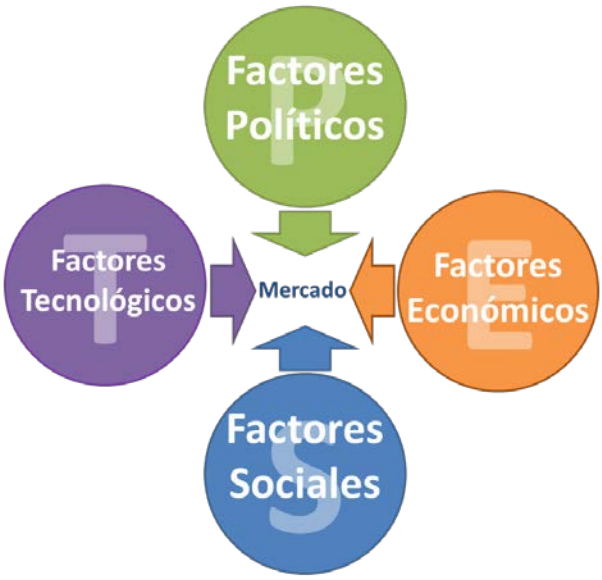


Figura 6-1: Introducción PEST

Entorno político: en el ámbito Europeo podemos destacar las tensiones existentes con Alemania debido a los exigentes recortes que se demandan desde la UE. En España, el actual gobierno, es más afín a la CEOE, esto podría indicar una mejora de las condiciones fiscales para las sociedades, de hecho se han tomado diferentes medidas que favorecen a las empresas.

Entorno económico: Europa continúa hacia un panorama de recesión que no consiguen frenar las políticas de austeridad que se está imponiendo a España y otros países de la zona Euro con dificultades económicas. Los créditos a las Pymes no llegan a pesar de las

inyecciones de dinero a los bancos provenientes del Fondo Monetario Internacional. El Banco Central Europeo prevé tomar acciones inmediatas para que se concedan créditos a las pymes y se reactive la economía. En el plano Español, el panorama económico es muy desfavorable, cada día hay menos empresas activas y la tasa de paro continúa aumentando.

Entorno social: en el ámbito socio-laboral se están produciendo huelgas en algunos sectores, incluyendo el de la consultoría (aunque de una manera más tímida), debido a la congelación o disminución de los salarios y a los últimos recortes producidos en materia de derechos laborales. Sigue aumentando la tasa de desempleo a nivel nacional. Se produce un éxodo de talento hacia otros países de la Unión Europea y resto de países en busca de mejores condiciones laborales.

Entorno tecnológico: las empresas españolas, sobre todo las pymes, necesitan renovarse e invertir en nuevas infraestructuras y servicios de TI. Las ventas por comercio electrónico continúan ascendiendo con dos dígitos año tras año, impulsadas en parte por el aumento de los dispositivos móviles que continúan su escalada en el mercado.

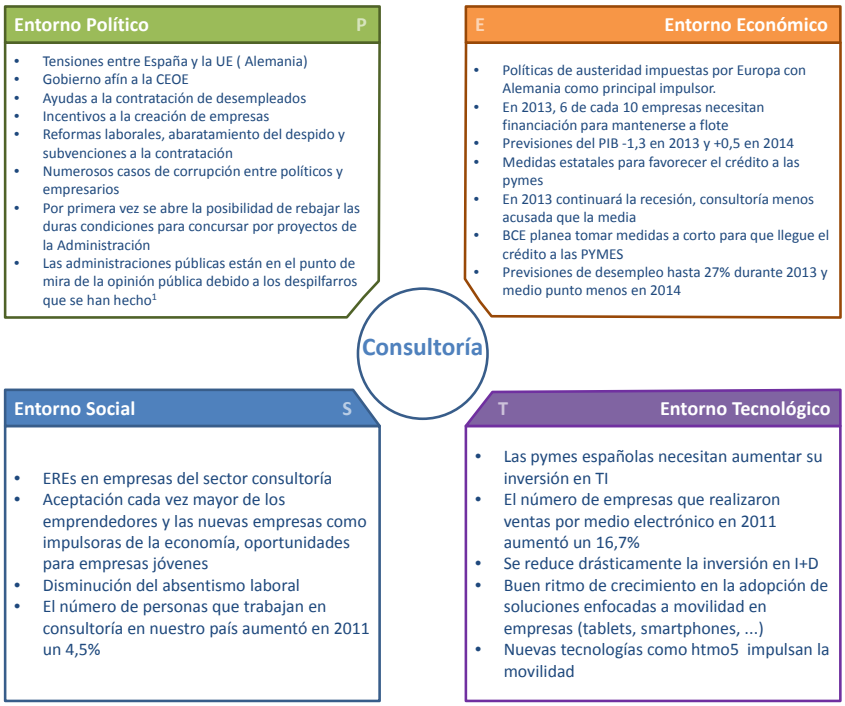


Figura 6-2: Análisis PEST del Macro-Entorno

6.1.2. Sector

El sector de la consultoría tradicional en España está experimentando un periodo difícil, como el resto de los sectores en el ámbito europeo en general y en el español en particular. El crecimiento en el año fiscal de 2011 ha sido incluso negativo produciéndose una disminución de las ventas del 0,04% en el territorio nacional, y dejando un panorama similar para el año 2012, aunque no se conocen todavía las cifras exactas para este último ejercicio. Se intuye que la tendencia se mantendrá también para el año 2013, algo nada halagüeño para el mercado nacional, donde la mayor parte de las ventas se producen en servicios de *outsourcing* y de desarrollo e integración.

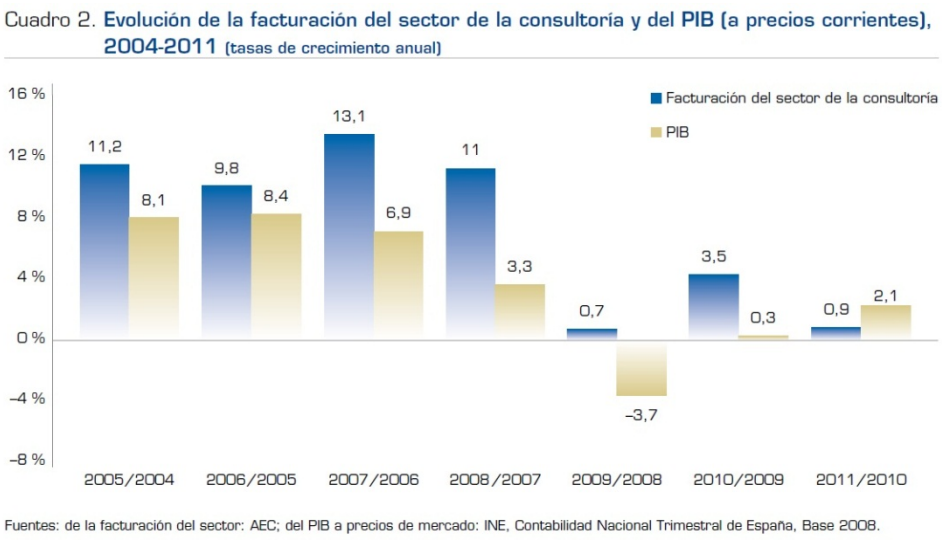


Figura 6-3: Facturación Consultoría 2004-2011[11]

Aun así, la pauta que marca el sector de la consultoría continúa siendo mejor que el del resto de la economía española, apenas han disminuido las ventas durante estos últimos tres años en los que se ha acentuado la crisis, concretamente en el año 2011 cayeron en 3 millones de euros.

Para el empleo sin embargo los datos son mejores, cada día hay más gente dedicándose a la consultoría con un incremento por encima del 4,5%, esto se explica entre otras cosas por

[11] La Consultoría Española, el sector en cifras 2011, AEC.

el atractivo de las empresas de consultoría para los recién titulados dada la oferta formativa que proporcionan a sus empleados, en 2010 la inversión en formación por empleado al año asciende hasta los 372€, muy por encima de la media nacional.

6.1.3. Entorno

Si nos acercamos a los indicadores regionales donde opera la compañía nos encontramos que los datos sobre el PIB de las comunidades arrojados por el INE reflejan las mismas tendencias, si bien son más acentuadas para el caso de Castilla La Mancha en el que los resultados del último ejercicio 2012 son inferiores a la media, seguramente entre otros factores por la desigual distribución de las empresas en sectores, tal y como se aprecia en la Tabla 6-1 :Estadísticas pymes Madrid (izqda.) y Toledo (dcha) .

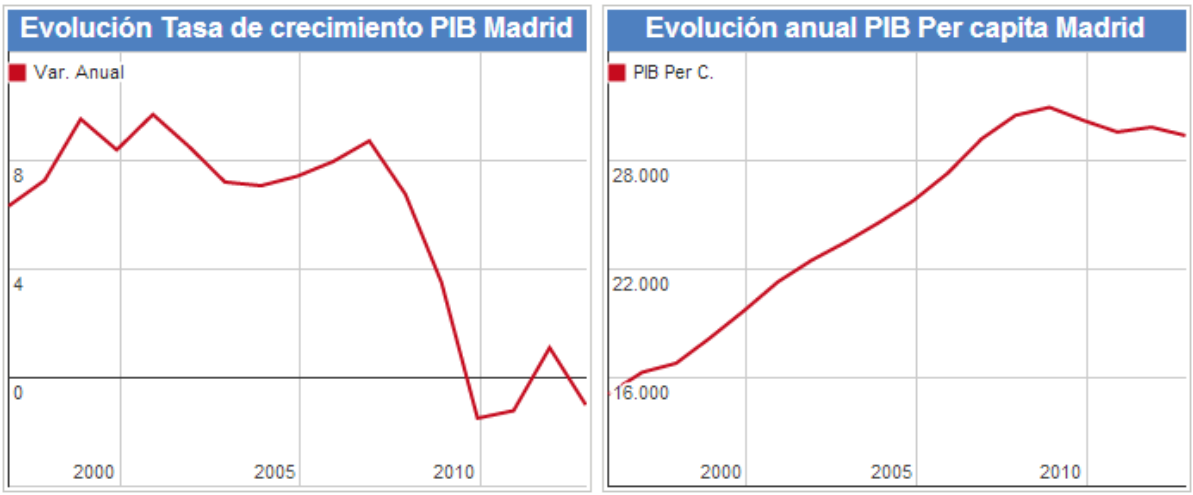


Figura 6-4 : Evolución PIB CCAA Madrid[12]

[12] datosmacro.com, Instituto Nacional de Estadística (INE) , 2012

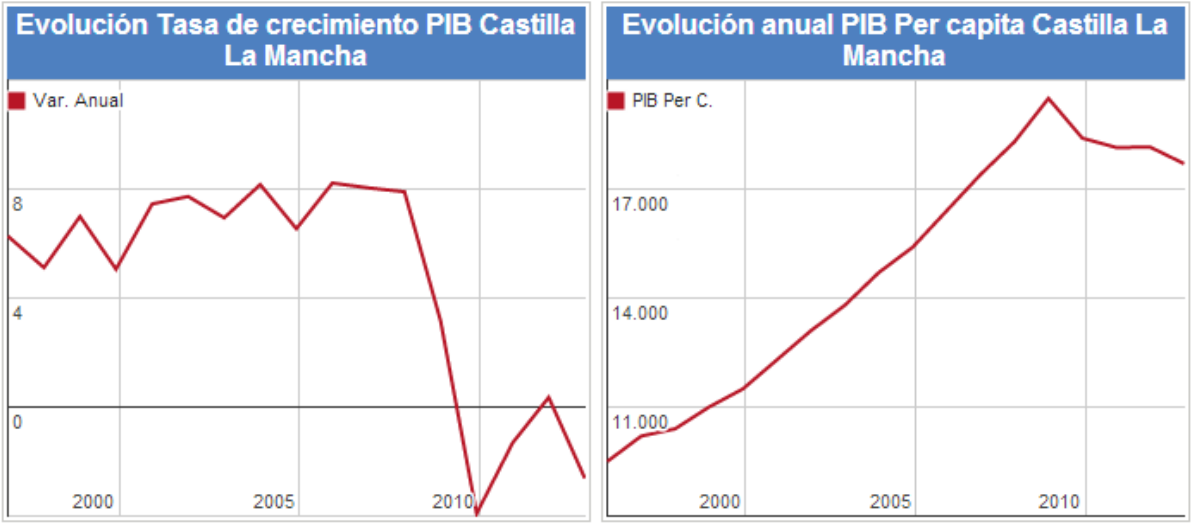


Figura 6-5 : Evolución PIB CCAA Castilla La Mancha[13]

Aunque estos datos sirven para ponerse en situación respecto al sector de la consultoría en España, hay que tener en cuenta que la mayoría de empresas de consultoría que forman parte de estos estudios obtienen la mayor parte de sus ingresos de los grandes clientes (muchas veces multinacionales). Si queremos saber a qué potencial segmento de clientes nos vamos a enfocar, debemos bajar a menor nivel y centrarnos en las pymes locales.

6.1.4. Segmento objetivo

Ya hemos dicho que nuestro objetivo son las pequeñas y medianas empresas, sobre todo del sector servicios con independencia del mercado, aunque siempre debe predominar en ellas el uso de sistemas de información, o al menos, el correo electrónico.

Veamos a qué número de empresas nos estamos dirigiendo exactamente analizando los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) correspondientes a las provincias de Madrid y Toledo, y excluyendo del cálculo los sectores en los que nuestro negocio no desarrollará su actividad.

[13] datosmacro.com, Instituto Nacional de Estadística (INE) , 2012

Variables	DIRCE 2012 Datos a 1/1/12
EMPRESAS Y SU DISTRIBUCIÓN SECTORIAL	
Total empresas	**498.524**
Industria	24.504
Construcción	65.813
Comercio	98.048
Resto de servicios	310.159
DISTRIBUCIÓN SEGÚN TAMAÑO	
Sin asalariados	296.743
De 1 a 9 asalariados	176.308
de 10 a 50 asalariados	19.876
de 50 a 249 asalariados	4.325
TOTAL PYME	**497.252**
De 250 y más asalariados	1.272
CONDICIÓN JURÍDICA DEL TOTAL DE EMPRESAS*	
Persona física	211.399
Sociedad anónima	30.140
Sociedad limitada	217.678
Comunidad de bienes	13.486
Sociedad cooperativa	1.905

Variables	DIRCE 2012 Datos a 1/1/12
EMPRESAS Y SU DISTRIBUCIÓN SECTORIAL	
Total empresas	**43.661**
Industria	4.604
Construcción	8.577
Comercio	11.528
Resto de servicios	18.952
DISTRIBUCIÓN SEGÚN TAMAÑO	
Sin asalariados	23.197
De 1 a 9 asalariados	18.648
de 10 a 50 asalariados	1.633
de 50 a 249 asalariados	168
TOTAL PYME	**43.646**
De 250 y más asalariados	15
CONDICIÓN JURÍDICA DEL TOTAL DE EMPRESAS*	
Persona física	23.670
Sociedad anónima	893
Sociedad limitada	15.489
Comunidad de bienes	1.888
Sociedad cooperativa	484

Tabla 6-1 :Estadísticas pymes Madrid (izqda.) y Toledo (dcha)

Del abanico de sectores en el que se han clasificado las empresas en el cuadro anterior (sector industria, construcción, comercio y servicios) el sector que nos interesa a nosotros es el de Servicios, ahí es donde va a poner el foco Snap Consulting, para poder ver los datos sobre este sector más claramente aislaremos la información para el sector servicios y juntaremos los datos de que disponemos para Madrid y Toledo.

Para calcular el número de empresas objetivo en cada uno de los tramos de empleados en que se han dividido, calculamos el porcentaje representativo del sector servicio y lo aplicamos al total de empresas, tal y como se puede ver a continuación.

Madrid			Toledo		
Sector	Empresas	Porcentaje	Sector	Empresas	Porcentaje
Industria	24504	4,92%	Industria	4604	10,54%
Construcción	65813	13,20%	Construcción	8577	19,64%
Comercio	98048	19,67%	Comercio	11528	26,40%
Servicios	310159	62,22%	Servicios	18952	43,41%
TOTAL	498524	100,00%	TOTAL	43661	100,00%

Porcentaje Promedio Sector Servicios	60,70%

Tabla 6-2 : Porcentaje promedio pymes sector servicios

De acuerdo a ese porcentaje, podemos calcular el número de empresas real en el que vamos a poner el foco, como se puede apreciar en el siguiente cuadro, acotado por número de empleados.

Empleados	Madrid	Toledo	Total	Resto de Servicios (60,70%)
1 a 9	176.308	18.648	194.956	118.340
10 a 50	19.876	1.633	21.509	13.056
50 a 249	4.325	168	4.493	2.727
Total	200.509	20.449	220.958	134.123

Tabla 6-3 : Mix pymes Servicios Madrid+Toledo

Con esto, vemos que la cifra global de empresas objetivo en la que se enfocará nuestro negocio es de 134.123 empresas, es un mercado potencial de más de 100.000 clientes donde podremos ofrecer nuestros servicios de consultoría a medida para este tipo de empresas que poseen unos presupuestos ajustados donde encaja perfectamente el *SaaS* (*Sofware As A Service*) y la filosofía del *Pay per Use*.

Sin embargo, aunque no excluimos por completo el tramo de empresas de 1 a 9 empleados no será nuestro foco, ya queda claro que nuestro **primer objetivo** es el tramo de empresas de **10 a 50 empleados**, ya que ofrece un tamaño de proyecto ideal, abarcable ágilmente y con un número de licencias suficiente para retornar la inversión en un tiempo razonable (2 años), y nuestro segundo objetivo aunque con mucho mayor riesgo será la franja de empresas que tengan de 50 a 249 empleados, aquí será necesario evaluar cuidadosamente los riesgos, debido a que la envergadura del proyecto se dispara y con ella los recursos y los plazos necesarios para llevarlo a cabo.

Las plataformas *cloud* han irrumpido en el mercado desde hace muy poco, estamos hablando de hace 5 años, aún menos para las plataformas *cloud* públicas. Las plataformas *cloud* públicas como servicio más extendidas (*PaaS*) son las de Google y Amazon, estas plataformas han acelerado enormemente el proceso de migración de muchos de los servicios y productos que existían en el mercado.

6.1.5. Mercado

Es un mercado en claro crecimiento, y muy rápido, porque se ha cambiado el paradigma desde los programas de escritorio totalmente a aislados, hacia productos y servicios de acceso global y colaborativo mediante pago por uso.

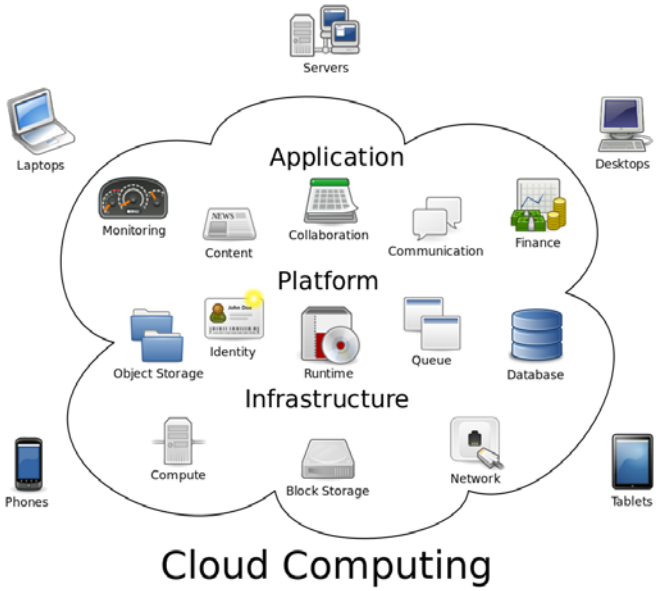
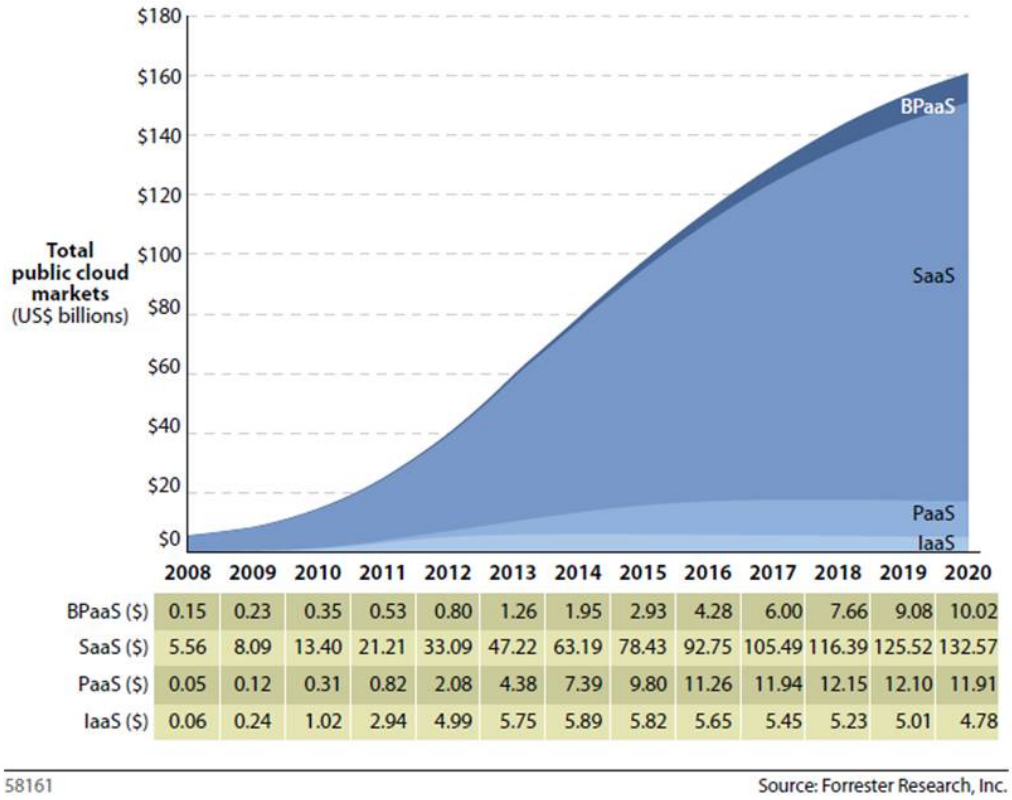


Figura 6-6 : Cloud Computing[14]

Según la prestigiosa Forrester Research Inc.[15] los mercados relacionados con las plataformas cloud están experimentando un crecimiento de más de 20$ Billones anuales a nivel que global, sobre todo en los conocidos como Software as a Service, y la tendencia, como nos muestra el siguiente gráfico continuará hasta 2020, pensamos que poner el foco en este mercado es una apuesta segura para desarrollar la actividad de negocio de nuestra compañía.

[14] Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

[15] Sizing The Cloud - A BT Futures Report: Understanding And Quantifying The Future Of Cloud Computing. Forrester Research Inc., 2011.



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BPaaS ($)	0.15	0.23	0.35	0.53	0.80	1.26	1.95	2.93	4.28	6.00	7.66	9.08	10.02
SaaS ($)	5.56	8.09	13.40	21.21	33.09	47.22	63.19	78.43	92.75	105.49	116.39	125.52	132.57
PaaS ($)	0.05	0.12	0.31	0.82	2.08	4.38	7.39	9.80	11.26	11.94	12.15	12.10	11.91
IaaS ($)	0.06	0.24	1.02	2.94	4.99	5.75	5.89	5.82	5.65	5.45	5.23	5.01	4.78

Tabla 6-4 : Mercados cloud globales en cifras

Según los últimos informes publicados por Gartner, Inc.[16] el gasto medio por usuario en las plataformas de nube pública (como la que sustenta Google Apps) aumentará un 18,4% en 2013, teniendo en cuenta que el crecimiento en 2012 fue del 16,8%, la tendencia al alza augura muy buenos resultados para este mercado en los próximos años.

A través de encuestas de mercado de terceros hemos sabido que Google Apps tiene una cuota de mercado en España entorno al 3%, sin embargo la cuota de mercado de Gmail en España es una de las más altas del mundo, por lo que se prevé un importante crecimiento en la cuota de mercado de Google Apps para los próximos años, y sin duda es una oportunidad que desde Snap Consulting queremos aprovechar.

[16] Forecast Overview: Public Cloud Services, Worldwide, 1Q13 Update. Gartner Inc, 2013.

6.1.6. Competencia

La competencia directa como distribuidores de licencias de Google Apps for Business en España es actualmente poca, aunque poco a poco es posible que se vayan incorporando más empresas para intentar acaparar cuota de mercado, una vez empiece a extenderse el uso de las servicios *cloud* entre las empresas para el día a día de sus empleados.

Se han identificado 45 empresas registradas en el territorio nacional como distribuidoras de licencias Google Apps for Business, sin embargo y analizando un poco su actividad hemos determinado que apenas 10-12 de ellas están desarrollando activamente alguna línea de negocio enfocada a Google Apps for Business.

Empresa (Denominación)	CIF	Capital Social	Empleados	Localidad	Año Constitución
INTELLIGENCE PARTNER SL	B85645273	113.832,00 €	51-200	Madrid	2009
BEYOND MOBILITY SL	B91691899	30.000,00 €	51-200	Sevilla	2007
NUBIS PARTNERS ESPAÑA SL.	B86290160	3.300,00 €	51-200	Madrid	2011
THE CLOUD GATE SOCIEDAD LIMITADA.	B18961433	3.300,00 €	11-50	Granada	2011
GMOVE CLOUD EXPERTS SL.	B93168763	3.200,00 €	11-50	Málaga	2012
PUNT SISTEMES SL	B96268743	3.005,00 €	11-50	Valencia	1994
CLOUD SERVICES PARTNER SL.	B65661209	3.025,00 €	1-10	Barcelona	2011
GESTIONA MUNDO PYME SL.	B83668152	3.006,00 €	1-10	Madrid	2003
HEURISTIC SOLUTIONS SL	B06594790	3.006,00 €	1-10	Badajoz	2011
SMARTCLOUD SL.	B86700689	3.000,00 €	1-10	Madrid	2013

Tabla 6-5 : Principales competidores de Snap Consulting

Es de destacar que 6 de las 10 empresas tienen menos de tres años de antigüedad y sólo 4 de ellas están localizadas en Madrid. Por tamaño de la empresa, en cuanto a empleados se refiere, puede preocupar el primer segmento de 51-200 empleados, en el que sólo se encuentran las tres primeras empresas. Las dos primeras empresas tienen un abanico de servicios bastante grande, y no están centradas sólo en plataformas *cloud* ni tampoco en distribución de licencias relacionadas con Google, por lo que se trata de un añadido al negocio, pero que no pertenece a su *core business*. Sin embargo en el caso de Nubis, si parece que estén focalizados en las plataformas *cloud* y aunque el tamaño de la empresa sea menor que las anteriores tienen bien definida una estrategia de *SaaS* en la nube.

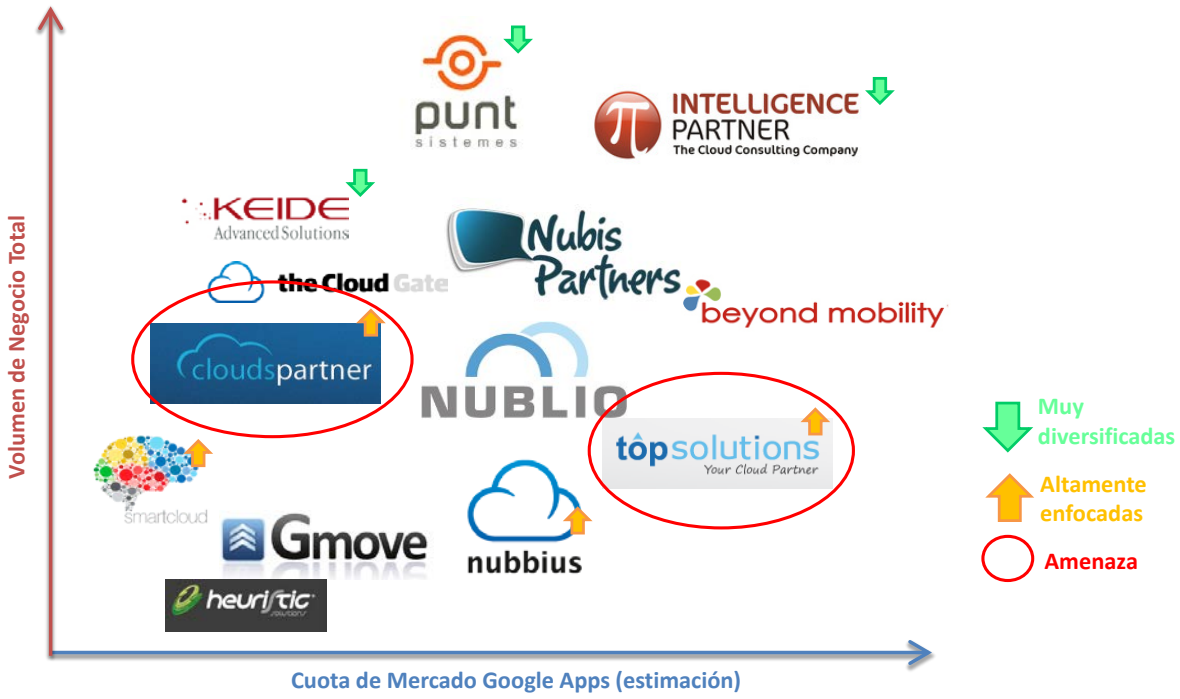


Figura 6-7 : Competencia directa Google Apps

De acuerdo a estas consideraciones hemos posicionado a la competencia según el volumen total de negocio que tienen y la cuota de mercado de Google Apps que representan, además en la imagen hemos identificado aquellas empresas que están altamente enfocadas en este producto y que pueden convertirse en una amenaza importante, y por otro lado tenemos identificadas a las empresas más grandes, que por su nivel de diversificación no suponen un riesgo para el negocio.

6.1.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de fuerzas de Porter nos ayudará a valorar los factores a los que tendrá que enfrentarse nuestra empresa.

Figura 6-8: Descripción 5 Fuerzas de Porter

Nuevos competidores: es un hecho que la inversión inicial necesaria para empezar en el negocio de la consultoría no es excesivamente alta y esto propicia un riesgo continuo de que surjan nuevas empresas en el sector que traten de diferenciarse en algún aspecto, o tengan unos precios/hora más atractivos. Además la credibilidad y la reputación suelen ser altamente condicionantes en el éxito de una empresa en esta industria.

Por otro lado lo que sí requiere la consultoría significativamente es capital humano, que normalmente se va desarrollando con el paso del tiempo, en este punto contar con personas con experiencia es extremadamente valioso.

En la consultoría existe tradicionalmente un alto grado de apalancamiento en los clientes, por lo que las consultoras tienden a abarcar todas las áreas del cliente en donde pueda

haber negocio una vez han entrado, sin embargo y debido a la alta competencia existente no es extraño que un mismo cliente trabaje con varias consultoras a la vez, incluso en el caso de grandes clientes (multinacionales) y sobre todo debido a su magnitud, estos pueden tener contratadas muchísimas consultoras de diferentes ámbitos que se dedican a una parcela concreta del negocio del cliente, compitiendo entre ellas muchas veces para quedarse mayor parte.

Por tanto la entrada de entrada de nuevas empresas en el sector de la consultoría es un riesgo alto debido a la baja inversión necesaria en las start-ups y porque además no se trata de una industria que requiera un capital intensivo para permanecer dentro.

Cabe mencionar que para mantenerse en el negocio es necesario tener una cartera de clientes recurrente, ya que si dependes de unos pocos clientes, en caso de perderlos puedes verte forzado a reducir la plantilla por la falta de proyectos e incluso ver peligrar la empresa. En este sentido contar ya con una cartera de clientes habituales (actualmente más de 20) supone una estabilidad que permite a la empresa Snap Consulting focalizarse en otros aspectos.

Poder de Negociación con los clientes: el poder de negociación del cliente es normalmente muy alto, hay una competencia feroz en los precios de consultoría, el cliente se está decantando en la mayoría de los casos por el precio y el precio/hora de las consultoras ha bajado drásticamente en los últimos años, hasta el punto que actualmente una hora de consultoría vale una fracción de lo que costaba hace unos años. En este sentido, al tratarse de una pequeña consultora, el precio-hora puede ser una ventaja significativa al ser mucho más atractivo que el de consultoras más grandes.

Hay una máxima en consultoría, y esta es que siempre es la parte prescindible, es decir, el cliente siempre tiene la opción de cerrar el proyecto y echarnos a la calle, para evitar estas situaciones, desde Snap Consulting se promueve un trato mucho más cercano con el cliente, se trata de que el cliente conozca a todos los miembros de primera mano, que haya una comunicación fluida en todo momento, sin necesidad de establecer rígidos protocolos basados en reuniones semanales, adaptándose a las necesidades del cliente.

Poder de Negociación con los Proveedores: el capital humano es la principal fuente de la que depende la consultora, a pesar de que en consultoría hay una amplia oferta de perfiles, habitualmente se demandan perfiles altamente técnicos o muy específicos que tienen demasiada demanda y por tanto escasean.
Adicionalmente, las empresas de consultoría son conocidas por retener el talento, pagando a sus empleados grandes sumas si realmente los valoran como claves para el desempeño del negocio en una determinada área, por otro lado, es un sector en el que la rotación es altísima, y normalmente las estancias medias en las empresas no superan los 2-3 años (para la mayoría).

En este sentido, contar de base con una plantilla adecuada, con experiencia y cubra las necesidades de los proyectos en curso, garantizará la estabilidad de la empresa, al menos a corto.

Productos y Servicios Sustitutivos: la primera alternativa a la consultoría son los servicios in-house del cliente, aunque en el ámbito de las pymes este tipo de áreas suele ser mínimo o incluso inexistente debido a los costos derivados de mantener un equipo en la compañía.

Rivalidad Interna: la competencia es muy alta si miramos en términos globales en el sector de consultoría, sin embargo si ponemos el foco en empresas de consultoría orientadas a clientes pymes el panorama cambia, tradicionalmente los precios de los servicios de consultoría han sido altos, lo que provocaba la reticencia de las pequeñas y medianas empresas a contratar estos servicios. El panorama está cambiando sin embargo, las pymes necesitan cada vez servicios más especializados e innovadores para mantener su competitividad.

Figura 6-9: Análisis 5 Fuerzas de Porter

El factor geográfico juega a nuestro favor en este aspecto, al tener libertad de movimiento tanto en la Comunidad de Madrid como en el área de Toledo, y más concretamente en la zona de Talavera de la Reina, donde han aumentado el número de clientes, sobre todo gracias al boca a boca.

6.2. Análisis Interno

Como ya hemos comentado anteriormente la empresa ha contado, hasta finales de 2012 con tres recursos dedicados a tiempo parcial o de manera esporádica, si bien esto ha sido suficiente para desarrollar la actividad de negocio mínima para mantener la empresa, de cara a afrontar los nuevos objetivos impuestos en el plan de negocio, será necesario una dedicación completa, o bien la incorporación de otros recursos que ayuden a cubrir la carga de trabajo.

Para esto Snap cuenta con ciertos colaboradores frecuentes, que o bien por contratos de prestación de servicios, o mediante colaboraciones conjuntas cubren estos picos de trabajo.

La actual oficina de Snap Consulting cubre con creces las necesidades de la empresa para los próximos 3 años, por lo que no se plantea ninguna inversión a corto plazo en este sentido.

6.3. Selección de la Estrategia

Los objetivos estratégicos que Snap Consulting se ha propuesto son los siguientes:

- Ser el *partner reseller* de Google Apps for Business[17] número 1 por volumen de licencias vendidas para pymes (hasta 250 empleados) en España en el año 2015.
- Abrir dos nuevos canales de captación de clientes durante el año 2013.
- Conseguir un índice inter-anual de renovación de licencias por encima del 100% en los primeros 2 años de cada cliente.
- Aumentar los actuales 20 clientes a más de 300 clientes recurrentes en tres años (finales 2015).
- Diferenciar a nuestros equipos de trabajo mediante la obtención de las dos principales certificaciones como son Google Apps Sales Certificate y Google Apps Developer Certificate[18] entre sus miembros antes de terminar el año 2013.

Inicialmente la empresa necesita expandirse y asentarse en este mercado, trabajando la imagen de marca y poniendo especial hincapié en la fidelización de sus clientes, cuando haya alcanzado una cartera de clientes suficiente pasará a primer plano la promoción y venta de sus servicios propios desarrollados internamente, y basados en la platafroma cloud de Google, aprovechando la potencial cartera de clientes adquiridos. A continuación analizaremos cual podría ser la mejora estrategia para que Snap Consulting alcance los objetivos que acabamos de ver.

[17] Página oficial: http://www.google.com/intx/es/enterprise/apps/business/

[18] Ver Figura 7-1 : Certificaciones Formativas de los Equipos

Figura 6-10 : Selección de Estrategia

Analizando los escenarios posibles para la selección de la estrategia que Snap Consulting debería seguir, podemos ver que no le convendría una estrategia de liderazgo en costes "pura" pues ahí la competencia es demasiado alta, aunque ya hemos comentado anteriormente que dado su mercado objetivo, los costes deberían estar en la media o inlcuso un poco por debajo. De hecho los costes están bastante estandarizados, los precios de las licencias las impone el proveedor (Google) y el precio de la hora de consultoría no debería variar mucho de unas a otras.

La estrategia se inclinaría más hacia la diferenciación por la alta formación de los equipos de trabajo, todos licenciados superiores y con las certificaciones que Google imparte ,

aunque debido a la posibilidad de que surjan servicios sustitutivos tampoco sería la mejor opción, es por eso que optaríamos por una estrategia de enfoque, ya que nos orientamos a un segmento del mercado en particular, como son las pymes del sector servicios, con una línea de productos y servicios específicos en los que queremos sobresalir, y operando en una geografía concreta, en las provincias de Madrid y Toledo, donde tenemos posibilidad de dominar sobre el resto de competidores.

La operación simultánea en las provincias de Madrid y Toledo nos brinda una dualidad que puede resultar muy beneficiosa para compensar las variaciones en la carga de trabajo que puedan surgir.

Nuestros equipos de trabajo se diferenciarán del resto porque están altamente formados y certificados (respaldados por el proveedor) en la solución que están implantando. Además son personas que provienen del ámbito de la consultoría y están acostumbrados a la resolución eficaz de problemas.

Además queremos que el trato con el cliente también sea un punto de diferenciación, muchos de nuestros clientes vendrán referenciados por antiguos clientes, y el trato que estos últimos hayan recibido será clave en el éxito de esa referencia.

Esta sería la visión a estratégica a día de hoy, estableciendo los objetivos adecuados nos brindará la posibilidad de crecimiento deseada, y nos permitirá realizar la expansión necesaria para liderar el mercado en los próximos años.

7. EQUIPO Y ORGANIZACIÓN

7.1. Objetivo

El objetivo fundamental a la hora de conformar el equipo de trabajo de esta empresa es que sea un equipo eficiente, compenetrado, en definitiva un equipo de Alto rendimiento, y para ello se nutrirá de las herramientas y técnicas necesarias para ello. Además, los roles deberán estar bien definidos para que las responsabilidades se depuren rápidamente.

Equipo de Alto Rendimiento: partimos con una ventaja, este equipo ya ha trabajado antes junto, y ha demostrado su validez desde el primero momento, de hecho, no ha dejado de hacerlo desde antes del año 2008 en la Universidad San Pablo CEU durante los trabajos y prácticas de grupo que se desarrollaron en la facultad, y en el Proyecto Final de Carrera *Implantación de Nuevas Tecnologías en JyB Asesores S.L.P* (2009) con el que obtuvimos una calificación de Matrícula de Honor.

7.2. El Equipo

El equipo inicial está formado por los tres socios fundadores, parten de la misma base universitaria, Ingeniería Informática, aunque cada uno ha ido especializándose en diferentes materias, siempre en el ámbito de la consultoría.

Todos los miembros han certificado sus aptitudes mediante la obtención de los certificados oficiales de Google, Google Apps Sales Specialist, y Google Apps Deployment Specialist. Estas certificaciones son necesarias renovarlas cada 18 meses.

Figura 7-1 : Certificaciones Formativas de los Equipos

Siguiendo uno de los principios fundamentales de esta empresa se establecerán periodos para la rotación en ciertas funciones, esto servirá para dinamizar el equipo, minimizar el impacto que pudiera tener la indisponibilidad de un miembro del equipo, y agilizar los procesos de Knowledge Transfer.

7.3. Colaboradores externos

Por supuesto todas las actividades de la empresa no se pueden desarrollar sin la participación puntual de colaboradores y expertos externos. Estas colaboraciones pueden ser de diferente naturaleza, es decir, pueden venir requeridas por una necesidad puntual dentro de un proyecto porque se necesite el apoyo de un experto en la materia, o pueden deberse a la necesidad de cubrir más horas de trabajo debido a un pico de trabajo que con el equipo inicial no sería posible cubrir, todo esto se revisará en el plan de operaciones. Los colaboradores habituales con los que cuenta el equipo y sus competencias se describen a continuación:

- Vasken Kazanjian : Arquitecto de Software en arquitecturas de referencia, Arquitecto Spring,
- Sebastián Castillo : Programador J2EE, Arquitecto Spring.

7.4. Organización

La empresa parte de una plantilla reducida, y por tanto algunas de las funciones principales son desarrolladas por varios individuos, esto implica que el conocimiento estará repartido, y que dependiendo de los requerimientos de la función en un momento dado habrán de participar varios individuos en su desarrollo.

El equipo de trabajo inicial para el desarrollo de los proyectos, será el siguiente, hay que tener en cuenta que los recursos que no tienen dedicación completa no participarán en todas las fases del proyecto, para definir los tiempos, se deberá realizar al principio del proyecto una curva de recursos.

Figura 7-2 : Organigrama Equipo GApps

8. PLAN DE MARKETING Y VENTAS

8.1. Objetivos

Uno de los principales objetivos de Snap Consulting es posicionarse como socio preferente de Google (ver apartado 5.5), y para ello se deben superar varios requisitos que pasaremos a comentar a continuación, entre ellos está el de poseer personal con algunas de las certificaciones que la propia Google imparte para la venta y despliegue de sus productos, tal y como hemos visto en el apartado de competencias, pero además es necesario cubrir los siguientes requerimientos, veremos cómo Snap Consulting pretende abarcarlos y en qué fechas.

- 1**50 Nuevas licencias cada año**: según el plan de ventas programado, este requisito quedará cubierto desde el presente año en curso (2013), concretamente en el vencimiento del tercer trimestre de 2013 (septiembre) debería quedar cubierto. Cumplir con el índice de crecimiento estimado sobre el volumen acumulado nos garantizará un número de licencias nuevas anuales muy por encima de esa cifra, tal y como se puede apreciar en el cuadro de la Tabla 8-1 : Objetivos trimestrales Ventas Licencias.

- **15 clientes nuevos cada año**: como se puede ver en los cálculos realizados en el cuadro de la Tabla 8-4 : Relación entre licencias vendidas y clientes afiliados, el primer año con tan sólo 11 nuevos clientes no cubriríamos este requisito, sin embargo en 2014 con la incorporación de 78 nuevos clientes este requisito quedaría superado ampliamente.

- **2 casos de éxito nuevos publicados cada año**: de las cifras anteriores se puede extraer sin mayor compromiso 2 casos de éxito, lo mejor sería seleccionar empresas representativas del sector y con las que la relación sea especialmente buena. Este requisito se puede cubrir ya en la actualidad.

- **1 persona certificada por Google**: tal y como hemos comentado el plan de formación específica que la totalidad de los integrantes del equipo estén certificados, con el compromiso de cumplir este objetivo a finales de 2013.

Figura 8-1 : Sello distintivo de los socios premier

La consecución de este título otorgaría a Snap Consulting:

- Aumento de la visibilidad de cara a la competencia.
- Incremento del número de oportunidades de negocio.
- Aumento de la confianza de los clientes.
- Mayor poder de negociación con Google.

8.2. Marketing

Para la el plan de marketing necesitamos diseñar un plan que aumente nuestro número de oportunidades con un índice superior al que esperamos crecer en ventas, ya que a medida que incrementemos la cantidad de potenciales clientes a los que llegamos, disminuirá el índice proporcional de ventas realizadas, es el comportamiento esperado al aumentar exponencialmente el público objetivo.

Para conseguir este objetivo, nuestro plan se plantea abordar los siguientes puntos que pasaremos a detallar:

- **Meetups** (eventos cara a cara): la asociación como *partners* con Google ofrece algunas ventajas encaminadas a potenciar el marketing con los clientes, como son el

poder reservar salas en sus oficinas[19] para realizar eventos de presentación a potenciales clientes.

- **Hangouts** (videoconferencia y demos online): sirviéndonos de las propias herramientas de Google Apps podemos convocar videoconferencias y *webinars* para realizar demos del producto.
- **LinkedIn** (grupos y promoción con perfiles profesionales de ventas)
- **Email** Marketing Referenciado (envío de newsletters)
- **Google Market Place:** es la plataforma de venta de servicios y productos relacionados con Google Apps que Google pone a disposición de las empresas.
- **Google Partners Search** (respaldo directo de Google)
- Presencia web – **Casos de Éxito**: referencias de clientes satisfechos en la página web corporativa y en blogs de terceros.

8.2.1. LinkedIn

Para el marketing en redes sociales, queremos aprovechar el canal que ofrece LinkedIn, en su versión de pago para perfiles de marketing y ventas, por un precio relativamente bajo podemos acceder a una inmensa cantidad de contactos de forma directa y personal.

[19] Las oficinas de Google España se encuentran en Torre Picasso Plaza Pablo Ruiz Picasso 1. Madrid 28020.

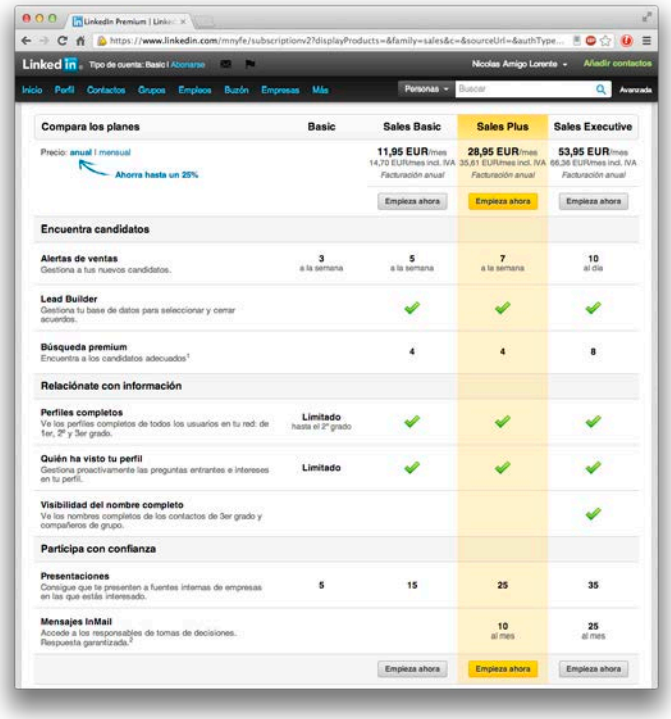


Figura 8-2 : Perfil de Ventas para LinkedIn

8.2.2. Email Marketing Referenciado

Se trata de lanzar campañas de captación de clientes a través de email, pero dirigidas sólo a los clientes de nuestros propios clientes.

Nuestra mejor baza son los clientes satisfechos, a través de ellos es cómo podemos generar mejores oportunidades de venta. Para ello se les hace una oferta a modo de descuento en los servicios contratados a cambio de que nos anunciasen en su newsletter o hicieran un envío informativo a sus clientes acerca del beneficio que han adquirido contratándonos.

8.2.3. Google Marketplace

Para la mayor difusión de nuestros servicios entre la comunidad, es imprescindible publicar todos nuestros productos y servicios en la plataforma Google Apps Marketplace[20], esta plataforma es de dese

[20] Más información: www.google.com/enterprise/marketplace

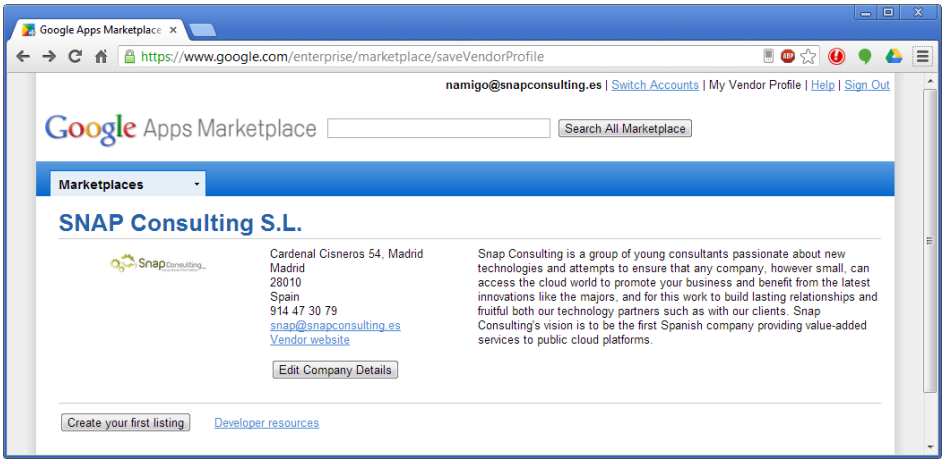


Figura 8-3 : Goole Apps Marketplace

Mediante este portal es posible publicitar los servicios y productos que provee la empresa , de manera que los clientes pueden contratarlos directamente y agregarlos a su plataforma Google Apps.

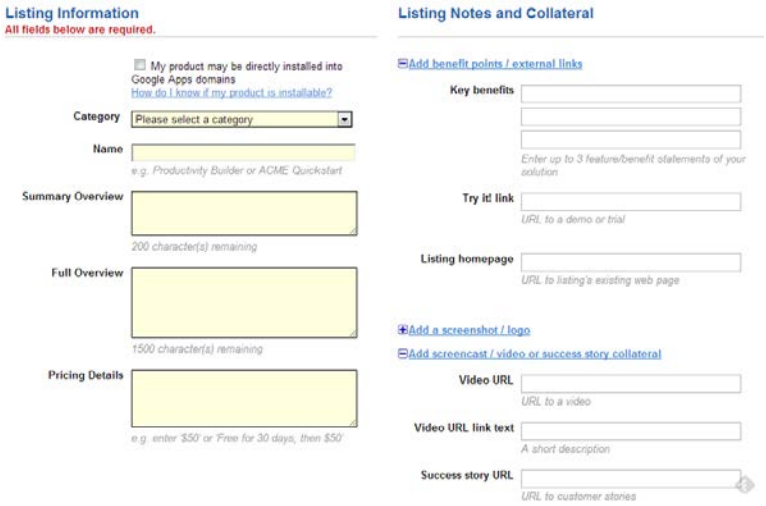


Figura 8-4 : Añadiendo un servicio al Marketplace

8.2.1. Google Partners Search

Formar parte de la red de partners significa estar listados en el directorio oficial de partners[21], el cual también se puede personalizar y enlazar a diferentes sitios para promocionar a la compañía.

[21] Referencia de internet: www.google.com/a/partnersearch

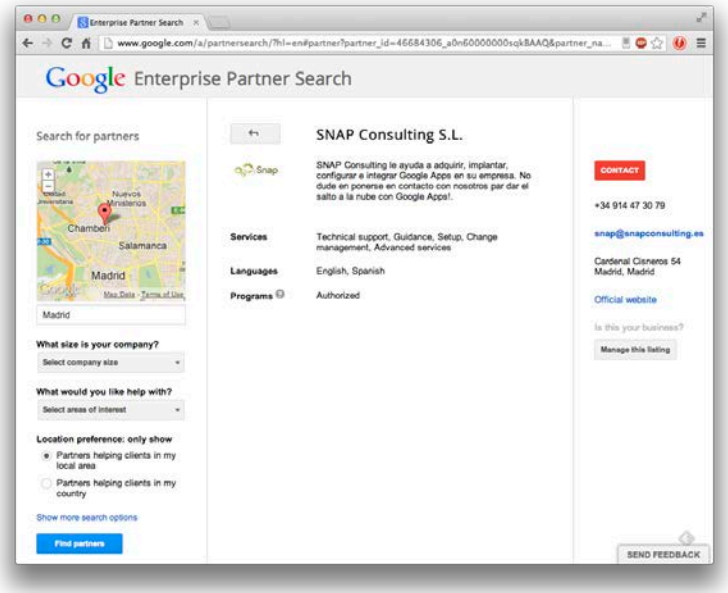


Figura 8-5 : Directorio de partners

8.3. Plan de Ventas a corto plazo

Para el plan de ventas nos plantearemos un escenario a 3 años vista, partiendo de los datos que ya conocemos, y haciendo una previsión conservadora, pero teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la empresa realizaremos un estimación de nuestras ventas lo más ajustada posible a la realidad. Esta previsión deberá ser revisada trimestralmente para comprobar que los plazos y las cifras objetivo de la misma se van cumpliendo.

Ya sabemos que Google Apps for Business funciona por licencias, por tanto nuestro objetivo lo marcaremos por licencias vendidas. Las licencias vendidas son acumulativas y recurrentes año tras año, por lo que una licencia vendida pasa a ser facturada todos los años. Claro está las licencias pueden ser renovadas o no cada año, por lo que habrá que tener en cuenta un factor de corrección (bajas).

Partimos de 48 licencias ya vendidas en marzo de 2013, teniendo en cuenta que es un número muy bajo, y que se hará un esfuerzo adicional al comienzo para la captación de nuevos clientes, estableceremos el siguiente calendario de plazos y ventas.

Fecha Objetivo	Licencias Acumuladas	Nuevas Licencias	Índice de Crecimiento
marzo-13	48	48	0
junio-13	100	52	2,08
septiembre-13	200	100	2,00
diciembre-13	400	200	2,00
marzo-14	700	300	1,75
junio-14	1225	525	1,75
septiembre-14	1960	735	1,60
diciembre-14	3136	1176	1,60
marzo-15	4704	1568	1,50
junio-15	7056	2352	1,50
septiembre-15	8820	1764	1,25
diciembre-15	11025	2205	1,25

Tabla 8-1 : Objetivos trimestrales Ventas Licencias

Sabemos que al principio será más sencillo conseguir ratios de crecimientos muy altos en las ventas (200%) debido a que partimos de un número muy bajo de licencias, sin embargo según vaya aumentando la cartera de clientes y licencias vendidas será mucho más difícil mantener esos ratios, por lo que describirá una curva menos pronunciada, esto lo podemos ver reflejado en la siguiente gráfica.

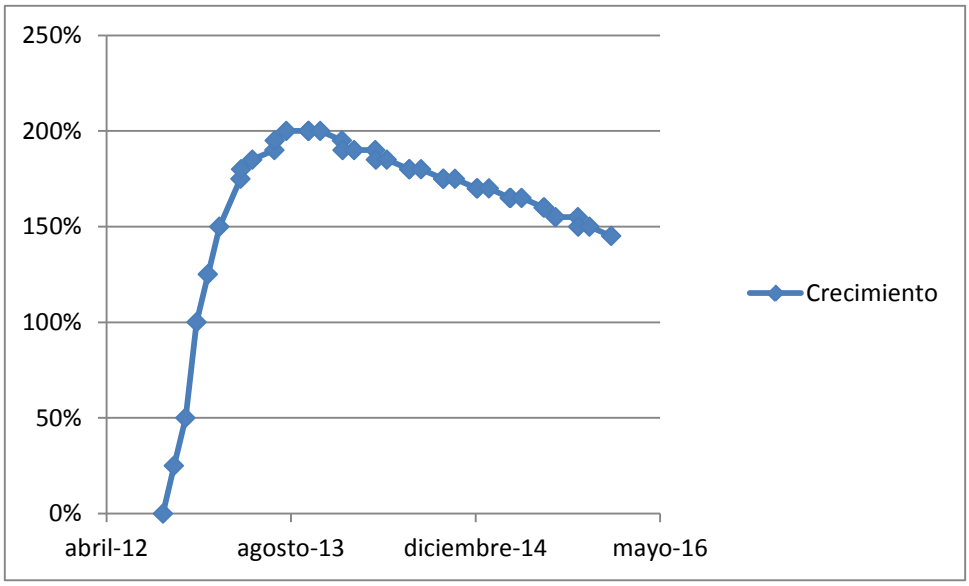


Figura 8-6 : Evolución índice crecimiento

En nuestro backlog de 3 años, al haber tenido tan sólo 4 empresas y 35 licencias vendidas de media, no podemos sacar un ratio de renovación fiable, aunque por ahora nos servirá, según la experiencia de estos 3 años la renovación es de un 93,33%.

Índice de Renovación inter anual = $\frac{42}{45}$ = 0,9333

Como dato anecdótico podríamos añadir que el proveedor nos asegura que su Índice de Renovación es superior al 100% debido a que muchas empresas no sólo no dan de baja cuentas, sino que añaden más. Sin embargo, debido al panorama económico actual y a los índices de crecimiento económico negativo que se pronostican, creemos que lo más sensato sería establecer un índice 4 puntos por debajo de nuestro dato fiable, quedando así un Índice de Renovación del 89%, es decir, perderíamos un 11% de las licencias vendidas en el año fiscal anterior.

Si queremos saber las licencias que habremos acumulado en el año n, lo haríamos así:

$$Licencias\ Totales\ A_n = \sum \text{Licencias } A_1 + \text{Licencias } A_2 + \ldots + \text{Licencias vendidas } A_{n-1} + Licencias\ vendidas\ A_n$$

Si además, ahora aplicamos el factor de corrección, tendremos que:

$$Licencias\ Totales\ A_n = \sum [\text{Licencias } A_1][0{,}89] + [\text{Licencias } A_2][0{,}89] \ldots + [\text{Licencias vendidas } A_{n-1}][0{,}89] + Licencias\ vendidas\ A_n$$

Si aplicamos estas fórmulas a las cifras objetivo que nos habíamos marcado al principio, nos quedaría una tabla como la siguiente:

Fecha Objetivo	Nuevas Licencias con Factor de Corrección	Licencias Acumuladas con Factor de Corrección	Bajas (Indice de Renovación inter-anual=0,92)	Índice de Crecimiento
marzo-13	48	48	0	0
junio-13	52	100	0	2,08
septiembre-13	100	200	0	2,00
diciembre-13	200	400	0	2,00
marzo-14	296	696	3,84	1,75
junio-14	521	1217	4,16	1,75
septiembre-14	727	1944	8,00	1,60
diciembre-14	1160	3104	16,00	1,60
marzo-15	1544	4648	24,00	1,50
junio-15	2310	6958	42,00	1,50
septiembre-15	1705	8663	58,80	1,25
diciembre-15	2111	10774	94,08	1,25

Tabla 8-2 : Estadísticas planning de ventas

Con estas cifras son con las que vamos a trabar, para acabar deberíamos quedarnos con el siguiente mapa, para tener claras las cifras que se quieren cerrar cada año.

Figura 8-7 : Timeline número de licencias totales acumuladas

Para calcular el número de clientes que se corresponderán con las licencias vendidas, necesitamos volver al cuadro de las pymes , que nos mostraba la relación de empresas por tramos de empleados. El número de empleados son para nosotros el número de licencias que conseguiremos colocar. Excluyendo el primer tramo de 1 a 10 empleados que dejamos

fuera de nuestros objetivos, establecemos la proporción de empresas para sacar una estadística fiable:

Tramo Empleados	Núm. Empresas	% del Total
10 a 50	13.056	82,72%
50 a 249	2.727	17,28%
Total	15.783	100,00%

Tabla 8-3 : % Pymes Servicios por tamaño (empleados)

Asumiendo una distribución continua en el número de empleados, podemos tomar una media de 30 empleados para las 13.056 empresas del primer tramo y 150 empleados para las 2.727 empresas del segundo tramo. Si aplicamos estos números al número de licencias nuevas que esperamos vender cada año, nos quedará el número de empresas-clientes nuevas y su tramo correspondiente. Estas por tanto son las incorporaciones a nuestra cartera de clientes que esperamos tener los próximos 3 años:

	2013		2014		2015	
Tramo Empleados	Licencias	Clientes	Licencias	Clientes	Licencias	Clientes
de 10 a 50	331	11	2237	75	6676	223
de 50 a 249	69	1	467	3	1394	9
TOTAL	400	12	2704	78	8070	232

Tabla 8-4 : Relación entre licencias vendidas y clientes afiliados

Figura 8-8 : Timeline núm. clientes vs núm. licencias

8.4. Plan de ventas a largo plazo

El objetivo del plan de ventas a corto (punto anterior) era crecer rápidamente en número de clientes, hasta alcanzar una cartera suficientemente amplia para poder desarrollar un negocio recurrente de venta de servicios de valor añadido sobre la plataforma que han contratado previamente estos clientes.

Aunque el plan de ventas de licencias pudiera extenderse en el futuro, el objetivo principal para los siguientes 5 años (2015-2019) sería la fidelización de esos clientes y la venta de los servicios de valor añadido que la compañía ha desarrollado en paralelo durante los 3 años anteriores.

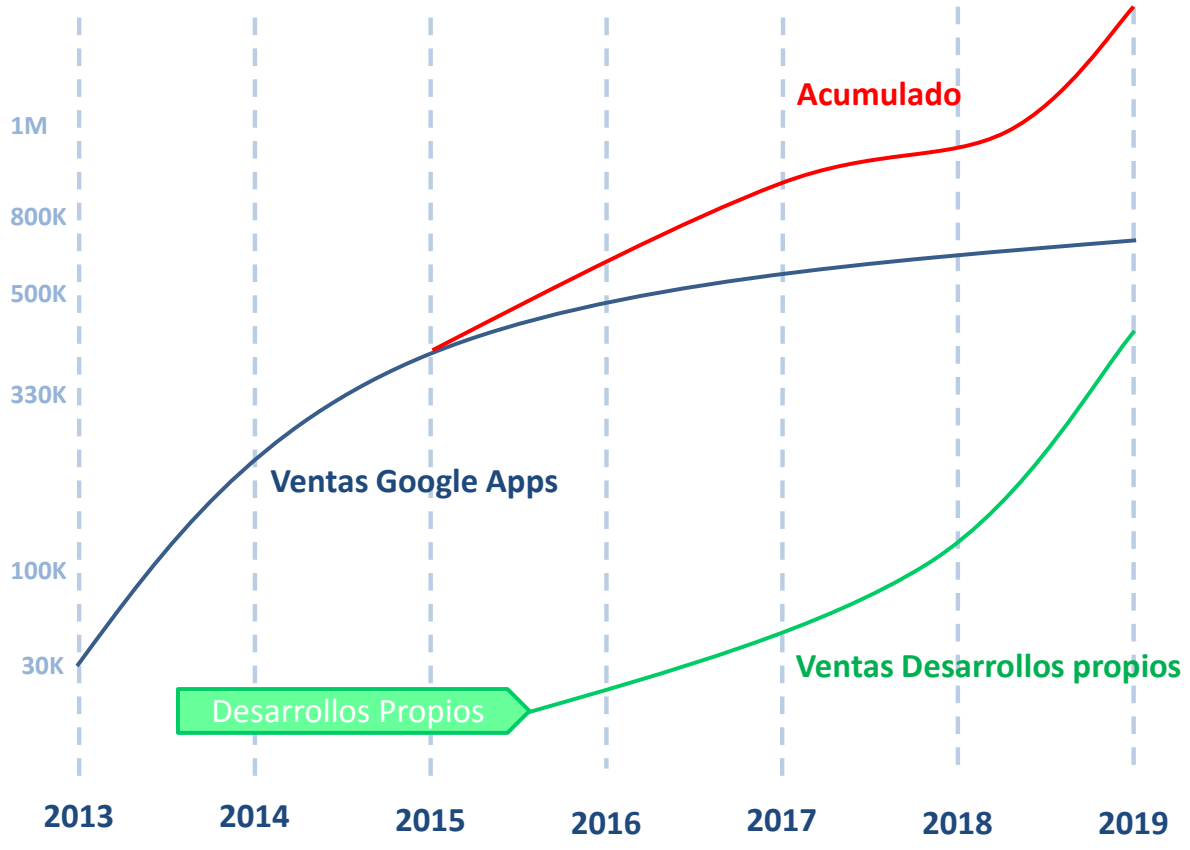


Figura 8-9: Previsión de ventas a largo plazo

Como se puede ver en el gráfico anterior las ventas en Google Apps llegarán a un punto en el que tendrán un incremento muy leve, como es normal debido a la saturación del mercado y la limitación impuesta por el segmento de clientes objetivo. Las ventas realizadas durante esos tres primeros años seguirán dando sus beneficios de forma constante año tras año gracias al % de comisión percibido como distribuidores de las licencias.

El foco de ventas se pondrá entonces en los servicios de valor añadido que la compañía ha ido desarrollando como consecuencia de los proyectos que haya abordado en los diferentes clientes.

8.5. Política de Ventas

En esta cuestión los precios están prefijados, y poco podemos hacer. En la parte en la que somos distribuidores, es decir la venta de licencias, el precio estándar son 40€ por licencia, sin embargo nuestro margen por ser partners del 20% nos permite jugar (muy poco) si es necesario hacerlo en alguna negociación. En cualquier caso debería ser el último recurso, ya que nuestro margen es de por sí bajo y las licencias son baratas.

La política de pagos establecida por defecto será de pago único anual en la renovación del contrato, con 30 días mínimo de antelación a la fecha de vencimiento de las licencias.

Dependiendo del cliente, y su poder de negociación, se podrán barajar otros modos de pago mensuales, con renovación de licencias también mensuales, o pagos aplazados en sus licencias anuales. Para cada caso será necesario evaluar el riesgo objetivo para el negocio.

8.6. Proceso de Ventas

Es muy importante que las ventas sigan un proceso determinado y preciso para que la venta se realice de una forma ágil y eficaz. El proceso de venta no debería durar más de 2-3 semanas como máximo.

El proceso de venta conlleva la creación de una relación con el cliente, establecer un preacuerdo, entender las necesidades del cliente (tanto superficiales, como comerciales e incluso personales), elaborar un presupuesto, tomar una decisión , planificar la venta de servicios adicionales, etc ...

Figura 8-10 : Proceso de Ventas

El representante de ventas deberá tener muy claro qué es lo que puede dar en cada momento y lo que debe pedir por parte del cliente, para que el proceso de venta sea efectivo siempre que se facilite algo se debe pedir algo a cambio, es por ejemplo el caso del descuento, si en la primera reunión con nuestro cliente nos pide un descuento, nuestro margen de beneficio es muy limitado por lo que el descuento no es posible, sin embargo en el caso de que el cliente aceptase firmar el contrato de inmediato quizá podríamos barajar aplicar un descuento, al fin y al cabo habría reducido el proceso de venta al mínimo posible, con el ahorro que ello supone para nosotros.

Lo que podemos dar …	Lo que tenemos que pedir …
Descuento	Contrato
Trial	Pre-acuerdo
Demo	Toma de decisión
Encuentro	Pasos siguientes
Precio	Presupuesto
Preguntas técnicas	Sistema actual completo
Documentación	Proceso de decisión

Tabla 8-5 : Qué podemos dar y pedir durante el proceso

Analizando los datos de los que disponemos, hemos estimado la probabilidad de éxito en la venta, según el grado de compromiso alcanzado con el cliente.

Probabilidad de Éxito	Hito
10%	Fase inicial de negociación, oportunidad de negocio creada
40%	Análisis del proyecto realizado y las objeciones han sido aclaradas.
65%	Presentación a las personas que tienen poder decisión (poder de veto localizado)
95%	Cliente confirma el contrato
100%	Las licencias han sido activadas por el cliente

Tabla 8-6 : Forecast del proceso de venta

8.7. Coste de Venta

El proceso de venta puede variar dependiendo de los interlocutores que designe el cliente y sus perfiles dentro de la empresa, pero comúnmente comprenderá los siguientes pasos que pasaremos a evaluar:

- **Engaging** o captación del cliente: ya sea a través de internet mediante LinkedIn, newsletters, campaña de marketing, ... o cara a cara, mediante un evento por ejemplo.
- **Primer encuentro o reunión**: el cliente recibe la primera información, y se determinan los pasos a seguir en el proceso, incluyendo a las personas con capacidad de decisión en el cliente.
- **Demo** (in situ u online): si el cliente solicita una demo del producto, se realizará una presentación del producto y los principales puntos que interesan al cliente, no debe durar más de 1h30min ya sea remotamente o presencial.
- Firma de **pre-acuerdo**: para continuar con el proceso debería haber un compromiso firme de ambas partes.

- **Trial** o **Piloto**: el cliente puede solicitar probar el producto primero, durante 30 días máximo ya sea mediante un trial de prueba o realizando un piloto, el objetivo es evitar los trial o los pilotos siempre que se pueda, ya que retrasan muchísimo la venta y pueden complicar enormemente el proceso.
- Resolución de Preguntas técnicas, **objeciones**.
- Firma del **contrato** y Activación de las licencias.

Realizar una estimación del coste de venta por cliente es complicado porque varía dependiendo de los plazos y muchas veces esto queda fuera de nuestro alcance, sin embargo teniendo en cuenta los plazos estándares y los pasos habituales en el proceso podríamos hacer la siguiente aproximación.

Para clientes en el tramo de 10 a 50 empleados, la duración del proceso de venta para este tipo de clientes no puede sobre pasar las dos semanas o la venta no compensaría los recursos utilizados. Los pilotos quedarían excluidos por defecto, salvo en muy raras

ocasiones en el que la integración con los sistemas del cliente sea muy compleja, se hace innecesario realizar cualquier tipo de piloto, con la demo o/y la prueba con una cuenta trial debería ser más que suficiente. El coste asociado por tanto a la venta de un cliente siendo este pequeña empresa, entorno a 30 empleados en media, sería de 453€.

Fase	Duración	Tiempo dedicado	Perfil	Coste (€/hora)	Total
Primera reunión + Demo	2h	1h30mins	Sales	74,30 €	111,45 €
Pre-acuerdo	1h30mins	1h30mins	Sales	74,30 €	111,45 €
Trial	1 semana	2h	Programmer	59,44 €	118,88 €
Segunda reunión y Firma	1h30mins	1h30mins	Sales	74,30 €	111,45 €
			Total		453,23 €

Tabla 8-7 : Coste de venta pyme 10-50 empleados

Para clientes en el tramos de 50 a 250 empleados (normalmente de 100 para arriba), para los clientes de este tramo el periodo de venta aumenta hasta las 4 semanas máximo, ya que hay una alta probabilidad de que le cliente solicite realizar un piloto antes de proceder a la firma del contrato.

El coste de realización del piloto siempre correrá a cargo del cliente. Los costes asociados a cada actividad resultan de la multiplicación del tiempo de dedicado por el coste asociado al perfil (Ventas, Analista o Programador). Con estos cálculos, podemos determinar que el coste de venta para un cliente de 100-250 empleados es de 2637€.

Fase	Duración	Tiempo dedicado	Perfil	Coste (€/hora)	Total
Engaging - Captación	1 día	9h	Sales	74,30 €	668,70 €
Primera reunión	1h30mins	3h + 1h30mins	Sales	74,30 €	334,35 €
Demo	1h30mins	3h + 1h30mins	Sales	74,30 €	334,35 €
Pre-acuerdo	1h30mins	3h + 1h30mins	Sales	74,30 €	334,35 €
Trial	1 semana	5h	Programmer	59,44 €	297,20 €
Piloto	1 semana	42h	Programmer	59,44 €	2.496,48 €
Segunda reunión	1h30mins	3h + 1h30mins	Sales	74,30 €	334,35 €
Tercera reunión y Firma	1h30mins	3h + 1h30mins	Sales	74,30 €	334,35 €
			Total		2.637,65 €

Tabla 8-8 : Coste de venta pyme 50-250 empleados

9. Plan de Salida

Todo negocio no está exento de incertidumbre, y en cualquier momento las cosas se pueden torcer, aunque sea tarea de la dirección prever posibles situaciones críticas para anticiparse en la toma de decisiones, debe existir un plan de salida ordenada de la empresa.

El mayor riesgo al que se puede enfrentar la empresa, es el impago por parte de los clientes de las licencias de Google Apps, adquiridas a través de Snap Consulting, que en cifras puede suponer más de 200.000€ en 2015. Sin embargo el cobro de las licencias por adelantado de forma anual como está estipulado en la política de ventas debería minimizar el riesgo y sólo en casos muy excepcionales en los que la política de ventas no se ha cumplido estrictamente podría ocurrir.

A pesar de todo, en caso de que se produjera una situación grave de impago por parte de nuestros clientes, la relación mantenida con nuestro partner Google nos brindaría la posibilidad, previa negociación, de que absorbiera a esos clientes “morosos”, como si de un banco malo se tratara, eximiéndonos de estas deudas contraídas por nuestros clientes.

En cualquier otra situación, en que la empresa se vea obligada a tomar una decisión drástica las dos posibles situaciones a que nos enfrentaríamos serían a un cierre ordenado de la compañía, o a una posible venta de la empresa a una empresa colaboradora o un competidor en el caso de que le interesase sumar a su cartera nuestros cliente, esta última opción, seguramente sería la mejor para nuestros clientes dado el compromiso adquirido con ellos.

También existe la opción de que uno de los socios asuma el 100% de la empresa para continuar con la actividad por su cuenta, en ese caso sería una negociación puramente interna en la que se deberían decidir el precio de las participaciones y las indemnizaciones en caso de que las hubiere.

El riesgo de que la empresa fuera puesta en concurso de acreedores es difícilmente proyectable hoy en día al no existir oportunidad de adquirir una gran deuda que obligara a algún agente crediticio a solicitar que la empresa entrase en concurso de acreedores por los impagos.

En caso de que las ventas no alcanzaran lo esperado, o que la dirección mostrase otros intereses, la opción más deseable sería la venta de la compañía a través de un concurso o aceptando una oferta directa de empresas similares, colaboradoras o incluso competidoras. Para ello sería necesario determinar el valor de mercado de la compañía y planificar el traspaso de la cartera de clientes.

Si finalmente se opta por un cierre ordenado de Snap Consulting, en ese caso sería necesario realizar los siguientes pasos:

- Finalización de los compromisos adquiridos y proyectos en curso.
- Rescisión de los contratos vigentes y traspaso o no de la cartera de clientes a otros proveedores.
- Liquidación de los salarios y finiquitos de los empleados.
- Pagos a acreedores: electricidad, agua, alquiler, etc ...

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

10.1. Plan de Financiación

La financiación inicial (el primer año fiscal para la empresa fue el 2010) de la empresa se nutrió de fondos propios para constituir la sociedad, 3.300€, aportados por los tres socios, y de un crédito ICO, de 10.000€, ya que ofrecen un tipo de interés muy bajo (por debajo del 6%) a pagar en 7 años, los dos primeros de carencia.

Con esta pequeña financiación inicial, la empresa afrontó los primeros gastos en material (servidor, equipos informáticos, impresora, periféricos varios, mobiliario de oficina,...) y el alquiler y acondicionamiento de la propia oficina en un piso céntrico de Madrid, además de su adecuación como lugar de trabajo para 4 puestos de trabajo equipados y listos para usar.

Tras tres años de actividad y debido al circulante que se genera, la deuda devengada por el crédito ICO no supone un problema para la caja de la empresa, por lo que mientras continúe la actividad de la empresa la deuda se seguirá pagando sin más complicaciones, a pesar de esto y debido al compromiso en los objetivos financieros se establece un periodo máximo para eliminar toda deuda de 2 años, hasta finales de 2015, lo que significa que se deberá realizar una cancelación de deuda (sin comisión) antes de que acabe el año fiscal 2015.

A futuro (corto plazo), y debido al incremento de trabajo (proyectos), tal y como se contemplaba en el capítulo de Organización, se considera la posibilidad de contratar a una persona para aumentar el equipo interno de la empresa, que actualmente cuenta con 3 personas, aunque contando a los colaboradores habituales suma más de 6 personas en la actualidad, esta incorporación supondrá unos gastos fijos que se deben contemplar en el plan financiero.

10.2. Objetivos

- Eliminar toda la deuda en un plazo de 2 años y medio (finales de 2015).
- Facturar 30000€ en 2013 y triplicar esta cifra el balance del año 2014.
- Reducir los gastos de explotación en un 20% en 2013 y mantenerlos durante 2014.
- Aumentar el beneficio directo por cliente en media un 10% anual mediante la venta de servicios adicionales de valor añadido y outsourcing de consultoría.

Tal y como se puede ver en el cuadro de amortización del préstamo (ver Anexo 12.2), en enero de 2015 el remanente de deuda del préstamo, será de 4.805€, y en diciembre de ese mismo año, de 3.050€. Durante ese periodo y gracias a los beneficios previstos debería cancelarse el préstamo, lo que ayudaría a mejorar la evaluación de riesgo de la empresa.

10.3. Análisis de Viabilidad

Para evaluar la viabilidad de los objetivos de facturación impuestos, analizaremos desde un punto de vista económico las estimaciones del plan de ventas.

Las licencias de Google Apps for Business tienen un valor en el mercado de 40€ (sin IVA) por usuario al año, esto supone para una empresa media de 50 empleados en su factura anual 2.000€ al año + IVA (21%) = 2.420€

Nuestro beneficio sobre este precio de venta al público (40€) se sitúa en el 20%, y es un margen fijo, es decir 8€ por licencia de usuario final (empleado).

Teniendo en cuenta estos datos, y tal y como vimos en el Plan de Ventas, realizaremos los cálculos para determinar en detalle los beneficios esperados de las ventas de estas licencias.

Trimestre-Año	Licencias Acumuladas	Facturación Bruta	Beneficio Antes de Impuestos
T1-2013	48	581 €	96 €
T2-2013	100	1.210 €	200 €
T3-2013	200	2.420 €	400 €
T4-2013	400	4.840 €	800 €
T1-2014	696	8.424 €	1.392 €
T2-2014	1217	14.726 €	2.434 €
T3-2014	1944	23.522 €	3.888 €
T4-2014	3104	37.558 €	6.208 €
T1-2015	4648	56.241 €	9.296 €
T2-2015	6958	84.192 €	13.916 €
T3-2015	8663	104.825 €	17.326 €
T4-2015	10774	130.367 €	21.548 €

Tabla 10-1 : Revisión estadística ventas GoogleApps

Hay que destacar la cifra de facturación resultante, mucho mayor que el beneficio que se obtiene, esto es porque la totalidad de los cobros a los clientes debe concentrarse a través del distribuidor, que en este caso somos nosotros.

Cabe mencionar que la política de cobros a cliente y pagos a proveedor puede dar un gran juego que beneficie a la caja de la empresa ya que los pagos a proveedor se pueden realizar a 60 días y además se pueden fraccionar mensualmente a lo largo de todo el año, mientras que los cobros a clientes, en el caso de licencias anuales suelen ser en un sólo pago, y por adelantado.

Beneficio Esperado (antes de impuestos)	2013	2014	2015
Trimestre 1	24 €	348 €	2.324 €
Trimestre 2	50 €	609 €	3.479 €
Trimestre 3	100 €	972 €	4.332 €
Trimestre 4	200 €	1.552 €	5.387 €
Total	374 €	3.481 €	15.522 €

Tabla 10-2 : Beneficio real esperado por licencias Google Apps

En este cuadro se realiza el cálculo del beneficio real que aportarían las licencias vendidas por trimestre.

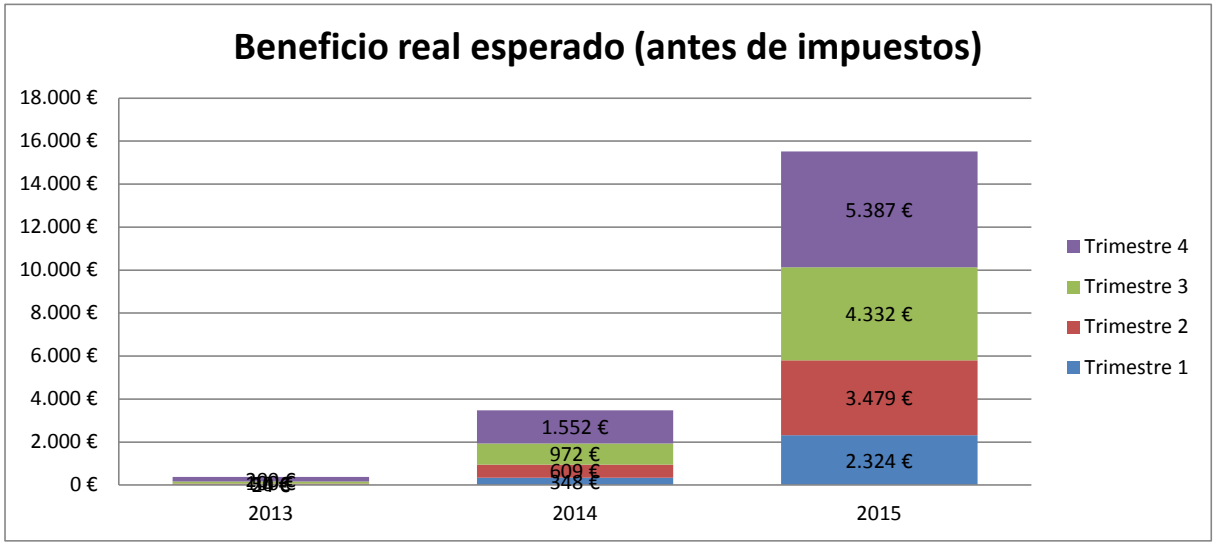


Figura 10-1 : Beneficio real acumulado por licencias GApps

En este gráfico se aprecia perfectamente el efecto acumulativo que tienen la venta de licencias a largo plazo, y es que cada licencia “colocada” tiene un beneficio directo antes de impuestos de 8€ al año para siempre.

El 90% de los clientes requiere otros servicios extra, como son por ejemplo, la migración de los buzones de correo de los empleados, la integración con servicios de directorio y de utenticación para empleados (Single Sign On), el traspaso de los documentos de una plataforma, como Livelink por ejemplo a GoogleDrive, etc ... Estos servicios adicionales pueden suponer un beneficio mucho mayor que las propias licencias vendidas.

10.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A continuación revisaremos las cuentas de pérdidas y ganancias de los años fiscales 2010 a 2012, y cómo progresa el primer trimestre fiscal de 2013, posteriormente haremos una valoración de por donde ha de proseguir la empresa y una estimación de las cuentas para los próximos 3 a 5 años.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
Descripción	**2010**
1. Importe neto cifra de negocios	**4.020,55**
2. Variación exist. prod. term. y en curso	**2.887,64**
4. Aprovisionamientos	**-579,94**
5. Otros ingresos de explotación	**930,02**
6. Gastos de personal	**-1.940,84**
7. Otros gastos de explotación	**-4.644,91**
8. Amortización del inmovilizado	**-578,45**
13 Otros resultados	**-280,02**
A) Resultado explotación (del 1 al 13)	**-185,95**
14. Ingresos financieros	**0,26**
b) Otros ingresos financieros	0,26
15. Gastos financieros	**-254,90**
B) Resultado financiero (14+15+16+17+18+19)	**-254,64**
C) Resultado antes de impuestos (A+B)	**-440,59**
20. Impuestos sobre beneficios	**88,11**
D) Resultado del ejercicio (C+20)	**-352,48**

Tabla 10-3 : Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2010

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
Descripción	**2011**
1. Importe neto cifra de negocios	**16.764,53**
2. Variación exist. prod. term. y en curso	**24.393,48**
4. Aprovisionamientos	**-7.652,49**
6. Gastos de personal	**-16.326,71**
7. Otros gastos de explotación	**-15.688,23**
8. Amortización del inmovilizado	**-1.602,85**
13 Otros resultados	**139,95**
A) Resultado explotación (del 1 al 13)	**27,68**
14. Ingresos financieros	**0,05**
b) Otros ingresos financieros	0,05
15. Gastos financieros	**-596,09**
B) Resultado financiero (14+15+16+17+18+19)	**-596,04**
C) Resultado antes de impuestos (A+B)	**-568,36**
20. Impuestos sobre beneficios	**142,09**
D) Resultado del ejercicio (C+20)	**-426,27**

Tabla 10-4 : Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2011

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
Descripción	**2012**
1. Importe neto cifra de negocios	**8.795,15**
2. Variación exist. prod. term. y en curso	**14.134,88**
4. Aprovisionamientos	**-1.797,13**
6. Gastos de personal	**-5.010,03**
7. Otros gastos de explotación	**-13.341,05**
8. Amortización del inmovilizado	**-1.846,20**
13 Otros resultados	**0,00**
A) Resultado explotación (del 1 al 13)	**935,62**
14. Ingresos financieros	**0,00**
b) Otros ingresos financieros	0,00
15. Gastos financieros	**-506,33**
B) Resultado financiero (14+15+16+17+18+19)	**-506,33**
C) Resultado antes de impuestos (A+B)	**429,29**
20. Impuestos sobre beneficios	**-107,32**
D) Resultado del ejercicio (C+20)	**321,97**

Tabla 10-5 : Pérdidas y Ganancias Ejercicio 2012

En 2012 se produjo un descenso de la actividad en la empresa, causada por los compromisos laborales y formativos de sus integrantes, eso explica el descenso de en 8.000€ de la cifra de negocio, pasando de una cifra de 16.000€ en 2011 a la mitad, 8.000€ en 2012.

Sin embargo, cabe mencionar que el importe neto de cifra de negocios para el primer trimestre de 2013 ya ha superado la cifra total del año 2012, este aumento tan significativo de las ventas se explica por la incorporación de uno de los socios a tiempo completo desde enero de 2013.

Existe una relación directa obvia entre el tiempo invertido y la actividad de negocio generada, sin embargo el primer año fue necesario un esfuerzo mucho mayor, y la recompensa (cifra de negocio) mucho menor. Durante el primer año se dedicaron una media de 30 horas semanales totales, mientras que el segundo año se mantuvieron y la cifra de negocio se triplicó. Durante 2012 hubo un descenso en la dedicación por lo que la actividad económica descendió considerablemente, sin embargo en la actualidad la actividad se ha recuperado y de hecho lo ha hecho más fuerte que antes, por lo que hemos podido cerrar el primer trimestre del año 2013 con un acumulado mayor que todo el ejercicio de 2012.

Debido al tipo de negocio que desarrolla Snap Consulting basado en servicios profesionales ofrecidos a empresas, no hace uso de la caja de metálico propiamente dicha, ya que prácticamente todos los pagos y cobros se realizan mediante transferencias y se centralizan en una única cuenta bancaria, en el pasado año 2012 el acumulado de abonos en cuenta fue de 15.000€ y los movimientos de entrada y salida se pueden ver en el siguiente gráfico de barras.

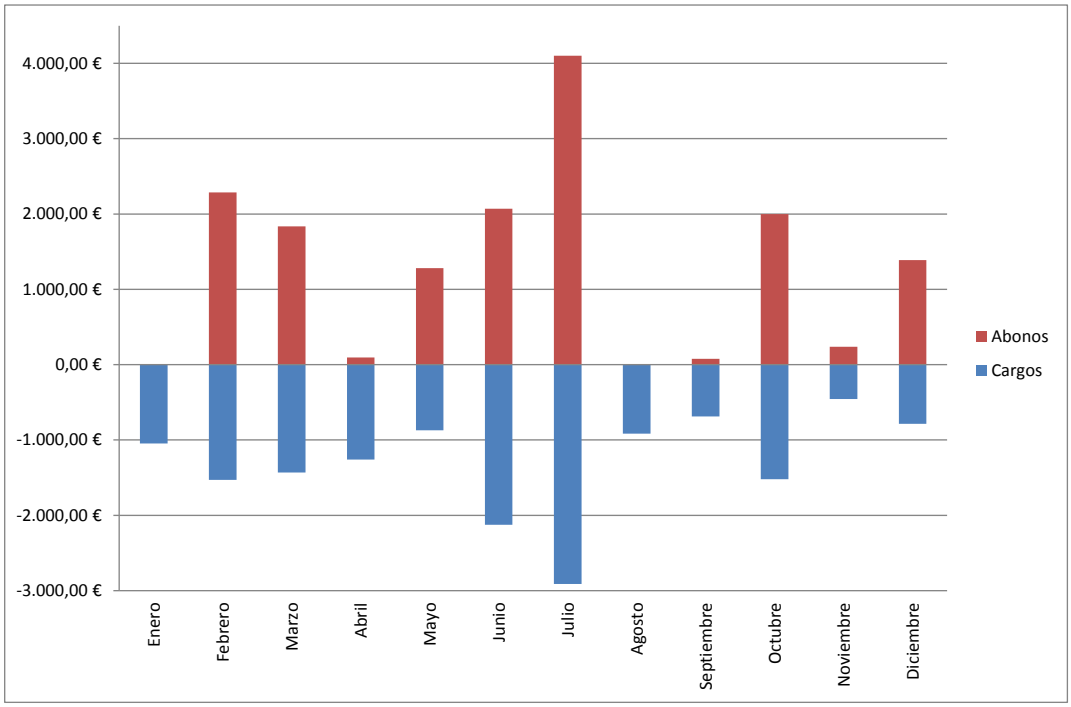


Figura 10-2 : Cash-Flow 2012

La previsión para los próximos años, basada en el backlog de 2010-2012 y en el plan de ventas arroja los siguientes datos para la cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS	2013	2014	2015
INGRESOS	36.255,00 €	161.704,00 €	493.811,44 €
Ventas	35.201,00 €	159.160,00 €	490.690,00 €
Otros	1.054,00 €	2.544,00 €	3.121,44 €
GASTOS	-29.810,50 €	-142.355,66 €	-410.265,00 €
Aprovisionamientos	-589,00 €	-1.583,00 €	-3.075,00 €
Gastos de personal	-18.344,33 €	-30.566,33 €	-50.433,00 €
Gastos de explotación	-10.220,21 €	-109.328,00 €	-355.768,00 €
Otros	-656,96 €	-878,33 €	-989,00 €
EBITDA	6.444,50 €	19.348,34 €	83.546,44 €
Impuesto Sobre Beneficios	1.933,35 €	5.804,50 €	25.063,93 €
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	4.511,15 €	13.543,84 €	58.482,51 €

Tabla 10-6 : Previsión cuenta de resultados

11. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- La Consultoría Española - El Sector en Cifras 2011, AEC 2012
- Informe ePyme 2012 Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española, Fundetec y el ONTSI , 2012
- Retrato de las PYME 2012, Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2012
- España en cifras 2013, Instituto Nacional de Estadística, 2013
- Estructura y Demografía Empresarial, Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2012, Instituto Nacional de Estadística, 2012
- Encuesta sobre Acceso a Financiación de las Empresas, Año 2010, Instituto Nacional de Estadística, 2010
- Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
- (TIC) y del Comercio Electrónico en las empresas 2011/12, Instituto Nacional de Estadística, 2012
- Encuesta sobre Innovación en las Empresas, Instituto Nacional de Estadística, 2012
- Escenario Macroeconómico 2013-2014, Ministerio de Economía y Competitividad, 20 de Abril de 2013
- Actualización del Programa de Estabilidad 2013-2016, Ministerio de Economía y Competitividad, Febrero 2013
- Porter, Michael. “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” Harvard Business Review. 2008.
- Lobel, Terry. “Cómo formular una estrategia de negocio. Planificación y Pensamiento Estratégico” Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. 2008.
- Radiografía de la Pyme 2013, SAGE.

12. ANEXOS

12.1. ANEXO II - CVs

NICOLÁS AMIGO LORENTE

Socio Fundador

INFORMACIÓN PERSONAL

Nacionalidad: española
Edad: 29
Lugar de nacimiento: Pamplona (Navarra)
Domicilio: Madrid
Email: nikoplas@gmail.com

FORMACIÓN

2002-2008 : Informática Superior por la Universidad CEU San Pablo (Madrid). PFC Matrícula de Honor.
2012-2013 : Máster en Consultoría en Gestión de Empresas por la Universidad Politécnica de Madrid

EXPERIENCIA LABORAL

2006 – 2007 : Prácticas en empresa Cableuropa SAU (ONO), Departamento de Calidad de Red. 9 meses de duración.
2009 – 2010 : Prácticas en empresa Accenture S.L.U. Área Systems Integration – Arquitectura de Sistemas . Cliente Telefónica. 9 meses de duración.
2010 – Actualidad : Trabajo como Analista (A3) en Accenture S.L.U en el área de Consulting. Participación en grandes proyectos de Telefónica como son GALA y GUIA, siempre en la rama de Integración de Sistemas. Últimas dos valoraciones internas en la empresa muy buenas (O2).
2010 – Actualidad : Compatibiliza su trabajo con el tarteas de gestión y desarrollo de la StartUp Snap Consulting.

OTRA FORMACIÓN

1993 - 2000 : Grado Medio de Violín en el Conservatorio de Música
Arturo Soria de Madrid.
2003 – 2008 : Título Propio en Formación Humanística y Profesional por la Universidad CEU San Pablo (60 créditos).
2010 : Curso de Integración en Equipos, Centro de Alto rendimiento Accenture, Madrid. (presencial, 27 horas)
2011 : Curso de Finanzas para no Financieros, CEF Madrid (presencial, 27 horas).
2012 : Coaching in the Workplace, Centro de Alto rendimiento Accenture, Madrid. (presencial, 8 horas).
2012 : Modeling and Implementing with IBM Business Process Manager v7.1(presencial, 28 horas).
2013 : Modeling and Implementing with IBM Business Process Manager v8 (presencial, 28 horas).
2013 : Developing CEP Solutions with TIBCO BusinessEvents ® 5.x (presencial, 24 horas).
2013 : Google Apps Sales Certificate
2013 : Google Apps Developer Certificate

IDIOMAS

2000 : Curso de inglés en Conneticcut (EEUU).
2002 : Certificado de inglés TASC (Test de Acceso a Segundo Ciclo) por
la Universidad San Pablo CEU.
2003 : Curso Inglés Brithish Council (Nivel 3B)
2009 : TOEIC Level High-Intermediate

ALEJANDRO POLO FERNÁNDEZ

Socio Fundador

Fecha de Nacimiento: 28 de Febrero de 1985
Nacionalidad: Española
Dirección: Madrid

FORMACIÓN

2008 – 2009 : Proyecto Final de Carrera: Implantación de nuevas tecnologías en el sector jurídico. Desarrollo en java, servlets, ajax, ejb 3.0. Proyecto que se ha desarrollado en la realidad y con mención honorífica.
2003 – 2008 : Ingeniería informática superior Universidad San Pablo CEU.
1990 – 2003 : Primaria, secundaria y bachillerato. Colegio Valdeluz de los hermanos agustinos, Madrid.

EXPERIENCIA LABORAL

2010 – Actualidad : Consultor financiero en Management Solutions.
Desde Septiembre de 2010, formo parte de la firma Management Solutions. Consultor en el área de
riesgo. Proyecto de Modelo de Información de Riesgos, cálculo de capital (ratio de solvencia). Proyectos en CajaSol, BancaCívica, Bankia. Creación de cuadro de mandos para BBVA (PLPs) desarrollado en GWT. Definición e implantación de las estrategias de recobro para Santander UK, destinado 10 meses en UK. Actualmente desarrollando las políticas de admisión de tarjetas de crédito y consumo para Santander España.

2008 – 2010 : Ingeniero de postventa Untronics Comunicaciones.
Desde Junio de 2008, llevo formando parte del departamento de postventa de Unitronics. En esos momentos me encuentro como Outsourcing en la Universidad Autónoma de Madrid como ingeniero de sistemas, y desarrollo de aplicaciones.
2008 – 2008 : Becario, empresa TCP SI.
Becado 6 meses como analista en la aplicación que gestiona los cobros de Orange y Vodafone.

2006 – 2007 : Becario, empresa IT Deusto.

Desarrollo de la aplicación Gacela.Net, en Java con uso de SWT, Hibernate, Oracle.

2004 – 2007 : Becario, empresa J y B asesores S.L.P.

Implantación de sistemas de correo, ERP, Active Directory, y desarrollo de una aplicación de gestión documental.

IDIOMAS

Inglés. Nivel de inglés closed-advance.

Estancia en el extranjero verano de 2006

10 meses destinado en UK.

Francés. Nivel bajo

JOSE MANUEL SALINERO MORALES

Socio Fundador / Administrador Único

INFORMACIÓN PERSONAL

Dirección: Madrid, España.
Nacionalidad: Española
Edad: 28 años.

FORMACIÓN

1990-1997 : PRIMARIA, Colegio Santa María del Prado (Hermanos Maristas), Talavera de la Reina (Toledo)
1997-2001 : ESO, Colegio Santa María del Prado (Hermanos Maristas), Talavera de la Reina (Toledo)
2001-2003 : BACHILLER – LOGSE, Instituto Puerta de Cuartos, Talavera de la Reina (Toledo)
2003-2009 : INGENIERÍA INFORMÁTICA SUPERIOR, Escuela Politécnica Superior, Universidad San Pablo CEU, Madrid.
2007-2008 : Curso realizado en Politécnica di Milano, con una beca Erasmus, con asignaturas como Marketing Industrial, e-business, Sistemas Información para la Empresa y Organización Recursos Humanos.
Matrícula de Honor en el Proyecto Final De Carrera. “Nuevas Tecnologías en Sector Judicial”. “Implantación de un SGSI, Auditoría, Asesoría.” Septiembre 2009.
2008-2009 : MÁSTER EN DOMÓTICA Y HOGAR DIGITAL. Escuela Técnica Superior de Ingenieros en Telecomunicaciones, Universidad Politécnica de Madrid.
MÁSTER EN ASESORÍA DE EMPRESAS: FISCAL, LABORAL Y CONTABLE 2010-2012
EUDE. Escuela Europea de Dirección y Empresa. Real Centro Universitario Escorial - María Cristina.

EXPERIENCIA LABORAL

1998 - 2004 : Ayuntamiento de Talavera la Nueva (Toledo), Realizando Tareas de Monitor de Actividades Juveniles. Organizando un equipo de 7 personas. Con competencias como control de presupuestos.

2007 : DCD Electricidad, Talavera de la Reina, (Toledo). Trabajé como Ingeniero Especialista en Automatización y Domótica.

2003 – Actualidad : Grupo de Empresas Hervaor. Apoderado Mercantil con labores de Administración. Director Financiero, Contable, Fiscal y Jurídico. Encargado de RRHH. Grupo con más de 15 empresas. Concursos de Acreedores. Expedientes de Regulación de Empleo. Subastas. Novaciones y Daciones Bancarias de más de 30 m €. Compraventas. Donaciones. Declaraciones de Renta. Negociaciones con AEAT, Seguridad Social y Ayuntamientos. Constitución y Extinción de Sociedades.

2010 – Actualidad : Socio Fundador de Snap Consulting S.L. Consultora Tecnológica. Administrador de la Sociedad.

IDIOMAS

Idioma Materno: Español / Castellano

Otros Idiomas.

- Inglés
- Italiano

Cursado 2 Cursos Intensivos de Inglés en Canada, en Toronto (Verano 2005) y Vancouver (Verano 2006), con la compañía Global Village.

Actualmente preparando examen TOEFL, en ALA, Academy American Language (Madrid).

Examen TASC, (Test de Acceso a Segundo Ciclo). Es una prueba de lengua inglesa para licenciados, ingeniarías y arquitectura superior, a través de la cual el alumno acredita un nivel B1+, según el Marco de Referencia Europeo de las Lenguas.

Italiano, certificado inicial por academia Il Centro Italiano. Madrid.

Plan de estudios en Politécnica di Milano (Curso 2007-2008) en Inglés-Italiano.

12.2. Anexo III – Cuadro de Amortización del Préstamo

Recibo	Fecha vencimiento	Pendiente	Amortizado	Intereses	Total recibo
1	11/07/2010	9.350,00 €	0,00 €	40,92 €	40,92 €
2	11/08/2010	9.350,00 €	0,00 €	40,92 €	40,92 €
3	11/09/2010	9.350,00 €	0,00 €	40,92 €	40,92 €
4	11/10/2010	9.350,00 €	0,00 €	39,50 €	39,50 €
5	11/11/2010	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
6	11/12/2010	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
7	11/01/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
8	11/02/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
9	11/03/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
10	11/04/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
11	11/05/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
12	11/06/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
13	11/07/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
14	11/08/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
15	11/09/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
16	11/10/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
17	11/11/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
18	11/12/2011	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,39 €
19	11/01/2012	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
20	11/02/2012	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
21	11/03/2012	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
22	11/04/2012	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
23	11/05/2012	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	68,39 €
24	11/06/2012	9.350,00 €	0,00 €	38,26 €	38,26 €
25	11/07/2012	9.212,19 €	137,81 €	38,26 €	176,07 €
26	11/08/2012	9.073,82 €	138,37 €	37,70 €	176,07 €
27	11/09/2012	8.934,88 €	138,94 €	37,13 €	176,07 €
28	11/10/2012	8.795,38 €	139,50 €	36,57 €	176,07 €
29	11/11/2012	8.655,31 €	140,07 €	36,00 €	176,07 €
30	11/12/2012	8.514,66 €	140,65 €	35,42 €	206,92 €
31	11/01/2013	8.373,44 €	141,22 €	34,85 €	176,07 €
32	11/02/2013	8.231,64 €	141,80 €	34,27 €	176,07 €
33	11/03/2013	8.089,26 €	142,38 €	33,69 €	176,18 €
34	11/04/2013	7.946,30 €	142,96 €	33,11 €	176,07 €
35	11/05/2013	7.802,75 €	143,55 €	32,52 €	176,07 €
36	11/06/2013	7.658,61 €	144,14 €	31,93 €	176,07 €
37	11/07/2013	7.513,88 €	144,73 €	31,34 €	176,07 €
38	11/08/2013	7.368,56 €	145,32 €	30,75 €	176,07 €
39	11/09/2013	7.222,65 €	145,91 €	30,16 €	176,07 €
40	11/10/2013	7.076,14 €	146,51 €	29,56 €	176,07 €
41	11/11/2013	6.929,03 €	147,11 €	28,96 €	176,07 €

Recibo	Fecha vencimiento	Pendiente	Amortizado	Intereses	Total recibo
42	11/12/2013	6.781,32 €	147,71 €	28,36 €	176,07 €
43	11/01/2014	6.633,00 €	148,32 €	27,75 €	176,07 €
44	11/02/2014	6.484,08 €	148,92 €	27,15 €	176,07 €
45	11/03/2014	6.334,55 €	149,53 €	26,54 €	176,07 €
46	11/04/2014	6.184,40 €	150,15 €	25,92 €	176,07 €
47	11/05/2014	6.033,64 €	150,76 €	25,31 €	176,07 €
48	11/06/2014	5.882,26 €	151,38 €	24,69 €	176,07 €
49	11/07/2014	5.730,26 €	152,00 €	24,07 €	176,07 €
50	11/08/2014	5.577,64 €	152,62 €	23,45 €	176,07 €
51	11/09/2014	5.424,40 €	153,24 €	22,83 €	176,07 €
52	11/10/2014	5.270,53 €	153,87 €	22,20 €	176,07 €
53	11/11/2014	5.116,03 €	154,50 €	21,57 €	176,07 €
54	11/12/2014	4.960,90 €	155,13 €	20,94 €	176,07 €
55	11/01/2015	4.805,13 €	155,77 €	20,30 €	176,07 €
56	11/02/2015	4.648,72 €	156,41 €	19,66 €	176,07 €
57	11/03/2015	4.491,67 €	157,05 €	19,02 €	176,07 €
58	11/04/2015	4.333,98 €	157,69 €	18,38 €	176,07 €
59	11/05/2015	4.175,65 €	158,33 €	17,74 €	176,07 €
60	11/06/2015	4.016,67 €	158,98 €	17,09 €	176,07 €
61	11/07/2015	3.857,04 €	159,63 €	16,44 €	176,07 €
62	11/08/2015	3.696,75 €	160,29 €	15,78 €	176,07 €
63	11/09/2015	3.535,81 €	160,94 €	15,13 €	176,07 €
64	11/10/2015	3.374,21 €	161,60 €	14,47 €	176,07 €
65	11/11/2015	3.211,95 €	162,26 €	13,81 €	176,07 €
66	11/12/2015	3.049,02 €	162,93 €	13,14 €	176,07 €
67	11/01/2016	2.885,43 €	163,59 €	12,48 €	176,07 €
68	11/02/2016	2.721,17 €	164,26 €	11,81 €	176,07 €
69	11/03/2016	2.556,24 €	164,93 €	11,14 €	176,07 €
70	11/04/2016	2.390,63 €	165,61 €	10,46 €	176,07 €
71	11/05/2016	2.224,34 €	166,29 €	9,78 €	176,07 €
72	11/06/2016	2.057,37 €	166,97 €	9,10 €	176,07 €
73	11/07/2016	1.889,72 €	167,65 €	8,42 €	176,07 €
74	11/08/2016	1.721,38 €	168,34 €	7,73 €	176,07 €
75	11/09/2016	1.552,35 €	169,03 €	7,04 €	176,07 €
76	11/10/2016	1.382,63 €	169,72 €	6,35 €	176,07 €
77	11/11/2016	1.212,22 €	170,41 €	5,66 €	176,07 €
78	11/12/2016	1.041,11 €	171,11 €	4,96 €	176,07 €
79	11/01/2017	869,30 €	171,81 €	4,26 €	176,07 €
80	11/02/2017	696,79 €	172,51 €	3,56 €	176,07 €
81	11/03/2017	523,57 €	173,22 €	2,85 €	176,07 €
82	11/04/2017	349,64 €	173,93 €	2,14 €	176,07 €
83	11/05/2017	175,00 €	174,64 €	1,43 €	176,07 €
84	11/06/2017	0,00 €	175,00 €	0,72 €	175,72 €

12.3. Anexo IV - Imagen Corporativa 2011

Logotipo Corporativo:

Tarjetas de Visita: