

Trabajo Fin de Grado
Grado en Ingeniería Electrónica, Robótica y
Mecatrónica

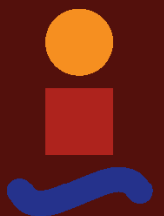
Plan de creación de un negocio de una em-
presa de servicio de software por suscripción
(SaaS)

Autor: Francisco José Fernández Ramírez

Tutor: Vicente González-Prida Díaz

**Dpto. Ingeniería de Organización y Gestión de
Empresas I
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla**

Sevilla, 2025



Trabajo Fin de Grado
Grado en Ingeniería Electrónica, Robótica y Mecatrónica

Plan de creación de un negocio de una empresa de servicio de software por suscripción (SaaS)

Autor:

Francisco José Fernández Ramírez

Tutor:

Vicente González-Prida Díaz

Profesor Ayudante Doctor

Dpto. Ingeniería de Organización y Gestión de Empresas I
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2025

Trabajo Fin de Grado: Plan de creación de un negocio de una empresa de servicio de software por suscripción (SaaS)

Autor: Francisco José Fernández Ramírez
Tutor: Vicente González-Prida Díaz

El tribunal nombrado para juzgar el trabajo arriba indicado, compuesto por los siguientes profesores:

Presidente:

Vocal/es:

Secretario:

acuerdan otorgarle la calificación de:

El Secretario del Tribunal

Fecha:

Agradecimientos

Este proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de mi tutor, Vicente González-Prida Díaz. A pesar de las dificultades durante el camino y de las propuestas a veces arriesgadas, siempre ha estado ahí, ajustando conmigo el proyecto para adecuarlo al contexto.

Quiero agradecer también a quienes han apoyado incondicionalmente mis estudios: mis padres, que me han visto encerrarme a estudiar, sufrir, reír, celebrar y disfrutar, pero siempre convencidos de que, a pesar del esfuerzo, este era el camino que quería escoger y completar. Dedico un espacio especial a mis hermanos, quienes desde pequeño me han orientado y facilitado que eligiera el camino correcto para mí.

No habría llegado hasta aquí sin mis amigos, que han estado en los momentos fáciles y difíciles, en las noches sin dormir antes de un examen, en las filas de espera para entrar en tutorías, en las revisiones y en las prácticas. Esto ha sido posible gracias a todos aquellos que han asumido este camino como un reto colectivo y no como una cuestión individual: o todos o ninguno. Y al final, hemos sido todos y todas.

Agradezco a todos y cada uno de los profesores de la Escuela, quienes han volcado su vocación en enseñar tanto el temario como las lecciones de vida.

También quiero agradecer a todo el equipo de Zinkee, empresa en la que realicé mis prácticas y que durante varios años se convirtió en mi fuente de aprendizaje sobre emprendimiento, gestión y producto digital.

A ESTIEM, a todos los miembros de los años en los que tuve la suerte de colaborar y a quienes me convencieron para formar parte de esta asociación, he tenido la oportunidad de vivir grandes momentos y aprender muchísimo en días complejos.

Por último, agradezco a mi familia materna y paterna por la cultura de la educación, por normalizar que quisiera estudiar, por facilitarme los estudios, por entender que la ingeniería para mí es solo una parte del camino, por apoyarme aunque me vieran sufrir en el proceso y por valorar cada paso adelante.

Resumen

En la presente propuesta se plantea la creación de una empresa innovadora especializada en ofrecer servicios de gestión de proyectos mediante un modelo de Software como Servicio (SaaS), dirigido a empresas de todos los tamaños en España. La propuesta de valor se centra en proporcionar una plataforma flexible, segura, fácil de usar y escalable, que evoluciona con las necesidades de los usuarios a través de automatización inteligente y análisis predictivo.

El objetivo principal es transformar la manera en que los equipos técnicos gestionan sus proyectos, garantizando eficiencia, agilidad y confiabilidad en un entorno digital en constante crecimiento. El mercado español de SaaS está en plena expansión, con una demanda continua de empresas que buscan soluciones tecnológicas para optimizar sus procesos internos y externos. La tendencia de crecimiento de este sector, junto con la baja saturación a nivel nacional, presenta una oportunidad única para posicionar una propuesta diferenciadora basada en la personalización y la innovación.

Este plan de negocio contempla un análisis exhaustivo del mercado, la definición de un modelo de negocio sólido y escalable, una estrategia de marketing efectiva, un plan operativo realista y una evaluación financiera que garantice la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Se trata de un proyecto alineado con la evolución del mercado y las necesidades reales de las empresas, que apuesta por la creación de valor mediante la tecnología. Con una estructura estratégica y financiera sólida, la iniciativa tiene como objetivo consolidarse como una solución de referencia en el ámbito de la gestión de proyectos tecnológicos en el mercado español.

Abstract

This proposal outlines the creation of an innovative company specializing in project management services through a Software as a Service (SaaS) model, targeting businesses of all sizes in Spain. The value proposition focuses on delivering a flexible, secure, user-friendly, and scalable platform that evolves with user needs through intelligent automation and predictive analytics.

The main objective is to transform the way technical teams manage their projects, ensuring efficiency, agility, and reliability in a constantly growing digital environment. The Spanish SaaS market is expanding rapidly, with a continuous demand from companies seeking technological solutions to optimize both internal and external processes. This sector's growth trend, combined with low saturation at the national level, presents a unique opportunity to position a differentiated offering based on personalization and innovation.

This business plan includes a comprehensive market analysis, the definition of a robust and scalable business model, an effective marketing strategy, a realistic operational plan, and a financial assessment to ensure the project's viability and sustainability.

The project aligns with market evolution and the real needs of businesses, aiming to create value through technology. With a solid strategic and financial structure, the initiative aspires to establish itself as a leading solution in the field of technological project management in the Spanish market.

Índice Abreviado

<i>Resumen</i>	III
<i>Abstract</i>	V
<i>Índice Abreviado</i>	VII
<i>Notación y siglas</i>	XI
1 Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo	2
1.2 Resumen ejecutivo	2
1.3 Objetivos y alcance del proyecto	3
1.4 Hipótesis iniciales	3
2 Análisis de contexto	5
2.1 Análisis del mercado	5
2.2 Público objetivo	8
2.3 Análisis de competencia	8
2.4 Análisis interno	9
2.5 Modelo CANVAS del proyecto	10
2.6 Propuesta de valor	12
3 Plan de estrategia, marketing y ventas	15
3.1 Descripción del proyecto	15
3.2 Estrategia de Marketing y Ventas	17
4 Plan de operaciones y recursos humanos	23
4.1 Localización	23
4.2 Definición de Procesos de la Empresa	24

4.3	Proceso de comercialización del servicio	27
4.4	Organigrama de la empresa	28
4.5	Perfiles y Funciones de Puestos de Trabajo	28
4.6	Plan de Trabajo en Equipo y Resolución de Conflictos	32
5	Plan financiero	37
5.1	Inversión inicial	37
5.2	Financiación	37
5.3	Previsión de costes	37
5.4	Proyección de ingresos	38
5.5	Cuenta de pérdidas y ganancias	41
5.6	Balance Situacional	41
5.7	Análisis Financiero	43
5.8	Análisis del Flujo de Caja Libre y Viabilidad Financiera	43
5.9	Análisis de Sensibilidad del VAN y la TIR	45
6	Plan jurídico	47
6.1	Factores que Influyen la Selección de la Forma Jurídica	47
6.2	Elección de Forma Jurídica	48
6.3	Obligaciones Tributarias de la Empresa	49
7	Plan de crecimiento, seguimiento y evaluación	51
7.1	Estrategia de crecimiento	51
7.2	Plan de Seguimiento y Evaluación	52
8	Conclusiones y recomendaciones	55
	<i>Índice de Figuras</i>	59
	<i>Índice de Tablas</i>	61
	Bibliografía	63

Índice

<i>Resumen</i>	III
<i>Abstract</i>	V
<i>Índice Abreviado</i>	VII
<i>Notación y siglas</i>	XI
1 Introducción	1
1.1 Justificación del trabajo	2
1.2 Resumen ejecutivo	2
1.3 Objetivos y alcance del proyecto	3
1.4 Hipótesis iniciales	3
2 Análisis de contexto	5
2.1 Análisis del mercado	5
2.2 Público objetivo	8
2.3 Análisis de competencia	8
2.4 Análisis interno	9
2.4.1 Análisis DAFO	9
2.5 Modelo CANVAS del proyecto	10
2.6 Propuesta de valor	12
3 Plan de estrategia, marketing y ventas	15
3.1 Descripción del proyecto	15
3.2 Estrategia de Marketing y Ventas	17
3.2.1 Cartera de Productos o Servicios	17
3.2.2 Estrategia de Precio	17
3.2.3 Estrategias de Atracción y Mantenimiento de Clientes	19
3.2.4 Canales de Distribución	20
3.2.5 Estrategias Promocionales	21
4 Plan de operaciones y recursos humanos	23
4.1 Localización	23
4.2 Definición de Procesos de la Empresa	24
4.2.1 Procesos estratégicos	25
4.2.2 Procesos operativos	26
4.2.3 Procesos de soporte	26

4.3	Proceso de comercialización del servicio	27
4.4	Organigrama de la empresa	28
4.5	Perfiles y Funciones de Puestos de Trabajo	28
4.6	Plan de Trabajo en Equipo y Resolución de Conflictos	32
4.6.1	Fomento de la cohesión del equipo	32
4.6.2	Resolución de conflictos	34
5	Plan financiero	37
5.1	Inversión inicial	37
5.2	Financiación	37
5.3	Previsión de costes	37
5.4	Proyección de ingresos	38
5.5	Cuenta de pérdidas y ganancias	41
5.6	Balance Situacional	41
5.7	Análisis Financiero	43
5.8	Análisis del Flujo de Caja Libre y Viabilidad Financiera	43
5.9	Análisis de Sensibilidad del VAN y la TIR	45
6	Plan jurídico	47
6.1	Factores que Influyen la Selección de la Forma Jurídica	47
6.2	Elección de Forma Jurídica	48
6.3	Obligaciones Tributarias de la Empresa	49
7	Plan de crecimiento, seguimiento y evaluación	51
7.1	Estrategia de crecimiento	51
7.2	Plan de Seguimiento y Evaluación	52
7.2.1	Evaluación interna	52
7.2.2	Evaluación externa	53
8	Conclusiones y recomendaciones	55
	<i>Índice de Figuras</i>	59
	<i>Índice de Tablas</i>	61
	Bibliografía	63

Notación y siglas

- VAN** Valor Actual Neto: valor presente neto de una inversión, descontando los flujos futuros a una tasa determinada.
- TIR** Tasa Interna de Retorno: tasa de descuento que hace que el VAN sea cero; usada para evaluar rentabilidad.
- ROI** Retorno de la Inversión: ratio entre beneficio neto y coste de la inversión, mide eficiencia o rentabilidad.
- IPC** Índice de Precios al Consumidor: indicador que mide la variación promedio de precios de una cesta representativa.
- TIN** Tipo de Interés Nominal: interés expresado sin considerar la capitalización de intereses.
- TAE** Tasa Anual Equivalente: tasa efectiva anual que incluye intereses y comisiones para reflejar coste o rendimiento real.
- EBITDA** Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; mide rentabilidad operativa.
- MRR** Monthly Recurring Revenue (Ingresos Recurrentes Mensuales): ingresos periódicos mensuales por suscripciones o contratos.
- ARR** Annual Recurring Revenue (Ingresos Recurrentes Anuales): ingresos periódicos anuales por suscripciones o contratos.
- KPI** Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño): métrica usada para medir el progreso hacia objetivos estratégicos.
- MVP** Minimum Viable Product (Producto Mínimo Viable): versión básica de un producto con las funcionalidades mínimas para validar una idea.
- CAC** Customer Acquisition Cost (Costo de adquisición de cliente): inversión necesaria para captar un nuevo cliente.
- LTV** Lifetime Value (Valor del cliente a lo largo del tiempo): valor estimado aportado por un cliente durante su relación con la empresa.
- Churn** Tasa de cancelación: porcentaje de clientes que abandonan un servicio en un periodo dado.
- Burn Rate** Burn Rate (Tasa de consumo de capital): ritmo al que una empresa gasta su capital, especialmente importante en startups.

NPS Net Promoter Score: índice de satisfacción y lealtad del cliente basado en la probabilidad de recomendar la marca.

SaaS Software as a Service: modelo de distribución de software accesible por internet como servicio.

CICD Integración Continua / Despliegue Continuo: prácticas que automatizan la integración y entrega de software.

LATAM América Latina: región geográfica compuesta por países de habla hispana y portuguesa en América.

ROA Return on Assets (Rentabilidad sobre Activos): rentabilidad generada por los activos totales de una empresa.

ROE Return on Equity (Rentabilidad sobre Patrimonio): rentabilidad generada sobre el capital propio de una empresa.

1 Introducción

En la última década, el auge del entorno digital ha transformado profundamente la forma en que las empresas operan, gestionan sus recursos y enfrentan los desafíos del mercado. La digitalización ya no es una opción, sino una necesidad estratégica para mantener la competitividad, y en este contexto, las soluciones basadas en la nube han ganado protagonismo como herramientas clave para optimizar procesos internos, facilitar la colaboración y mejorar la toma de decisiones. Entre estas soluciones, el modelo SaaS (Software as a Service) se ha consolidado como una de las alternativas más demandadas por su accesibilidad, flexibilidad y escalabilidad.

En España, el crecimiento del sector SaaS es sostenido y presenta un panorama prometedor, especialmente en nichos donde aún existe espacio para la diferenciación y la innovación. Este trabajo se sitúa dentro de esa oportunidad emergente y propone el desarrollo de una empresa especializada en la gestión de proyectos bajo este modelo, dirigida a empresas de todos los tamaños, con especial enfoque en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que representan un segmento amplio y dinámico dentro del tejido empresarial español.

La propuesta se enmarca en un enfoque estratégico e integral que combina tecnología, análisis de mercado, diseño de negocio y proyección financiera. Más allá de un simple desarrollo teórico, el presente trabajo busca dar respuesta a una problemática real: cómo diseñar, validar y poner en marcha una empresa sostenible y rentable en el ámbito del SaaS, aprovechando las ventajas del modelo para aportar valor real a las organizaciones clientes. Para ello, se realiza un análisis profundo de todos los componentes esenciales de un plan de negocio, desde el estudio de mercado hasta la definición operativa, la estrategia comercial y la evaluación económica y financiera.

La importancia de este proyecto radica no solo en su aplicabilidad directa, sino también en su alineación con los aprendizajes adquiridos a lo largo del grado. A través de este trabajo se integran conocimientos de marketing, estrategia, finanzas, innovación y gestión de operaciones, aplicados a un caso concreto y actual. En definitiva, se trata de un ejercicio académico con orientación práctica, cuyo objetivo final es evaluar de manera realista la viabilidad de una empresa tecnológica que responda a una necesidad creciente del entorno empresarial español: gestionar sus proyectos de forma más eficiente, segura y adaptada a la era digital.

Esta introducción se desarrolla a través de los siguientes apartados: justificación del trabajo, resumen ejecutivo, objetivos específicos y las hipótesis que guían el análisis.

1.1 Justificación del trabajo

Este trabajo de fin de grado se fundamenta en una necesidad real del mercado español: la creciente demanda de soluciones digitales eficaces para la gestión de proyectos en entornos técnicos y colaborativos. La propuesta se basa en el desarrollo de una empresa innovadora que ofrece un producto bajo el modelo de Software como Servicio (SaaS), centrado en la automatización inteligente y el análisis predictivo para optimizar la operativa de los equipos profesionales.

La elección de este tema no solo responde a una tendencia evidente de digitalización, sino también a una experiencia personal acumulada tras casi tres años formando parte del equipo fundador de una startup tecnológica con este mismo modelo de negocio. Esta vivencia me ha permitido conocer de primera mano los retos asociados al diseño, lanzamiento y escalado de una empresa SaaS, especialmente en lo relativo a la financiación inicial, la validación temprana del producto y la necesidad de construir una estructura operativa sólida desde el primer día.

Desde el punto de vista económico, el modelo SaaS se ha consolidado como uno de los más atractivos en el ecosistema emprendedor por su capacidad de generar ingresos recurrentes, escalar de forma eficiente y adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente. Las valoraciones de este tipo de empresas suelen alcanzar múltiplos de facturación muy superiores a los modelos tradicionales, lo que convierte su análisis y desarrollo en un ejercicio académico y profesional de gran valor.

No obstante, construir un negocio SaaS desde cero implica tomar decisiones estratégicas complejas desde el inicio: el desarrollo del software, la definición del modelo de negocio, la captación de clientes, la atención al usuario, los costes operativos y la sostenibilidad financiera a medio plazo. Todo ello exige un planteamiento riguroso, realista y alineado con los principios de viabilidad y escalabilidad.

Con el objetivo de plantear un modelo de empresa sostenible desde el primer momento, sin depender de inversión externa ni estar sujeto a exigencias de rentabilidad a corto plazo impuestas por terceros, este trabajo desarrolla un plan de negocio basado en estimaciones realistas y una hoja de ruta detallada para la creación de una compañía rentable desde su fase inicial. Para ello, se aplican los conocimientos adquiridos en asignaturas como Empresa, Organización de Empresas o Proyectos Integrados, que han proporcionado herramientas clave para el análisis de inversión, gestión estratégica y planificación empresarial.

1.2 Resumen ejecutivo

La empresa objeto de este proyecto tiene como finalidad el diseño, desarrollo y comercialización de un software de gestión de proyectos bajo el modelo SaaS (Software como Servicio), dirigido especialmente a equipos técnicos que buscan una herramienta ágil, segura y eficaz para planificar, ejecutar y supervisar sus proyectos. Este software se distinguirá por su facilidad de uso, escalabilidad y capacidad de adaptación a distintos sectores, ofreciendo funcionalidades avanzadas como automatización de procesos, análisis predictivo y una experiencia de usuario optimizada. Además, se integrará fácilmente con otras herramientas empresariales comunes, facilitando su adopción sin fricciones.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se procederá a la elaboración de los distintos planes necesarios: el plan de operaciones, el análisis de mercado, el plan de recursos humanos, el plan financiero y un plan de marketing y ventas centrado en la captación y fidelización de clientes. Cada uno de estos apartados permitirá establecer los pilares estratégicos y operativos sobre los que se sustentará el negocio.

1.3 Objetivos y alcance del proyecto

Este trabajo tiene como objetivo general evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de poner en marcha una empresa de servicios de gestión de proyectos bajo el modelo SaaS (Software as a Service) en el mercado español, mediante el desarrollo de un plan de negocio integral. A partir de este objetivo principal, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar en profundidad el mercado español de soluciones SaaS orientadas a la gestión de proyectos, evaluando el tamaño del mercado potencial, las tendencias de crecimiento, la competencia actual y las oportunidades de diferenciación.
- Definir un modelo de negocio SaaS viable y escalable, detallando la propuesta de valor, los segmentos de clientes objetivo, los canales de distribución y las fuentes de ingresos previstas.
- Diseñar una estrategia de marketing y ventas multicanal, enfocada en la captación, conversión y fidelización de clientes, incluyendo una política de precios escalonada y acciones promocionales.
- Establecer un plan operativo completo, que contemple estructura organizativa, recursos humanos, infraestructura tecnológica y procesos internos clave para la prestación del servicio.
- Realizar una evaluación financiera exhaustiva, que incluya proyecciones de ingresos y costes, análisis de rentabilidad (VPN, TIR, ROI, etc.), viabilidad a medio y largo plazo y análisis de sensibilidad ante escenarios adversos.
- Elaborar un plan de seguimiento y evaluación, con indicadores de desempeño que permitan realizar un control riguroso de la ejecución del proyecto y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Estos objetivos guían todo el desarrollo del trabajo, estructurando cada uno de los apartados del plan de negocios y asegurando una visión integral y coherente del proyecto.

1.4 Hipótesis iniciales

El desarrollo de este plan de negocios parte de una serie de hipótesis iniciales que permiten enmarcar el análisis y que serán contrastadas a lo largo del documento mediante datos, estudios y proyecciones:

- Hipótesis 1: El mercado SaaS en España presenta un crecimiento sostenido y cuenta aún con margen suficiente para la entrada de nuevas soluciones, especialmente en nichos como la gestión de proyectos personalizada.
- Hipótesis 2: Existe una demanda real y creciente por parte de las empresas españolas de herramientas tecnológicas que optimicen la eficiencia en la gestión de sus proyectos.
- Hipótesis 3: Un modelo de negocio SaaS bien diseñado, con una estrategia clara en marketing, operaciones y alianzas, puede alcanzar la rentabilidad en el medio plazo.
- Hipótesis 4: La viabilidad financiera del proyecto depende de una gestión eficiente de ingresos y gastos, siendo clave la flexibilidad y la capacidad de adaptación ante cambios del entorno.

Estas hipótesis servirán como base para las evaluaciones posteriores, permitiendo determinar con objetividad el potencial de éxito del proyecto empresarial propuesto.

2 Análisis de contexto

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.” -William Thomson Kelvin-

2.1 Análisis del mercado

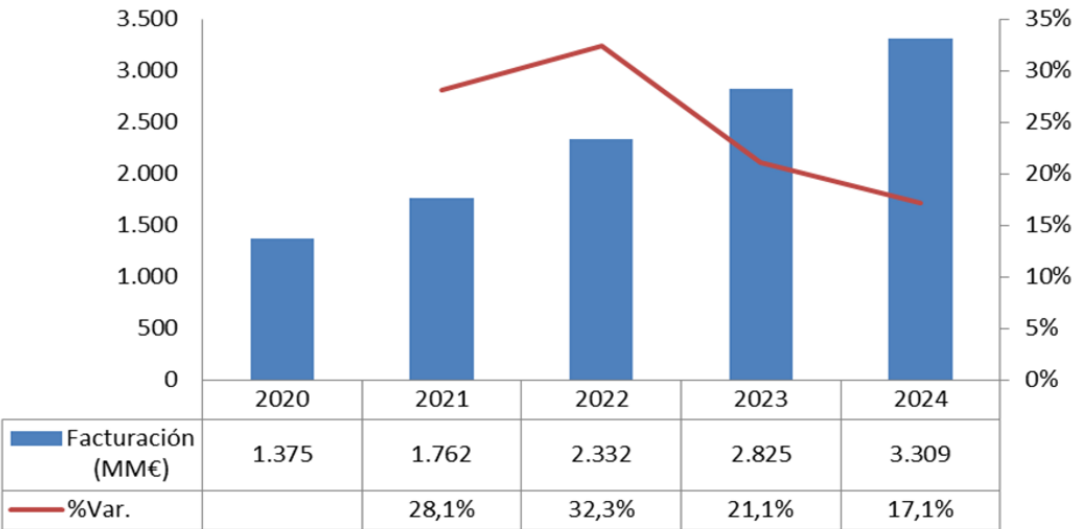
El mercado de servicio de software por suscripción resulta complejo, debido a su dinamismo y constante cambio para adaptarse a las innovaciones tecnológicas de la actualidad. Según la investigación de Corral et al. (2024), este sector se encuentra en crecimiento en la actualidad debido a cada vez a su mayor adopción por parte de empresas de todos los tamaños y sectores.

En relación a la oferta nacional de este tipo de servicios, en la actualidad España cuenta con un total de 341 empresas de este tipo, lo que representa aproximadamente el 1,1 % del total de empresas SaaS a nivel mundial, cuyo número asciende a más de 30.000, siendo EEUU el principal representante de este sector con el 60 % de las compañías constituidas (Howarth, 2024).

En lo que respecta a la oferta actual se compone de una amplia gama de actores, en España hay 44.356 agencias de marketing digital (Observatorio de la Publicidad en España, 2022), de las cuales 236 se ubican en La Rioja, entre los cuales se incluyen los siguientes:

Los ingresos del mercado SaaS han mostrado un continuo crecimiento durante los últimos 5 años, alcanzando su máximo histórico en el 2024 cuando se facturó un total de 3.238 millones de euros, lo que representó un aumento del 20 % respecto al año anterior (Cabrera, 2024).

Además, se ha determinado un incremento de 138 % de los ingresos de las empresas de este sector durante los últimos cinco años, mientras que al compararlo con la facturación del año 2015, se ha determinado un crecimiento de hasta 30 veces en solo una década (Statista, 2024). En la Figura 2.1, se muestra el comportamiento de facturación del sector de SaaS en España durante los últimos años:



Fuente: elaboración propia a partir de Cabrera (2024) y Statista (2024)

Figura 2.1 Evolución de los ingresos del sector SaaS en España.

Se ha determinado una tendencia creciente en los ingresos del sector SaaS, de hecho ha mostrado un crecimiento notable en apenas una década, lo que demuestra la relevancia de este tipo de servicio y que cada vez son más las empresas que lo incorporan dentro de sus planes empresariales. Adicionalmente, se espera que esta tendencia se mantenga durante los próximos años, impulsada por la constante innovación tecnológica y la búsqueda de mejora del servicio y procesos internos por parte de las organizaciones.

En la actualidad, España dispone de un total de 3.255.276 empresas en funcionamiento distribuidas en diversos sectores económicos a nivel nacional (INE, 2024a). De acuerdo al informe europeo de SaaS, por lo menos el 66,8 % de las españolas tienen planes de incluir el SaaS dentro de sus estrategias organizacionales a corto plazo, además proyectan un crecimiento de este porcentaje en el futuro (GP Bullhound, 2024).

Se puede establecer que la competencia en el mercado internacional es alta, debido a la elevada presencia de empresas SaaS, especialmente las ubicadas en EEUU las cuales representan más del 60 % de todo el mercado. No obstante, a nivel nacional, existe una menor saturación, debido a que representa solo el 1,1 % del total de las empresas existente, lo que abre una ventana de oportunidad para crear una empresa con un modelo enfocado en la personalización y flexibilidad del servicio que se adapte a las especificaciones individuales de cada organización.

En cuanto a la demanda de servicios de SaaS, ha mostrado un continuo crecimiento, y se prevé que continúe esta tendencia durante los próximos años, impulsada principalmente por la expansión de la digitalización en el ámbito empresarial. Esto se debe a que las organizaciones reconocen la importancia de contar con un servicio de software a suscripción, debido a que le permite incorporar las nuevas innovaciones tecnológicas sin necesidad de incurrir en los gastos de infraestructura o mantenimiento de adquirir equipos y software propios.

En relación a los precios de los diferentes servicios ofrecidos por las empresas del sector SaaS, mediante un análisis de la oferta de diferentes empresas del mercado español, se ha identificado una medida de precios de servicios de 200 €/mes, determinándose un mínimo de 100 € hasta un máximo de 600 € dependiendo el tipo de servicio incluido en el paquete solicitado por las empresas contratantes.

Tomando en consideración la información recopilada, se puede calcular el tamaño del mercado objetivo, utilizando la siguiente formula:

$$\begin{aligned}\text{Tamaño del mercado} &= \text{Empresas totales} \times \text{Porcentaje que aplica SaaS} \times \text{Precio promedio} \times \text{Meses} \\ &= 3.255.276 \times 66,8\% \times 200 \times 12 \\ &= \mathbf{5.218,86 \text{ millones de euros}}\end{aligned}$$

Se ha estimado una facturación total 5.218,86 millones de euros, lo cual en conjunto con el total evidenciado por el sector a nivel nacional durante el año 2024, sugiere la existencia de un mercado con un volumen de ventas sustancial y una elevada rentabilidad potencial para aquellas empresas que ofrezcan servicios diferenciados y con valor añadido. Asimismo, el crecimiento continuo del sector indica que esta rentabilidad posee perspectivas de sostenimiento e incluso incremento en el corto plazo.

Se ha determinado una tendencia creciente en los ingresos del sector SaaS, de hecho ha mostrado un crecimiento notable en apenas una década, lo que demuestra la relevancia de este tipo de servicio y que cada vez son más las empresas que lo incorporan dentro de sus planes empresariales. Adicionalmente, se espera que esta tendencia se mantenga durante los próximos años, impulsada por la constante innovación tecnológica y la búsqueda de mejora del servicio y procesos internos por parte de las organizaciones.

En la actualidad, España dispone de un total de 3.255.276 empresas en funcionamiento distribuidas en diversos sectores económicos a nivel nacional (INE, 2024a). De acuerdo con el informe europeo de SaaS, por lo menos el 66,8 % de las españolas tienen planes de incluir el SaaS dentro de sus estrategias organizacionales a corto plazo, además proyectan un crecimiento de este porcentaje en el futuro (GP Bullhound, 2024).

Se puede establecer que la competencia en el mercado internacional es alta, debido a la elevada presencia de empresas SaaS, especialmente las ubicadas en EEUU las cuales representan más del 60 % de todo el mercado. No obstante, a nivel nacional, existe una menor saturación, debido a que representa solo el 1,1 % del total de las empresas existente, lo que abre una ventana de oportunidad para crear una empresa con un modelo enfocado en la personalización y flexibilidad del servicio que se adapte a las especificaciones individuales de cada organización.

En cuanto a la demanda de servicios de SaaS, ha mostrado un continuo crecimiento, y se prevé que continúe esta tendencia durante los próximos años, impulsada principalmente por la expansión de la digitalización en el ámbito empresarial. Esto se debe a que las organizaciones reconocen la importancia de contar con un servicio de software a suscripción, debido a que le permite incorporar las nuevas innovaciones tecnológicas sin necesidad de incurrir en los gastos de infraestructura o mantenimiento de adquirir equipos y software propios.

En relación a los precios de los diferentes servicios ofrecidos por las empresas del sector SaaS, mediante un análisis de la oferta de diferentes empresas del mercado español, se ha identificado una medida de precios de servicios de 200 €/mes, determinándose un mínimo de 100 € hasta un máximo de 600 € dependiendo el tipo de servicio incluido en el paquete solicitado por las empresas contratantes.

Tomando en consideración la información recopilada, se puede calcular el tamaño del mercado objetivo, utilizando la siguiente formula:

$$\begin{aligned}\text{Tamaño del mercado} &= \text{Empresas totales} \times \text{Porcentaje que aplica SaaS} \times \text{Precio promedio} \times \text{Meses al año} \\ &= 3.255.276 \times 66,8\% \times 200 \times 12 \\ &= \mathbf{5.218,86 \text{ millones de euros (MM)}}\end{aligned}$$

Se ha estimado una facturación total 5.218,86 millones de euros, lo cual en conjunto con el total evidenciado por el sector a nivel nacional durante el año 2024, sugiere la existencia de un mercado con un volumen de ventas sustancial y una elevada rentabilidad potencial para aquellas empresas que ofrezcan servicios diferenciados y con valor añadido. Asimismo, el crecimiento continuo del sector indica que esta rentabilidad posee perspectivas de sostenimiento e incluso incremento en el corto plazo.

2.2 Público objetivo

Se ha definido el segmento del público objetivo de la empresa, lo cual estará centrado en el mercado español, por lo que estará representado por las empresas nacionales, ya sea PyMES o grandes empresas que requieran la contratación de este tipo de servicios para una mejor gestión de sus procesos internos y/o externos. Por lo tanto, se incluirán todo tipo de empresa, independiente de su sector económico o ubicación geográfica. A partir de estas especificaciones se estima la cantidad del público objetivo principal del plan de negocios:

Tabla 2.1 Público objetivo principal de plan de negocios.

Descripción	Cant.
Empresas registradas activas	3.255.276
Empresas que desean emplear SaaS	66,8%
Penetración de mercado	33%
Público principal	717.593,04

Fuente: elaboración propia a partir de datos INE (2024)

Se ha estimado un público objetivo principal de 717.593 empresas a nivel nacional.

2.3 Análisis de competencia

Para evaluar la factibilidad de la propuesta y definir la estrategia de penetración en el mercado de servicios SaaS español, resulta imprescindible llevar a cabo un análisis profundo de la competencia existente. A continuación, se presenta una tabla que recopila datos más relevantes de varias de las principales empresas que operan en este sector a nivel nacional e internacional, con el propósito de identificar sus características distintivas y su posición en el mercado.

Tabla 2.2 Principales competidores de la empresa.

Nombre de la empresa	Dirección oficial	Productos y/o servicios que ofrece	Tiempo en el mercado	Propuesta de valor	Tarifas
Asana [®]	San Francisco, California, EE.UU.	Plataforma de gestión de trabajo en equipo con funciones de gestión de proyectos, gestión de tareas, colaboración y comunicación	17 años	Facilidad de uso, flexibilidad y colaboración para que equipos de todos los tamaños.	Paquete básico: desde 9,99€ Paquete premium: desde 24,99€
Trello (propiedad de Atlassian) [®]	Sídney, Australia	Herramienta de gestión de proyectos basada en Kanban para organizar tareas en tableros, listas y tarjetas	14 años	Sencillez, visualización intuitiva de tareas y flujo de trabajo flexible.	Paquete básico: desde 175€ Paquete premium: desde 300€
Monday [®]	Tel Aviv, Israel	Plataforma de gestión de trabajo que permite a los equipos planificar, rastrear y gestionar diversos flujos de trabajo	11 años	Personalización, versatilidad para diferentes tipos de proyectos y equipos.	Paquete básico: desde 17€ Paquete premium: desde 25€
Jira [®]	Sídney, Australia	Software de gestión de proyectos diseñado para equipos de desarrollo de software, con procesos de gestión de errores, gestión de tareas y flujo de trabajo	23 años	Adaptado a metodologías Agile, rendimiento para proyectos grandes y robustos.	Paquete básico: desde 170€ Paquete premium: desde 357€
Microsoft Project [®]	Redmond, Washington, EE.UU.	Software de gestión de proyectos con funciones de planificación, programación, gestión de recursos, presupuestos e informes.	40 años	Amplia gama de funciones, integración con otras herramientas de Microsoft [®] .	Paquete básico: desde 33,99€ Paquete premium: desde 149,99€

Fuente: elaboración propia

2.4 Análisis interno

2.4.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que ayuda a los emprendedores identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un proyecto o empresa. En este caso, se aplicará al plan de negocios de la empresa de SaaS.

1. Debilidades

- Al ser una empresa de nueva creación no cuenta con suficiente experiencia del mercado o reconocimiento del público objetivo.
- Alta dependencia de la creación de marca y penetración del mercado para lograr una buena capacidad de ventas.

- La escalabilidad de la empresa dependerá de factores externos con el establecimiento de alianzas empresariales y estrategias con partnerships.
- Se requiere una elevada inversión en infraestructura, equipos y marketing para el desarrollo eficiente del servicio y buena penetración del mercado objetivo.

2. Amenazas

- Existen empresas competidoras en el sector de SaaS bien establecidas dentro del mercado objetivo, tanto de origen nacional internacional.
- La continua y rápida innovación de la tecnología en la actualidad hace necesario una actualización constante del software para poder adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias de los clientes.
- Los cambios en las necesidades y requerimientos de los clientes del sector, por lo que se requiere una adaptación continua del servicio, representando costos de adecuación.
- Posible afectación del sector económico nacional que genere una crisis económica, trayendo como consecuencia una disminución en la inversión de las empresas en servicios de software.

3. Fortalezas

- El modelo de negocio seleccionado (SaaS) representa una venta en sí, debido a que permite ofrecer un servicio que se encuentre siempre actualizado, que es escalable y con ingresos recurrentes.
- Ofrecer servicios con enfocado en la personalización y flexibilidad, lo que le brinda una capacidad de adaptación a los requerimientos específicos de cada organización contratante.
- Cultura enfocada en la Ciberseguridad, a través de una inversión en una infraestructura segura para proteger la información de las empresas contratantes.
- Servicios enfocados en ayudar a los equipos técnicos a gestionar sus operaciones, responsabilidades o proyectos de forma ágil y eficaz.

4. Oportunidades

- Constante crecimiento del mercado SaaS en España, y se espera que la tendencia continúe en los próximos años con la incorporación de cada vez más empresas adopten este tipo de soluciones.
- Estandarización del servicio en el mercado actual, lo que brinda la oportunidad de ofrecer servicios diferenciados, donde personalización y la flexibilidad pueden ser un factor clave de éxito.
- Continuo proceso de digitalización de las empresas, lo que genera una necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías, impulsando así la demanda de soluciones SaaS.

2.5 Modelo CANVAS del proyecto

El Business Model Canvas, es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para representar, de forma visual y estructurada, los principales componentes que definen el modelo de negocio de una empresa. Este lienzo permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio de forma clara, facilitando la comprensión tanto a nivel interno como externo de la organización.

Se compone de nueve bloques fundamentales que abarcan las áreas clave de cualquier negocio: los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costes. Esta representación holística permite identificar las conexiones entre las distintas áreas del negocio, así como detectar oportunidades de mejora, innovación o diferenciación.

En el contexto de este proyecto, se ha elaborado un Business Model Canvas que recoge la propuesta de valor y la estrategia general del producto desarrollado, ofreciendo una visión global de cómo se crea, entrega y captura valor en el mercado objetivo. Esta herramienta resulta especialmente útil en fases iniciales, como la de diseño y validación de la idea, ya que facilita iteraciones ágiles y una comunicación efectiva con potenciales colaboradores, inversores y otros grupos de interés.

1. Socios clave

- Proveedores de infraestructura en la nube (AWS, Azure, Google Cloud).
- Empresas de ciberseguridad.
- Consultoras de tecnología.
- Integradores de sistemas.
- Proveedores de software complementario.

2. Actividades Clave

- Desarrollo y mantenimiento del software.
- Ventas y marketing.
- Soporte al cliente.
- Gestión de la infraestructura.
- Desarrollo de nuevas funcionalidades.

3. Socios clave

- Proveedores de infraestructura en la nube (AWS, Azure, Google Cloud).
- Empresas de ciberseguridad.
- Consultoras de tecnología.
- Integradores de sistemas.
- Proveedores de software complementario.

4. Recursos clave

- Plataforma de software.
- Infraestructura en la nube.
- Equipo de desarrollo.
- Equipo de ventas y marketing.
- Equipo de soporte al cliente.
- Marca y reputación.

5. Propuesta de Valor

- Software de gestión de proyectos flexible, fácil de usar y seguro.
- Experiencia centrada en el usuario.
- Automatización inteligente.
- Análisis predictivo.
- Adaptabilidad a las necesidades de cada equipo.

6. Relaciones con clientes

- Soporte técnico especializado.
- Comunicación proactiva.
- Programas de fidelización.
- Comunidad de usuarios.
- Formación y recursos.

7. Canales clave

- Sitio web.
- Redes sociales.
- Marketing de contenidos (blog).
- Email marketing.
- Publicidad online (SEM, redes sociales).

8. Segmentos de cliente

- Equipos técnicos de empresas de todos los tamaños y sectores en España.
- Pymes y grandes empresas que requieran soluciones de gestión de proyectos

9. Estructura de costes

- Costos de desarrollo y mantenimiento del software.
- Costos de infraestructura en la nube.
- Gastos de marketing y ventas.
- Salarios del personal.
- Costos de soporte al cliente.

10. Fuentes de ingresos

- Suscripciones mensuales y anuales.
- Ventas de servicios adicionales (formación, consultoría, integración, desarrollo a medida).

2.6 Propuesta de valor

La propuesta de valor la empresa de servicios de software por suscripción se centra en proporcionar a los equipos técnicos de las organizaciones contratantes una solución integral para la optimización

de la gestión de sus proyectos, mejora de la colaboración e incremento de su eficiencia. Para lograr una mejor penetración y alcance del mercado objetivo se buscará diferenciarse de la competencia a través de los siguientes aspectos clave:

- **Experiencia de usuario intuitiva y personalizable:** se ofrecerá un software enfocado en el usuario, dando prioridad a la facilidad de uso y la adaptabilidad a las necesidades específicas de cada equipo. Para lograrlo se deberá contar con una moderna, con apartados personalizables y manejo intuitivo.
- **Automatización inteligente:** incorporación de apartados de automatización que simplifiquen tareas repetitivas, como la asignación de tareas, el seguimiento del progreso y la generación de informes. Con ello, se apoyará a los equipos técnicos a enfocarse en las actividades de mayor valor estratégico.
- **Análisis predictivo:** contar con la capacidad de realizar análisis predictivo que ayude a los gerentes de proyecto a anticiparse a identificar tendencias, detectar posibles problemas, para de esta manera llevar a cabo una toma de decisiones informada. Reduciendo así los riesgos para una mejora de la probabilidad de éxito de un proyecto o de las operaciones de la empresa.
- **Integración perfecta:** el software debe integrarse plenamente y con facilidad con otras herramientas y plataformas de uso común en el entorno empresarial, como sistemas de gestión de clientes (CRM), herramientas de comunicación y plataformas de desarrollo. Esto permitirá una mejor cooperación, colaboración y trabajo en equipo, además de evitar la duplicidad de información.
- **Seguridad y confiabilidad de nivel empresarial:** dar prioridad a la seguridad de los datos de los clientes, incluyendo medidas de protección avanzadas para garantizar la confiabilidad del servicio a través de una infraestructura en la nube robusta y escalable.
- **Soporte al cliente excepcional:** ofrecer un servicio de soporte técnico proactivo y personalizado, con múltiples canales de comunicación, además de brindar respuestas expeditas y oportunas. Se tendrá el compromiso de resolver las dudas e inconvenientes de los usuarios en tiempos de respuestas cortos.
- **Precios flexibles y transparentes:** se contará con una variedad de planes de precios que se adapten a las necesidades y presupuestos de empresas de cualquier tipo y tamaño. Para ello, se deberá ofrecer una estructura de precios clara y transparente, sin cargos ocultos.

En pocas palabras, la propuesta de valor está enfocada en brindar una solución de software de gestión de proyectos que sea flexible, robusta y de fácil manejo, que ayude a los equipos técnicos de las empresas de cualquier sector o tamaño a la mejora de sus procesos y alcanzar sus objetivos de manera más eficiente.

Otro factor de diferenciación dentro de la propuesta de valor de la empresa estará representado por la capacidad para satisfacer las necesidades específicas de diversos tipos de clientes, entre las cuales se destacan las siguientes:

- **Desarrollo de software ágil:** una empresa de desarrollo de software puede apoyarse en el servicio de la empresa para su planificación, ejecución y entrega de sus programas de manera oportuna y eficiente.
- **Proyectos de marketing complejos:** una agencia de marketing podrá utilizar el servicio de la empresa para la planificación, asignación de responsabilidades, gestión de recursos y seguimiento del progreso de múltiples campañas de manera simultánea. Esto les ayudará a optimizar el flujo de trabajo para mejorar el retorno de la inversión de sus clientes.

- Proyectos de ingeniería multidisciplinarios: un equipo de ingeniería de un proyecto de construcción a gran escala, puede utilizar el servicio para facilitar la coordinación entre diferentes disciplinas (civil, eléctrica, mecánica), para hacer seguimiento del cronograma planificado y la gestión del presupuesto, lo que le permita una identificación de riesgos y propuesta de mejoras. Esto les permitirá completar su proyecto a tiempo y dentro del presupuesto estimado.
- Implementación de sistemas: las empresas que usen el sistema ERP pueden utilizar el servicio para la definición de las etapas del proyecto, asignación de responsabilidades de los equipos, realizar un seguimiento del progreso de la implementación, entre otros.

3 Plan de estrategia, marketing y ventas

“En lugar de competir dentro de un mercado existente, crea tu propio mercado.” -Peter Thiel-

3.1 Descripción del proyecto

El proyecto consiste en la creación y puesta en marcha de una empresa que ofrecerá servicios de software a empresas de todo tipo a través de un modelo de suscripción (SaaS). La idea central es proporcionar a los equipos técnicos una herramienta para gestionar sus proyectos de manera ágil y eficaz. Este software se caracterizará por ser flexible, fácil de usar y seguro, adaptándose a las necesidades cambiantes de los usuarios.

El enfoque del proyecto se basa en demostrar la viabilidad de un modelo de negocio que, a diferencia del modelo de consultoría tradicional (donde los ingresos dependen de las horas de trabajo facturadas), enfocado en la venta de un producto digital. Se busca lograr la creación de un negocio rentable desde sus inicios, similar a los modelos impulsados por capital de riesgo, pero con la particularidad de generar beneficios desde el primer día.

El software estará diseñado para dar solución a los problemas más comunes que enfrentan un gran número de equipos técnicos (caídas del sistema y bloqueos inesperados, pérdida de datos por borrados accidentales o fallos, lentitud extrema en ordenadores y redes, ataques de malware, virus y ransomware, entre otros). Además de contar con la capacidad de ser personalizado para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

La elección de esta propuesta se fundamenta en una serie de razones, motivos e intereses interrelacionados, que convergen en la identificación de una oportunidad de mercado y la necesidad de abordar desafíos específicos en el ámbito de la gestión de proyectos para equipos técnicos. A continuación, se explica brevemente los más importantes.

El modelo de Software como Servicio (SaaS) ha revolucionado la forma en que las empresas adquieren y utilizan el software, ofreciendo ventajas significativas en términos de flexibilidad, escalabilidad y eficiencia en costos (Corral et al., 2024.). Esta transformación representa una oportunidad para crear un negocio con un alto potencial de crecimiento y rentabilidad.

Además, en la actualidad los equipos técnicos de las distintas organizaciones a nivel mundial enfrentan el desafío de gestionar proyectos cada vez más complejos en entornos dinámicos y

exigentes. Existe una necesidad creciente de herramientas que les permitan planificar, ejecutar y supervisar sus proyectos de manera ágil y eficaz, optimizando sus recursos y mejorando su productividad (Arora Khare, 2024).

Por lo tanto, el proyecto está centrado en el diseño y desarrollo de un software que sea de fácil uso, intuitivo, adaptado a los requerimientos y exigencias específicas de cada cliente. Este enfoque en la experiencia del usuario se fundamenta en la premisa de que la tecnología debe estar al servicio de las personas, facilitando su trabajo y mejorando su calidad de vida.

Cabe destacar que el mercado de software de gestión de proyectos se encuentra en constante cambio y crecimiento, impulsado por la transformación digital de las empresas y la creciente adopción de metodologías online para agilizar los procesos. En ese sentido, la propuesta realizada en este proyecto se alinea con estas tendencias, buscando posicionarse en un sector con un gran potencial de desarrollo.

Para lograr un buen posicionamiento se debe garantizar la integración de tecnologías como la automatización inteligente y el análisis predictivo en el software de gestión de proyectos, debido a que esto permite a los equipos técnicos optimizar sus procesos, anticipar problemas y tomar decisiones más informadas, ayudando a una mejora de todas las áreas de las organizaciones.

Partiendo de la idea de negocio, se plantean la misión y visión de la empresa:

Misión: *"Prestar un servicio de calidad que ayude a los equipos técnicos de las distintas organizaciones a gestionar proyectos de forma ágil y eficaz mediante un software flexible, fácil de usar y seguro, que evolucione de acuerdo con sus necesidades gracias a una experiencia centrada en el usuario, la automatización inteligente y el análisis predictivo."*

Visión: *"Ser la empresa de servicios de gestión de proyectos más confiable y adaptable del mercado, transformando la forma de trabajo de los equipos técnicos de las organizaciones, mediante una experiencia sin fricciones y escalable."*

En cuanto al modelo de negocio principal que se utilizará en la propuesta estará representado por el Software como Servicio (SaaS). De acuerdo con Criollo (2023), este modelo se caracteriza por lo siguiente:

- **Suscripción:** los clientes acceden al software mediante el pago de una cuota periódica (mensual o anual), en lugar de comprar una licencia única. Esto permite a los clientes utilizar el software sin realizar una gran inversión inicial.
- **Acceso a través de la web:** el software se aloja en la nube y se accede a él a través de un navegador web, lo que elimina la necesidad de que los clientes instalen y mantengan el software en sus propios equipos.
- **Actualizaciones automáticas:** el proveedor del software se encarga de las actualizaciones y el mantenimiento, asegurando que los clientes siempre tengan acceso a la última versión del software.
- **Escalabilidad:** el modelo SaaS permite a los clientes aumentar o disminuir el número de usuarios según sus necesidades, pagando solo por lo que utilizan.

Según Khalil Winkler (2023), este modelo de negocio ofrece las siguientes ventajas:

- Brinda a los clientes acceso a un software potente y actualizado sin una gran inversión inicial, ofreciendo mayor flexibilidad y escalabilidad, con una menor necesidad de soporte técnico.
- Ofrece a las empresas la posibilidad de percibir ingresos recurrentes y predecibles, con una mayor eficiencia en la distribución y el mantenimiento del software, además de la posibilidad de brindar un mejor nivel de ciberseguridad al centralizar la infraestructura.

Finalmente se plantea el objetivo general del presente proyecto el cual se enfoca en “Diseñar un plan de negocios integral y viable para la puesta en marcha exitosa de una empresa de prestación de servicios de software de gestión de proyectos bajo el modelo SaaS”.

Para lograrlo se han definido los siguientes objetivos específicos, los cuales se desarrollan a lo largo del presente trabajo:

- Analizar el mercado objetivo, incluyendo el tamaño del mercado, las tendencias y la competencia.
- Definir el modelo de negocio, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los canales de distribución.
- Diseñar una estrategia de marketing para dar a conocer el servicio, atraer clientes y generar ingresos.
- Establecer un plan de operaciones que detalle todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la atención al cliente.
- Definir la estructura organizacional requerida para el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Elaborar una evaluación financiera para determinar la viabilidad económica del proyecto.
- Identificar las posibles estrategias de expansión y los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- Realizar un plan de seguimiento y evaluación para medir el progreso del proyecto y realizar ajustes necesarios.

3.2 Estrategia de Marketing y Ventas

El marketing faculta a una empresa de las estrategias necesarias para establecer su presencia y crear una reputación dentro del mercado. Esto se logra mediante la implementación de estrategias de branding, publicidad y promoción, que ayuda a obtener el reconocimiento y la confianza del consumidor hacia la marca. Es importante tomar en consideración que la recordación y la confianza del público tienden a ser mayores hacia marcas con un alto nivel de reconocimiento en comparación con aquellas menos conocidas. En el presente apartado, se detalla la estrategia de mercadeo y ventas propuesta para el plan de negocios, con el objetivo de lograr la máxima visibilidad y alcance del servicio en el mercado.

3.2.1 Cartera de Productos o Servicios

En la Tabla 3.1 se muestra la cartera de servicios a ofrecer por la empresa, la cual se divide en función al tipo de organización contratante y a sus necesidades particulares:

3.2.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precio está centrada en brindar a los clientes varias opciones que resulten flexibles y transparentes, para que se adapten a sus necesidades y presupuestos, tal como se describe en la cartera de servicios. Para ello se utilizará el modelo de suscripción escalonado, con precios que varían de acuerdo al nivel de servicio y las funciones incluidas. Por lo tanto, se buscará lograr un equilibrio entre la generación de ingresos, la atracción de nuevos clientes y la retención de los usuarios existentes.

En ese sentido, se incluirán los siguientes modelos de precios de servicios:

Tabla 3.1 Descripción de Paquetes y Servicios por Tipo de Empresa.

Paquete	Tipo de Empresa	Servicios
Nivel Básico	Equipos pequeños o proyectos sencillos	• Gestión de tareas y subtareas. • Programación y seguimiento de proyectos. • Colaboración básica (comentarios, archivos compartidos). • Notificaciones y recordatorios. • Integración en herramientas de comunicación básicas. • Soporte técnico estándar.
Nivel Estándar	Equipos medianos o proyectos de complejidad moderada	• Incluye nivel Básico. • Gestión de recursos y asignación de tareas. • Diagramas de Gantt interactivos. • Colaboración avanzada (flujos de trabajo personalizados, aprobaciones). • Informes y análisis básicos. • Integración con herramientas de desarrollo. • Soporte técnico prioritario.
Nivel Premium	Equipos grandes o proyectos complejos	• Incluye nivel Estándar. • Gestión de múltiples proyectos. • Paneles de control personalizados. • Automatización inteligente de tareas. • Análisis predictivo y generación de informes avanzados. • Integración con herramientas empresariales (CRM, ERP). • Soporte técnico 24/7 con un gestor de cuentas dedicado. • Formación y consultoría personalizadas.
Nivel Empresarial	Grandes empresas	• Incluye nivel Premium. • Personalización completa de la plataforma. • Integración con sistemas heredados. • Funcionalidades de seguridad avanzadas. • Acuerdos de nivel de servicio (SLA) personalizados. • Soporte técnico y consultoría estratégica.

Fuente: elaboración propia

- Suscripción escalonada: se ofrecerá diferentes niveles de suscripción (básico, estándar, premium, empresarial), los cuales poseen características propias, descritas anteriormente.

- Precios por usuario: a diferencia de otras empresas del sector que ofrecen precios globales por paquete, se brindará precios basados en el número de usuarios que la empresa contratante destinará a hacer uso del servicio, lo que permitirá a los clientes ajustar sus gastos en función del tamaño de su equipo.
- Suscripciones mensuales y anuales: se brindará alternativas de suscripción con pagos mensuales /o anuales, ofreciendo descuentos para aquellos clientes con periodos de contratación anual, buscando una relación más prolongada con los clientes.
- Precios transparentes: los precios de cada nivel de servicio se comunicarán de manera clara y transparente en el sitio web de la empresa, sin cargos ocultos o cobros no previstos.

A partir del modelo de precios seleccionado, del estudio del mercado de la competencia, se fijan los precios de la cartera de servicios de la empresa:

Tabla 3.2 Precio sugerido de cartera de servicio de la empresa.

Paquete	Mensual	Anual
Nivel Básico	10 €	100 €
Nivel Estándar	30 €	300 €
Nivel Premium	70 €	700 €
Nivel Empresarial	150 €	1.500 €

Fuente: elaboración propia

Se debe destacar, que los precios de todos los servicios se revisarán periódicamente para asegurar su rentabilidad y nivel de competitividad en el mercado. Con ello, se buscará maximizar la accesibilidad de los servicios de la empresa para el público objetivo, a la vez que se garantiza la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

3.2.3 Estrategias de Atracción y Mantenimiento de Clientes

El plan de marketing se ha dividido en dos segmentos: (i) el primero representado por las acciones para la atracción de potenciales clientes, y (ii) aquellas estrategias enfocadas en ganar la fidelidad para mantener aquellos clientes regulares de la empresa.

1. Estrategias de atracción

- Marketing de contenidos: diseño y distribución de contenido valioso y relevante, incluyendo artículos en el blog de la empresa, manuales, infografía e incluso videos por distintas plataformas sociales. Esto ayudará a atraer al público objetivo, para posicionar a la empresa a través de canales digitales.
- Optimización para motores de búsqueda: crear de manera eficiente el sitio web de la empresa, cumpliendo con todas las especificaciones necesarias, para lograr que aparezca en los primeros resultados de búsqueda de Google y otros motores utilizados por los usuarios.
- Publicidad en línea: el uso de publicidad en las distintas plataformas digitales y RRSS para llegar a un público más amplio y generar tráfico orgánico en sitio web de la empresa.
- Marketing en RRSS: lograr una presencia activa en las RRSS, especialmente aquellas más utilizadas por las empresas, como LinkedIn y/o Twitter, utilizándolo para compartir contenido, interactuar con los seguidores y construyendo relaciones. Que ayuden a

penetrar el mercado.

- **Eventos y Webinar:** la participación en eventos de la industria, así como organizar Webinar y realizar demostraciones en línea para dar a conocer los servicios de la empresa y generar leads.
- **Marketing de influencia:** realizar colaboraciones con influencers y líderes de opinión del nicho de mercado seleccionados por la empresa para promocionar los servicios ofrecidos y llegar a su audiencia.
- **Prueba gratuita y demostraciones:** se ofrecerá una prueba gratuita del servicio por periodos cortos (como una semana) o demostraciones personalizadas para que los clientes potenciales puedan experimentar el valor de la solución ofrecida antes de la compra.

2. Estrategias de mantenimiento

- **Excelente servicio al cliente:** se proporcionará un soporte técnico especializado al cliente, que brinde respuesta rápida, amable y eficiente mediante el uso de múltiples canales (RRSS, correo electrónico, teléfono, chat en vivo).
- **Comunicación proactiva:** se deberá mantener constantemente informados a los clientes acerca de las nuevas funciones, actualizaciones, mejoras y buenas prácticas con el uso de boletines informativos, publicaciones en RRSS, correos electrónicos y publicaciones en el blog de la empresa.
- **Programas de fidelización:** se ofrecerán recompensas a los clientes leales, como descuentos, ofertas especiales y/o acceso anticipado a nuevas funciones o actualizaciones de los servicios de la empresa.
- **Solicitud de comentarios:** se realizarán encuestas de manera regular a los clientes, para conocer su opinión sobre los servicios brindados por la empresa, y utilizar sus comentarios para la mejora continuamente de los procesos internos de la organización.
- **Comunidad de usuarios:** se deberá crear comunidad digital en la cual los clientes puedan conectarse entre sí, para compartir sus experiencias y aprender unos de otros. Esto ayudará a la empresa a mantener una relación de cercanía con sus clientes.
- **Formación y recursos:** se ofrecerá recursos didácticos y formativos a los clientes que les permita mejorar el uso del servicio ofrecido, y conocer las bondades de software de la empresa para sacarle el mayor provecho.

3.2.4 Canales de Distribución

- **Ventas directas:** se contará con un área de ventas encargada de establecer contacto con los potenciales clientes, para hacer oferta de los servicios y tratar de concretar la contratación de parte de la organización contratante, especialmente a las empresas más grandes y con estructura más compleja.
- **Ventas en línea:** el sitio web de la empresa servirá como uno de los principales canales de distribución, para ello se habilitará la opción de registro de usuarios para pruebas gratuitas; a partir de eso podrán realizar solicitudes de demostraciones y/o contratación de suscripciones en línea.
- **Partnerships:** se realizarán convenios y alianzas estratégicas con otras empresas que atiendan al público objetivo de la empresa, como consultoras de tecnología, integradores de sistemas y/o

proveedores de software complementario. Esto permitirá brindar un mejor servicio, además de ampliar el alcance de la empresa.

- Marketplaces: se creará una cuenta de la empresa para enlistar los servicios ofrecidos en distintos marketplaces en línea que ayude a incrementar la visibilidad de la organización y de esta manera llegar a un público más amplio.

3.2.5 Estrategias Promocionales

- Ofertas de lanzamiento: se ofrecerán descuentos especiales y promociones por tiempo limitado a los primeros clientes que contraten los servicios de la empresa, con esto se buscará generar entusiasmo e interés en el mercado objetivo, para impulsar la penetración del sector.
- Marketing de referencia: se instará a los clientes a realizar la reseña del servicio, para utilizar los comentarios de los clientes satisfechos como promoción de la calidad del servicio. Además, de ofrecer descuentos por referidos, instando a los clientes a recomendar el servicio de la empresa a sus contactos para obtener incentivos por cada nuevo cliente que concrete una suscripción.
- Campañas de correo electrónico: se enviarán correos electrónicos específicos y personalizados a todas las empresas de la base de datos que representen un potencial cliente, promocionando los servicios, además de compartir contenido con valor agregado para aprovechar anunciar ofertas especiales.
- Publicidad en RRSS: se utilizarán anuncios pagados en RRSS para llegar a un público objetivo específico y promocionar los servicios en un canal que es ampliamente utilizado en la actualidad.
- Relaciones públicas: se deberá realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación, así como llevar a cabo publicaciones de la industria en canales tradicionales para aumentar la visibilidad de la marca y generar credibilidad.
- Marketing de eventos: planificar, realizar, patrocinar y/o participar en eventos del sector, ayudará a dar a conocer la marca, servicio y cultura empresarial de la organización, con eso se buscará también establecer una base de datos con contactos de clientes potenciales.
- Promociones de contenido: diseñar y desarrollar contenido exclusivo y de alto valor, entre los que se incluyen manuales, libros, guía o pequeños cursos, a cambio de que los clientes potenciales proporcionen su información de contacto, para ampliar la base de datos de la empresa.

En la Tabla 3.3 se muestra el presupuesto anual estimado del plan de marketing propuesto para la propuesta de negocios:

Tabla 3.3 Presupuesto de plan de marketing de la empresa.

Concepto	Descripción	Costo estimado
Marketing de Contenidos	Creación y distribución de artículos de blog, manuales, infografías y vídeos.	1.420 €
Optimización para Motores de Búsqueda (SEO)	Optimización del sitio web y el contenido para mejorar el posicionamiento en buscadores.	1.680 €
Publicidad en Línea	Campañas de publicidad de pago por clic (PPC) en Google Ads y redes sociales.	1.000 €
Marketing en Redes Sociales	Gestión de perfiles en redes sociales, creación de contenido, interacción con seguidores y publicidad en redes sociales.	2.500 €
Eventos y Webinars	Participación en eventos de la industria, organización de webinars y demostraciones en línea.	3.000 €
Marketing de Influencia	Colaboración con influencers y líderes de opinión.	1.500 €
Prueba Gratuita y Demostraciones	Costos asociados con la oferta de pruebas gratuitas y demostraciones personalizadas.	2.000 €
Marketplaces	Listado de servicios en marketplaces en línea.	500 €
Publicidad en Redes Sociales	Anuncios pagados en redes sociales.	1.000 €
Relaciones Públicas	Campañas de publicidad en medios de comunicación y publicaciones de la industria.	2.500 €
Marketing de Eventos	Patrocinio y participación en eventos de la industria.	3.000 €
Total Anual Estimado		23.700 €

Fuente: elaboración propia

Ubicar la sede física en Barcelona ofrece las siguientes ventajas o beneficios a la propuesta de negocios de empresa de SaaS:



Fuente: Idealista (<https://www.idealista.com/inmueble/108172820/foto/27/>)

Figura 4.2 Local de sede física de la empresa.

- Una mayor atracción de profesionales y especialistas de todo el mundo, debido a la alta calidad de vida que ofrece la ciudad, así como su agradable clima mediterráneo y ambiente cosmopolita.
- La ciudad cuenta con un elevado número de startups y empresas multinacionales importantes del sector tecnológico.
- Posee un fuerte modelo que apoya a los emprendedores, además de contar con una creciente inversión en I+D.

En relación con local seleccionado, posee una superficie de 230 m², el cual posee 8 oficinas, un área de recepción, 2 baños, una zona de descanso o reuniones, terraza y un sótano-almacén. El alquiler se realiza con algunos mobiliarios como escaparates, aires acondicionados, escritorios y estantes (ver Figura 4.2). El costo de alquiler es de 8.970 €/mes, lo que representa una media de 34,50€/m².

4.2 Definición de Procesos de la Empresa

Una adecuada definición y administración de los procesos fundamentales de la organización, especialmente aquellos de carácter operativo, constituyen la base esencial para proporcionar un servicio de alta calidad y cumplir en las expectativas de los contratantes, lo cual resulta crucial para asegurar la satisfacción del cliente. La implementación continua de mejoras en estos procesos facilitará el crecimiento de la empresa, su adaptación a los cambios del entorno y la expansión en el mercado de SaaS tanto a nivel nacional como internacional. A continuación, se presenta una descripción de los procesos estratégicos, operativos y de soporte que son relevantes para la organización, con un énfasis particular en los procesos de carácter operativo.

4.2.1 Procesos estratégicos

1. Planificación

- Definición de la visión, misión y valores de la empresa.
- Establecimiento de objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo.
- Desarrollo de planes de acción para alcanzar los objetivos.
- Análisis del mercado y la competencia.

2. Finanzas

- Gestión de los recursos financieros de la empresa.
- Elaboración de presupuestos y previsiones financieras.
- Búsqueda de financiación y gestión de inversiones.
- Análisis de la rentabilidad y el flujo de caja.

3. Aspectos legales

- Cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos, propiedad intelectual y comercio electrónico.
- Elaboración y revisión de contratos con clientes y proveedores.
- Gestión de temas legales y litigios.

4. Marketing

- Desarrollo de la estrategia de marketing de la empresa.
- Investigación de mercado y segmentación de clientes.
- Diseño y ejecución de campañas de marketing online y offline.
- Gestión de la marca y la comunicación corporativa.

5. Gestión de la calidad

- Establecimiento de estándares de calidad para el desarrollo y la prestación del servicio.
- Implementación de procesos de control de calidad y mejora continua.
- Obtención de certificaciones de calidad (ISO, etc.).

6. Evaluación de riesgos

- Identificación y análisis de los riesgos potenciales para la empresa.
- Desarrollo de estrategias para mitigar y gestionar los riesgos.
- Implementación de planes de contingencia.

7. Establecimiento de métricas

- Definición de los indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir el éxito de la empresa.
- Recopilación y análisis de datos para evaluar el desempeño.
- Elaboración de informes de seguimiento y control.

4.2.2 Procesos operativos

1. Desarrollo del software

- Análisis de requisitos y diseño de la solución SaaS.
- Programación y desarrollo de la plataforma.
- Pruebas y control de calidad del software.
- Implementación y despliegue de nuevas funcionalidades.

2. Comercialización y venta

- Identificación de clientes potenciales y generación de leads.
- Presentación del producto y demostraciones.
- Negociación y cierre de contratos de suscripción.
- Onboarding de nuevos clientes y configuración de la plataforma.

3. Prestación del servicio

- Aprovisionamiento y gestión de la infraestructura en la nube.
- Disponibilidad y rendimiento del servicio.
- Seguridad y protección de datos.
- Monitorización y mantenimiento de la plataforma.

4. Atención al cliente

- Resolución de incidencias y consultas de los clientes.
- Soporte técnico y formación.
- Gestión de la satisfacción del cliente.
- Recopilación de feedback y mejora continua del servicio.

5. Gestión de suscriptores

- Administración de altas, bajas y modificaciones de suscripciones.
- Facturación y gestión de pagos.
- Renovación de contratos y seguimiento de clientes.

4.2.3 Procesos de soporte

1. Gestión de compras

- Redacción de especificaciones de los productos y servicios a adquirir.
- Selección y evaluación de proveedores.
- Negociación de contratos y condiciones de compra.
- Recepción y control de inventarios.

2. Tecnología

- Mantenimiento de la infraestructura tecnológica de la empresa (hardware, software, redes).
- Soporte técnico a los empleados.
- Gestión de la seguridad informática.

3. Colaboradores

- Selección y contratación de colaboradores externos.
- Gestión de proyectos y seguimiento del desempeño de los colaboradores.
- Evaluación de la calidad del trabajo realizado.

4. Mantenimiento

- Mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos.

5. Certificación

- Obtención y renovación de certificaciones (ISO, etc.).

6. Facturación

- Emisión de facturas a los clientes.
- Gestión de cobros y pagos.

7. Planes de control

- Desarrollo e implementación de planes de control para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y los objetivos de la empresa.

8. Realización de ofertas

- Elaboración de propuestas comerciales para clientes potenciales.

9. Administración

- Gestión de la documentación y el archivo de la empresa.
- Gestión de viajes y eventos.

10. Comunicación

- Gestión de la página web y las redes sociales de la empresa.
- Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones internas.
- Gestión de las comunicaciones de la empresa (correo electrónico, telefonía, etc.).

4.3 Proceso de comercialización del servicio

El proceso de comercialización de un servicio SaaS es constituido por varias etapas clave, que consta desde la atracción de los clientes hasta el cierre de la venta y seguimiento postventa para lograr la fidelización de las empresas contratantes. En la Tabla 4.1 se presentan las distintas etapas con sus estrategias y acciones a seguir.



Figura 4.3 Organigrama de la empresa.

4.4 Organigrama de la empresa

En la Figura 4.3 se presenta la estructura organizacional propuesta para la empresa y lograr cumplir con todas las operaciones y actividades administrativas:

4.5 Perfiles y Funciones de Puestos de Trabajo

La estructura organizacional de la empresa SaaS estará conformada por equipos especializados de profesionales, en los cuales cada integrante asumirá responsabilidades específicas que aportarán al logro de los objetivos empresariales. En relación con el perfil de los candidatos para los puestos estratégicos, es fundamental realizar una definición detallada que garantice que los seleccionados posean las competencias y cualidades requeridas para desempeñar sus funciones eficientemente. A continuación, se ofrece una descripción de los perfiles y las responsabilidades asociadas a cada uno de los puestos:

- Gerente General (1 persona)

- Perfil:
 - Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería o campo relacionado.
 - Estudios de postgrado en Dirección de Empresas (MBA) o similar.
 - Mínimo de 5 años de experiencia en cargos gerenciales de alta dirección.
 - Experiencia demostrable en la gestión de empresas SaaS o de tecnología.
 - Dominio del idioma inglés.
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Supervisión de las operaciones diarias de la empresa.
 - Revisión y aprobación de informes de gestión.
 - Reuniones con el equipo directivo para seguimiento de objetivos y estrategias.

- Desarrollo de relaciones con inversores y stakeholders.
- Identificación y evaluación de nuevas oportunidades de negocio.

- **Gerente Administrativo** (1 persona)

- Perfil:
 - Título universitario en Administración de Empresas, Contaduría o campo relacionado.
 - Estudios de postgrado en Gestión de Recursos Humanos, Finanzas o similar.
 - Mínimo de 5 años de experiencia en cargos de gestión administrativa.
 - Conocimiento de sistemas de gestión administrativa y financiera.
 - Dominio de herramientas informáticas (Excel, ERP, CRM, entre otros).
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Gestión de la contabilidad y la información financiera.
 - Elaboración de informes financieros y análisis de resultados.
 - Gestión del flujo de caja y la liquidez de la empresa.
 - Preparación de presupuestos y previsiones financieras.
 - Relaciones con entidades financieras y auditorías.

- **Gerente de Operaciones** (1 persona)

- Perfil:
 - Título universitario en Ingeniería Informática, Sistemas o campo relacionado.
 - Estudios de postgrado en Gestión de Proyectos, Dirección de Tecnología o similar.
 - Mínimo de 3 años de experiencia en gestión de proyectos de desarrollo de software.
 - Experiencia en la gestión de equipos de desarrollo y operaciones.
 - Conocimiento de metodologías ágiles (Scrum, Kanban) y DevOps.
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Planificación y priorización de nuevas funcionalidades y mejoras.
 - Coordinación con el equipo de desarrollo para la implementación de la hoja de ruta del producto.
 - Realización de pruebas de usabilidad y validación de nuevas funcionalidades.
 - Seguimiento de las métricas de uso del producto y análisis de datos.
 - Gestión de la infraestructura de la plataforma SaaS.
 - Supervisión del desarrollo y la implementación de nuevas funcionalidades.
 - Garantizar la seguridad y disponibilidad del servicio.
 - Resolución de problemas técnicos y soporte al equipo de desarrollo.

- **Gerente de Mercadeo y Ventas** (1 persona)

- Perfil:
 - Título universitario en Marketing, Administración de Empresas o campo relacionado.
 - Estudios de postgrado en Marketing, Ventas o similar.
 - Mínimo de 3 años de experiencia en cargos de gestión de marketing y ventas.
 - Experiencia en la gestión de equipos de ventas y marketing.
 - Conocimiento de herramientas de marketing digital y CRM.
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Planificación de campañas de marketing online y offline.
 - Seguimiento al contenido para el blog, redes sociales y otros canales.
 - Gestión de la presencia de la empresa en redes sociales.
 - Gestión del equipo de ventas y establecimiento de objetivos.
 - Seguimiento del cumplimiento de los objetivos de ventas.
 - Identificación y prospección de nuevos clientes.
 - Realización de presentaciones y demostraciones del producto.
 - Negociación y cierre de contratos de suscripción.

- Desarrollador de Software (2 personas)

- Perfil:
 - Título universitario en Ingeniería Informática o afín.
 - Experiencia demostrable en el desarrollo de aplicaciones web utilizando lenguajes de programación.
 - Conocimiento de frameworks de desarrollo web.
 - Experiencia en el diseño y desarrollo de bases de datos relacionales y no relacionales.
 - Comprensión de los principios de desarrollo de software y patrones de diseño.
 - Capacidad para trabajar en equipo, comunicarse eficazmente y resolver problemas técnicos.
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Diseñar, desarrollar y mantener la plataforma de software SaaS.
 - Escribir código limpio, eficiente y bien documentado.
 - Colaborar con el equipo de producto para definir y desarrollar nuevas funcionalidades.
 - Realizar pruebas unitarias e integrales para garantizar la calidad del software.
 - Identificar y corregir errores y problemas de rendimiento.
 - Participar en la revisión de código de otros desarrolladores.
 - Mantenerse actualizado sobre las últimas tecnologías y tendencias en desarrollo de software.

- Especialista en Seguridad Informática (1 persona)

- Perfil:
 - Título universitario en Ingeniería Informática, Seguridad de la Información o campo relacionado.
 - Experiencia en la implementación y gestión de medidas de seguridad para proteger sistemas y datos.
 - Conocimiento de firewalls, sistemas de detección de intrusiones, antivirus y otras herramientas de seguridad.
 - Comprensión de los principios de seguridad de redes, sistemas operativos y aplicaciones web.
 - Familiaridad con normativas y estándares de seguridad.
 - Capacidad para realizar análisis de riesgos y vulnerabilidades.
 - Habilidades para responder a incidentes de seguridad y resolver problemas.
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Implementar y mantener medidas de seguridad para proteger la plataforma SaaS y los datos de los clientes.
 - Realizar evaluaciones de seguridad y pruebas de penetración para identificar vulnerabilidades.
 - Desarrollar y mantener políticas y procedimientos de seguridad.
 - Monitorear los sistemas en busca de actividades sospechosas y responder a incidentes de seguridad.
 - Colaborar con el equipo de desarrollo para garantizar que el software se desarrolle de forma segura.
 - Mantenerse actualizado sobre las últimas amenazas y tendencias en seguridad informática.
 - Proporcionar capacitación y concientización sobre seguridad a los empleados.

- Especialista en Marketing Digital (1 persona)

- Perfil:
 - Título universitario en Marketing, Comunicación o campo relacionado.
 - Experiencia en el desarrollo e implementación de estrategias de marketing digital.
 - Conocimiento de SEO, SEM, marketing de contenidos, redes sociales, email marketing y otras disciplinas del marketing digital.
 - Capacidad para crear y gestionar campañas de marketing digital.
 - Habilidades para analizar datos y medir el rendimiento de las campañas.
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Desarrollar e implementar la estrategia de marketing digital de la empresa.
 - Gestionar la presencia de la empresa en redes sociales y otros canales online.
 - Crear y optimizar contenido para el sitio web, el blog y otros canales.

- Diseñar y ejecutar campañas de publicidad online para generar leads y aumentar las ventas.
- Analizar el rendimiento de las campañas de marketing y realizar ajustes para mejorar los resultados.
- Mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y mejores prácticas en marketing digital.
- Colaborar con el equipo de ventas para alinear las estrategias de marketing y ventas.

- Agente de Soporte Técnico (2 personas)

- Perfil:
 - Título de formación profesional en Informática, Telecomunicaciones o campo relacionado.
 - Experiencia en la prestación de soporte técnico a clientes.
 - Conocimiento de los principios de funcionamiento de software y hardware.
 - Familiaridad con sistemas operativos, navegadores web y aplicaciones de software.
 - Excelentes habilidades de comunicación, escucha activa y resolución de problemas.
 - Capacidad para trabajar bajo presión y gestionar múltiples tareas.
 - Orientación al cliente y vocación de servicio.
- Funciones y/o responsabilidades:
 - Proporcionar soporte técnico a los clientes a través de diversos canales.
 - Diagnosticar y resolver problemas técnicos relacionados con el software SaaS.
 - Guiar a los clientes en el uso del software y responder a sus preguntas.
 - Documentar las interacciones con los clientes y las soluciones proporcionadas.
 - Escalar problemas complejos a niveles superiores de soporte técnico.
 - Contribuir a la creación de materiales de soporte, como preguntas frecuentes y tutoriales.
 - Mantenerse actualizado sobre las nuevas funcionalidades del software y las mejores prácticas de soporte técnico.

4.6 Plan de Trabajo en Equipo y Resolución de Conflictos

Este plan tiene como objetivo fomentar un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y productivo, en el cual todos los miembros del equipo se sientan valorados, respetados y motivados. Este se ha dividido en tres secciones, las cuales se detallan a continuación:

4.6.1 Fomento de la cohesión del equipo

La cohesión del equipo es un factor fundamental para alcanzar el éxito de cualquier empresa. Un equipo cohesionado trabaja de manera eficiente, tiene mejor comunicación y está más comprometido con los objetivos de la organización. A continuación, se presentan algunas estrategias para fomentar la cohesión del equipo:

- **Garantizar buena comunicación**
 - Establecer canales de comunicación efectivos, además de realizar reuniones periódicas, utilizar herramientas de colaboración online, entre otros.
 - Fomentar la comunicación abierta, honesta y respetuosa entre los miembros del equipo.
 - Compartir información relevante sobre la empresa, los proyectos y los objetivos.
 - Proporcionar una retroalimentación constructiva de manera regular.
- **Establecer funciones y responsabilidades de manera clara**
 - Indicar de manera clara las funciones y responsabilidades de todos los miembros del equipo de trabajo de la empresa.
 - Garantizar que todo trabajador conozca y entienda la contribución de su trabajo al éxito general de la organización.
 - Promover la autonomía y la responsabilidad individual de todos los empleados.
- **Fijar objetivos comunes entre los empleados y la empresa**
 - Se deben establecer objetivos realistas, medibles, alcanzables, de importancia y con tiempo bien definido (SMART).
 - Garantizar que todos los trabajadores del equipo conozcan los objetivos empresariales, y buscar su compromiso en alcanzarlos.
 - Premiar los logros del equipo y realizar reconocimientos de las contribuciones individuales.
- **Promover el respeto y la confianza**
 - Fomentar un ambiente laboral que valore y respete la diversidad de opiniones y experiencias.
 - Impulsar la confianza entre los distintos miembros del equipo mediante la honestidad, la integridad y la transparencia.
 - Reconocer y valorar las contribuciones de cada miembro del equipo.
- **Actividades para reforzar el trabajo en equipo**
 - Organizar programas y estrategias de *team building* para promover las buenas relaciones entre los miembros del equipo.
 - Promover la cooperación y el trabajo en equipo a través de actividades lúdicas y desafiantes.
 - Desarrollar un ambiente de trabajo relajado donde los miembros del equipo puedan conocerse mejor.
- **Desarrollo de carrera**
 - Brindar las mismas oportunidades de desarrollo profesional para todos los miembros del equipo, permitiendo un acceso igualitario a la mejora de sus habilidades y conocimientos.
 - Impulsar el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas competencias.
 - Apoyar a los miembros del equipo en la consecución de sus objetivos profesionales.

4.6.2 Resolución de conflictos

Los conflictos representan factores que resultan inevitables dentro de cualquier organización, pero es importante contar con estrategias para abordarlos de manera constructiva, evitando así que el ambiente de trabajo se vea afectado de manera negativa. Esto puede contribuir a un bajo rendimiento laboral y afectar la productividad de la empresa. A continuación, se presenta un proceso para la resolución de conflictos:

- **Identificación de la problemática**

- Identificar la existencia de posibles inconvenientes que generen conflicto y sus causas.
- Reunir a todas las partes involucradas, quienes podrán dar sus puntos de vista.
- Definir de manera clara y concisa la problemática, para establecer los objetivos que ayuden a resolverla.

- **Fomento de la comunicación entre las partes**

- Promover la comunicación efectiva y respetuosa entre las partes involucradas en el conflicto.
- Buscar y establecer un espacio seguro en el cual los involucrados puedan expresar opiniones sin temor a ser juzgados, donde sean escuchados.
- Fomentar la escucha activa entre ambas partes para impulsar así la empatía.

- **Establecimiento de posibles soluciones**

- Realizar una lluvia de ideas con alternativas que puedan ayudar a la resolución del conflicto.
- Evaluar las ventajas y desventajas de todas las opciones definidas para la resolución de la problemática.
- Identificar las posibles soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes, donde el beneficio de uno no represente el detrimento del otro.

- **Negociación y búsqueda de un acuerdo**

- Llevar a cabo la negociación de los distintos términos del acuerdo de forma respetuosa, amable y constructiva.
- Establecer una solución que sea aceptada a plenitud por todas las partes.
- Formalizar el acuerdo con un documento por escrito que firmen ambas partes, fijando un plan de cumplimiento.

- **Control y seguimiento**

- Mantener un control, seguimiento y evaluación al cumplimiento del acuerdo fijado por ambas partes.
- Establecer las métricas de evaluación de la efectividad del proceso de resolución del conflicto.
- Realizar los ajustes y mejoras que se consideren necesarios.

Tabla 4.1 Estrategias y acciones comerciales por etapa.

Etapas	Estrategia	Acciones
1. Marketing	Investigación de mercado	Analizar el mercado objetivo para identificar necesidades, preferencias y comportamientos. Evaluar a la competencia y sus estrategias. Identificar tendencias y oportunidades.
	Segmentación del mercado	Dividir el mercado en segmentos homogéneos. Seleccionar los más atractivos y rentables.
	Posicionamiento	Definir la propuesta de valor. Crear una imagen de marca coherente.
	Estrategia de marketing	Seleccionar canales adecuados. Definir objetivos, tácticas y presupuesto.
	Generación de leads	Implementar tácticas para atraer visitantes y convertirlos en leads. Aplicar inbound marketing.
	Marketing de contenidos	Crear contenido de valor. Posicionar la empresa como experta y generar confianza.
2. Ajuste de presupuesto	Evaluación de costes	Analizar costos asociados al servicio: personal, infraestructura, marketing, ventas y soporte.
	Fijación de precios	Establecer precios considerando costes, competencia y disposición a pagar.
	Elaboración del presupuesto	Asignar y ajustar presupuesto a cada etapa para garantizar rentabilidad.
3. Realización de ofertas	Diseño de propuestas	Elaborar propuestas personalizadas con beneficios, características, precios y condiciones.
	Presentación de la oferta	Presentar de forma clara y persuasiva. Resolver dudas del cliente.
	Negociación	Acordar precio, condiciones, alcance y plazos para ambas partes.
4. Venta	Cierre de la venta	Formalizar contrato tras aceptación. Coordinar entrega y configuración.
	Onboarding	Dar la bienvenida, capacitar y ofrecer soporte técnico inicial.
5. Postventa	Seguimiento postventa	Monitorear uso, ofrecer ayuda, solicitar testimonios y mantener la relación.
	Soporte continuo	Resolver dudas e incidencias. Mantener contacto regular.
	Medición de satisfacción	Encuestas y entrevistas para detectar mejoras.
	Fidelización	Programas de fidelización, novedades y contenido exclusivo.

Fuente: elaboración propia

5 Plan financiero

"La mejor forma de prepararse para el futuro es crear un presente sólido." -Warren Buffet-

5.1 Inversión inicial

En la Tabla 5.1 se presenta el detalle de la inversión inicial estimada, la cual asciende a 88.230 €, que incluye desde la constitución legal de la empresa, equipos e incluso la caja chica para garantizar el pago de sueldos y salarios y otras responsabilidades durante el primer mes de operación.

5.2 Financiación

Se ha definido solicitar un crédito ante el Instituto de Crédito Oficial (ICO) por el 50% de la inversión inicial requerida para la creación y puesta en marcha de la empresa. Se ha seleccionado esta institución debido a que es de carácter público y ofrece una tasa efectiva anual del 7,32% a nuevos emprendedores, con un plazo de pago de 5 años. A partir de estos datos se ha estimado la amortización esperada para saldar el préstamo a través de cuotas anuales (ver Tabla 5.2).

Se ha determinado una cuota anual de 10.852 € para el pago de la financiación a solicitar para complementar la inversión inicial del proyecto.

5.3 Previsión de costes

La previsión de costes anuales de la empresa, constituyen los gastos de operación y administrativos en los cuales se incurrirá para la prestación de los servicios ofrecidos. La estimación consta desde los sueldos de los empleados, hasta los pagos de servicios, internet, alquiler y la cuota de financiamiento. En la Tabla 5.3 se presenta a detalle los costes previstos durante el primer año de operación. Se espera un gasto anual de 571.636 € durante el primer año de operación.

Los costes van aumentando cada año un 3% como estimación de incremento porcentual por el aumento del IPC estimado.

Tabla 5.1 Costes iniciales estimados para la empresa.

Descripción	Cant.	P.U.	Total
Constitución de Empresa	1	3.000 €	3.000 €
Gastos legales	1	2.200 €	2.200 €
Licencias de Windows y Office	1	350 €	350 €
Licencia desarrollo software libre	1	450 €	450 €
Servidor	1	1.760 €	1.760 €
Página web de empresa	1	3.000 €	3.000 €
ERP	1	1.200 €	1.200 €
CRM	1	600 €	600 €
Mesa de oficina	8	120 €	960 €
Silla de oficina	16	110 €	1.760 €
Mesa de reunión	1	320 €	320 €
Sofá de espera	1	320 €	320 €
Cajonera	8	50 €	400 €
Estante	8	65 €	520 €
Teléfono fijo	8	65 €	520 €
Proyector y pantalla	1	310 €	310 €
Impresora multifuncional	2	410 €	820 €
Ordenador de escritorio	10	800 €	8.000 €
Ordenador portátil	4	1.100 €	4.400 €
Microondas	1	200 €	200 €
Nevera	1	1.150 €	1.150 €
Cocina eléctrica	1	340 €	340 €
Horno eléctrico	1	650 €	650 €
Tesorería	1	55.000 €	55.000 €
TOTAL			88.230 €

Fuente: elaboración propia

Por su parte, los detalles de los costes relacionados con los sueldos y salarios de los empleados se detallan en la Tabla 5.4 a continuación:

5.4 Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos a percibir por la empresa durante los primeros años de operación, se han definido las siguientes premisas:

Tabla 5.2 Amortización de la financiación.

Período	Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Final
0	44.115 €				44.115 €
1	44.115 €	10.852 €	3.229 €	7.622 €	36.493 €
2	36.493 €	10.852 €	2.671 €	8.180 €	28.312 €
3	28.312 €	10.852 €	2.072 €	8.779 €	19.533 €
4	19.533 €	10.852 €	1.430 €	9.422 €	10.111 €
5	10.111 €	10.852 €	740 €	10.111 €	0 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.3 Desglose de costos anuales.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	427.696 €	440.527 €	453.743 €	467.355 €	481.376 €
Alquiler	107.640 €	110.869 €	114.195 €	117.621 €	121.150 €
Servicios	3.300 €	3.399 €	3.501 €	3.606 €	3.714 €
Telefonía	1.440 €	1.483 €	1.528 €	1.574 €	1.621 €
Internet	1.200 €	1.236 €	1.273 €	1.311 €	1.350 €
Aseo	1.740 €	1.792 €	1.846 €	1.901 €	1.958 €
Publicidad	23.700 €	24.411 €	25.144 €	25.898 €	26.675 €
Financiamiento	10.852 €	10.852 €	10.852 €	10.852 €	10.852 €
TOTAL COSTES	577.568 €	594.569 €	612.081 €	630.117 €	648.695 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.4 Costes de sueldos y salarios anuales del equipo.

Cargo	Cant.	Sueldo	Coste Mensual	Coste Anual
Gerente general	1	4.833 €	4.833 €	57.996 €
Gerente administrativo	1	4.250 €	4.250 €	51.000 €
Gerente de operaciones	1	4.063 €	4.063 €	48.750 €
Gerente de mercadeo y ventas	1	4.271 €	4.271 €	51.250 €
Desarrollador de software	2	3.350 €	6.700 €	80.400 €
Seguridad informática	1	2.915 €	2.915 €	34.980 €
Marketing digital	1	2.460 €	2.460 €	29.520 €
Agente de soporte técnico	3	2.050 €	6.150 €	73.800 €
Costes Totales de Sueldos y Salarios			35.641 €	427.696 €

Fuente: elaboración propia

- Se ha calculado el umbral de rentabilidad de todos los servicios de la empresa mediante la aplicación de la siguiente formula:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costes Variables}} \quad (5.1)$$

- Para la estimación de las ventas anuales se supuso una demanda del mercado que se ubique entre el 5 % y el 10 % superior al umbral de rentabilidad.
- Se prevé un aumento interanual de las ventas del 5 % durante los primeros 3 años y del 10 % a partir del 4 año.
- Se ha realizado un ajuste de los precios de los servicios en función a una inflación anual del 3

A partir de los criterios establecidos se realizó la estimación de la previsión de ventas y de ingresos que se muestra a continuación:

Tabla 5.5 Umbral de rentabilidad y ventas estimadas para el primer año.

Paquete	Precio	Usuarios	Precio Total	P.E	Ventas
Nivel Básico	100 €	5	500 €	286	295
Nivel Estándar	300 €	10	3.000 €	48	51
Nivel Premium	700 €	10	7.000 €	20	23
Nivel Empresarial	1.500 €	15	22.500 €	6	8

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.6 Previsión de ingresos por paquete y año.

Paquete	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precios					
Nivel Básico	500 €	515 €	530 €	546 €	563 €
Nivel Estándar	3.000 €	3.090 €	3.183 €	3.278 €	3.377 €
Nivel Premium	7.000 €	7.210 €	7.426 €	7.649 €	7.879 €
Nivel Empresarial	22.500 €	23.175 €	23.870 €	24.586 €	25.324 €
Ventas previstas					
Nivel Básico	295	310	326	359	395
Nivel Estándar	51	54	57	63	69
Nivel Premium	23	24	25	28	31
Nivel Empresarial	8	9	10	11	13
Ingresos esperados					
Nivel Básico	147.500 €	159.650 €	172.927 €	196.144 €	222.288 €
Nivel Estándar	153.000 €	166.860 €	181.414 €	206.525 €	232.980 €
Nivel Premium	161.000 €	173.040 €	185.658 €	214.174 €	244.235 €
Nivel Empresarial	180.000 €	208.575 €	238.703 €	270.450 €	329.211 €
Total Ingresos	641.500 €	708.125 €	778.701 €	887.294 €	1.028.715 €

Fuente: elaboración propia

5.5 Cuenta de pérdidas y ganancias

La P&G es de vital importancia en la evaluación financiera de la empresa, debido a que ayuda a tener una visión integral y detallada del desempeño financiero durante los primeros cinco años de operación. Este estado financiero permite identificar la rentabilidad operativa, así como los resultados netos, al reflejar de manera sistemática los ingresos, costos y gastos incurridos en la actividad empresarial. En la Tabla 5.7 se presenta la cuenta de P&G del proyecto:

Tabla 5.7 Previsión de pérdidas y ganancias (PG) para cinco años.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	641.500 €	708.125 €	778.701 €	887.294 €	1.028.715 €
Costes de producción	427.696 €	440.527 €	453.743 €	467.355 €	481.376 €
Utilidad Bruta	213.804 €	267.598 €	324.958 €	419.939 €	547.339 €
Costes Fijos	139.020 €	143.191 €	147.486 €	151.911 €	156.468 €
Resultados de Explotación	74.784 €	124.408 €	177.472 €	268.028 €	390.871 €
Cuota de financiamiento	10.852 €	10.852 €	10.852 €	10.852 €	10.852 €
Resultado Financiero	63.932 €	113.556 €	166.620 €	257.177 €	380.020 €
Utilidad antes de Impuesto	63.932 €	113.556 €	166.620 €	257.177 €	380.020 €
Impuestos	15.983 €	28.389 €	41.655 €	64.294 €	95.005 €
Resultado de Ejercicio	47.949 €	85.167 €	124.965 €	192.883 €	285.015 €

Fuente: elaboración propia

Se espera un crecimiento sostenido en los ingresos, desde 641.500 € en el Año 1 hasta 1.028.715 € en el Año 5. Este incremento se debe a que se aspira tener una expansión de la base de clientes, mayor penetración en el mercado o incremento en los precios, reflejando una tendencia positiva en la generación de ingresos. Por su parte, se estima que el resultado de ejercicio muestre una tendencia claramente ascendente, pasando de 47.949 € en el Año 1 a 285.015 € en el Año 5. La progresión refleja una mejora sustancial en la rentabilidad neta de la empresa, esperando una efectividad en las estrategias a adoptar para atraer clientes e incrementar las ganancias.

En resumen, las cuentas de &G revela que se espera que la empresa SaaS experimente un crecimiento sostenido en ingresos y rentabilidad durante los cinco años. La mejora en la utilidad bruta, la eficiencia en los costes, y el incremento en los resultados de explotación y netos, sugieren una gestión eficiente y un modelo de negocio escalable. Sin embargo, es importante mantener un monitoreo de los costes para optimizar las operaciones y poder mantener la tendencia positiva.

5.6 Balance Situacional

El balance de situación inicial refleja la estructura financiera prevista para la puesta en marcha de la empresa dedicada. La información presentada permite evaluar la posición inicial de la empresa en términos de activos, pasivos y patrimonio neto, así como identificar posibles áreas de inversión y financiamiento necesarias para su operatividad y crecimiento (ver Tabla 5.8).

Se espera que la empresa cuente con un activo total de 86.230 €, distribuidos en activos no

Tabla 5.8 Balance de situación inicial de la empresa.

Balance de Situación Inicial — Año 1			
ACTIVO NO CORRIENTE	31.230 €	PATRIMONIO NETO	44.115 €
Total Inm. Material	10.360 €	Capital Social	44.115 €
Aplicaciones informáticas	2.600 €	Resultado del Ejercicio	0 €
Inmovilizado Inmaterial	7.760 €	Patrimonio	0 €
Total Inmovilizado Material	20.870 €		
Mobiliario	7.340 €	PASIVO NO CORRIENTE	44.115 €
Equipo Informático	13.530 €	Deudas a Lp con entidades de crédito	44.115 €
ACTIVO CORRIENTE	55.000 €	PASIVO CORRIENTE	0 €
Caja	55.000 €	Deudas a Cp con entidades de crédito	0 €
		Proveedores	0 €
TOTAL ACTIVO	86.230 €	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	88.230 €

Fuente: elaboración propia

corrientes y corrientes. Destaca la inversión en inmovilizado intangible (10.360 €), el cual incluirá aplicaciones informáticas y software propio, lo que se considera fundamental para el desarrollo y diferenciación del producto de la empresa SaaS. Además, la inversión en inmovilizado material, principalmente mobiliario y equipo informático, alcanza los 20.870 €, necesarios para el soporte operativo y técnico de la empresa. La liquidez estará representada por el efectivo en caja (55.000 €), con lo que se buscará contar con la capacidad de cubrir gastos inmediatos y gestionar la operativa diaria.

La estructura estimada presenta un patrimonio neto de 44.115 €, compuesto por el aporte de capital social de los socios. Los pasivos no corrientes, estarán representados por deudas a largo plazo (financiamiento), lo cual se ha estimado en 44.115 €, que se ha considerado para cubrir parte de la inversión inicial. No se estima tener pasivos corrientes.

En resumen, se estima inicio de la empresa con una inversión total de 86.230 €, financiada parcialmente por deuda a largo plazo y patrimonio propio. La presencia significativa de efectivo buscará garantizar la liquidez para afrontar los primeros meses de operación, mientras que la inversión en activos intangibles y tangibles pretende lograr el posicionamiento de la empresa para el desarrollo y comercialización de su software SaaS.

5.7 Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero se determinaron los indicadores más comunes en la realización de evaluación económica de una empresa. Para ello se determinó el flujo de caja libre (FCL) para los primeros 5 años de operación. El FCL refleja la disponibilidad de recursos financieros que la empresa podrá a pagos de deudas, pago de beneficios a socios o realización de nuevas inversiones, luego de cubrir los gastos operativos y administrativos (ver Tabla 5.9).

Tabla 5.9 Previsión del Flujo de Caja Libre (FCL).

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		641.500 €	708.125 €	778.701 €	887.294 €	1.028.715 €
(CV)		23.700 €	24.411 €	25.143 €	25.898 €	26.675 €
Margen bruto		617.800 €	683.714 €	753.558 €	861.396 €	1.002.040 €
(Otros Gastos de explotación)		553.868 €	570.158 €	586.937 €	604.220 €	622.021 €
EBITDA		63.932 €	113.556 €	166.620 €	257.177 €	380.020 €
(Amortizaciones)		5.606 €	5.606 €	5.606 €	5.606 €	5.606 €
BAII		58.326 €	107.950 €	161.014 €	251.571 €	374.414 €
(Impuestos)		15.983 €	28.389 €	41.655 €	64.294 €	95.005 €
BAIDT		42.343 €	79.561 €	119.359 €	187.277 €	279.409 €
Amortizaciones		5.606 €	5.606 €	5.606 €	5.606 €	5.606 €
FCB		47.949 €	85.167 €	124.965 €	192.883 €	285.015 €
(Inversiones)	88.230 €					
FCL	-88.230 €	47.949 €	85.167 €	124.965 €	192.883 €	285.015 €

Fuente: elaboración propia

5.8 Análisis del Flujo de Caja Libre y Viabilidad Financiera

El análisis del flujo de caja libre de los primeros cinco años demuestra un escenario financiero favorable, con una recuperación rápida de la inversión inicial y un crecimiento sostenido en la rentabilidad. Esto respalda la viabilidad técnica y financiera del modelo de negocio SaaS propuesto, con potencial de escalabilidad y sostenibilidad económica a largo plazo.

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN se calcula mediante la fórmula:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

Tabla 5.10 Flujos de Caja proyectados.

Año	FC (€)
0	-88.230
1	47.949
2	85.167
3	124.965
4	192.883
5	285.015

Fuente: elaboración propia

- FC_t : Flujo de caja libre en el año t
- r : Tasa de descuento (10%)
- t : Año o periodo en el que se genera el flujo de caja

La inclusión de la variable t en el denominador refleja la consideración del **valor temporal del dinero**, es decir, que un euro recibido hoy tiene más valor que un euro recibido en el futuro. Este ajuste permite comparar flujos de distintos años bajo una misma base temporal, garantizando una evaluación financiera precisa.

Sustituyendo los valores:

$$\text{VAN} = \frac{-88.230}{(1+0,10)^0} + \frac{47.949}{(1+0,10)^1} + \frac{85.167}{(1+0,10)^2} + \frac{124.965}{(1+0,10)^3} + \frac{192.883}{(1+0,10)^4} + \frac{285.015}{(1+0,10)^5} = \mathbf{428.347,58 \text{ €}}$$

Un VAN positivo confirma que el proyecto es rentable y genera valor económico neto.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa r que hace que el VAN sea igual a cero:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1 + \text{TIR})^t}$$

Con los flujos dados, se obtiene:

$$\text{TIR} = \mathbf{94,19\%}$$

Este valor supera ampliamente las tasas típicas del mercado, lo que hace al proyecto financieramente atractivo.

Período de Recuperación (Payback)

El payback se calcula como el tiempo necesario para que la suma acumulada de los flujos iguale la inversión inicial:

$$\text{Payback} = 1 + \frac{(88.230 - 47.949)}{85.167} = \mathbf{1,47 \text{ años}}$$

Esto indica que la inversión se recupera antes de finalizar el segundo año de operaciones.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

El ROI representa el retorno total esperado por cada euro invertido:

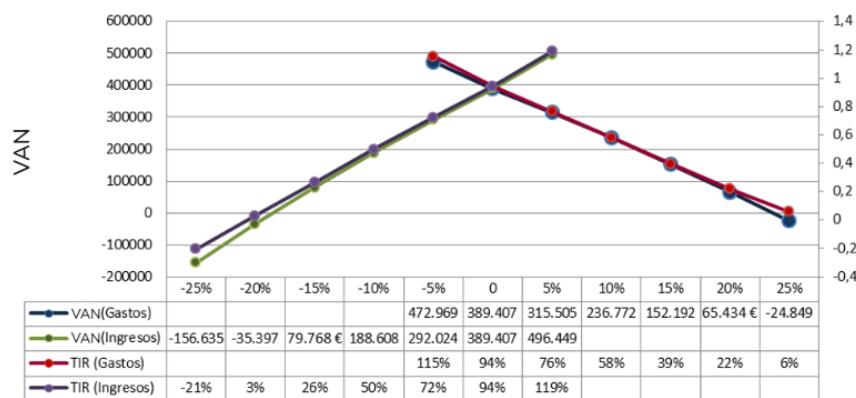
$$\text{ROI} = \frac{\sum_{t=1}^5 FC_t}{\text{Inversión Inicial}} = \frac{735.979}{88.230} = 8,34$$

Este múltiplo indica que se recuperarán más de ocho euros por cada euro invertido.

Los indicadores financieros, un VAN de 428.347,58 €, una TIR del 94,19 %, un Payback de 1,47 años y un ROI de 8,34, permiten afirmar que el proyecto presenta una alta rentabilidad. Además, se ha tenido en cuenta la evolución del valor del dinero a lo largo del tiempo mediante el uso de la variable t en los cálculos, lo que refuerza la solidez del análisis financiero y su utilidad para la toma de decisiones e interés de posibles inversores.

5.9 Análisis de Sensibilidad del VAN y la TIR

En la Figura 5.1 se muestra el resultado del análisis de sensibilidad del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) ante distintos escenarios financieros. Este análisis contempla posibles aumentos en los costes o reducciones en los ingresos que podrían afectar la rentabilidad del proyecto.



Fuente: elaboración propia

Figura 5.1 Sensibilidad del VAN y la TIR ante variaciones de gastos e ingresos.

Se observa que el proyecto continúa siendo atractivo desde el punto de vista financiero incluso ante un incremento de hasta un 20 % en los gastos, donde se obtiene un VAN estimado de 65.434 €. Esta cifra sigue representando ganancias y valor agregado para los socios. Sin embargo, a partir de un aumento del 25 % en los costes, se generan pérdidas, lo que representa un escenario adverso. Esto evidencia la importancia de una gestión eficiente de los gastos operativos y de inversión, ya que incrementos sustanciales pueden poner en riesgo la viabilidad del proyecto.

Respecto a la TIR, esta también se ve afectada por los aumentos en los gastos. En particular, cuando los costes aumentan un 25 %, la TIR se reduce hasta un 6 %, quedando por debajo de la

tasa de oportunidad del mercado (10 %), lo que indica que el proyecto deja de ser rentable en ese escenario. Por lo tanto, el proyecto solo resulta rentable si los gastos no superan un incremento del 20 % con respecto a los supuestos base.

Partiendo del escenario base con un VAN de 389.407 €, también se ha evaluado la sensibilidad ante posibles reducciones en los ingresos. Se ha determinado que el proyecto sigue siendo rentable con reducciones de hasta un 15 % en las ventas. No obstante, si los ingresos disminuyen un 20 %, el VAN se torna negativo, señalando la pérdida de viabilidad económica del proyecto. Este resultado resalta la importancia de implementar estrategias comerciales eficaces que garanticen el cumplimiento de los objetivos de ventas.

En cuanto a la TIR, se mantiene por encima del 10 % incluso ante una disminución del 15 % en los ingresos proyectados, lo cual confirma que las operaciones siguen siendo rentables en escenarios de ingresos moderadamente inferiores. Esto refuerza la necesidad de captar y fidelizar clientes dentro del mercado objetivo para mantener la rentabilidad y atractivo del proyecto.

El análisis de sensibilidad pone de manifiesto que el éxito financiero del modelo SaaS propuesto depende en gran medida de:

- Una gestión eficiente y rigurosa del control de gastos.
- La capacidad de alcanzar los niveles estimados de ingresos recurrentes.

Aun así, el proyecto demuestra resiliencia financiera, siendo sostenible en escenarios adversos moderados, como un aumento de hasta un 20 % en los costes o una reducción del 15 % en los ingresos estimados.

6 Plan jurídico

6.1 Factores que Influyen la Selección de la Forma Jurídica

La selección de la forma jurídica adecuada representa una decisión de suma importancia para cualquier emprendimiento, dado que influye en la responsabilidad legal, la estructura organizacional y las obligaciones fiscales. En el caso de la empresa SaaS es esencial evaluar los siguientes aspectos:

- **Responsabilidad legal:** Si los propietarios desean limitar su responsabilidad personal, deben optar por una estructura jurídica que distinga claramente entre el patrimonio personal y el empresarial, como en el caso de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). En cambio, si prefieren asumir una responsabilidad ilimitada, podrían considerar figuras jurídicas como el Empresario Individual o la Sociedad Colectiva.
- **Número de socios:** Para un negocio de propiedad unipersonal, la opción más sencilla sería el Empresario Individual. Sin embargo, cuando la propiedad recae en múltiples individuos, se deben evaluar alternativas como la SRL o la Sociedad Colectiva, que ofrecen diferentes niveles de responsabilidad y gestión.
- **Requisitos de capital social:** Algunas figuras jurídicas, como la Sociedad Anónima (SA), exigen un capital social mínimo para su constitución. En contraste, otras formas, como el Empresario Individual, no requieren de un capital mínimo, lo que puede influir en la decisión dependiendo de la disponibilidad de recursos.
- **Costes de constitución y administración:** La formación y gestión de ciertas estructuras jurídicas, por ejemplo la SA, pueden implicar costos superiores en comparación con opciones más sencillas, como el Empresario Individual. Es importante considerar gastos asociados a trámites notariales, registros mercantiles, asesoría legal y fiscal, entre otros.
- **Implicaciones fiscales:** Las distintas formas jurídicas están sujetas a diferentes obligaciones tributarias, tales como el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) o el Impuesto sobre Sociedades (IS). Analizar las implicaciones fiscales de cada opción resulta fundamental para optimizar la carga tributaria del negocio.
- **Percepción y credibilidad:** Algunas estructuras, como la SA, pueden conferir una mayor imagen de seriedad y confianza ante clientes, proveedores y entidades crediticias. En cambio, figuras como el Empresario Individual pueden ser percibidas como menos formales o menos sólidas.
- **Facilidad para la transmisión de la propiedad:** Ciertas formas jurídicas, como la SA, facilitan la transferencia de participación mediante la venta de acciones. En otros casos, como la

Sociedad Colectiva, pueden existir restricciones o mayores complejidades en la transmisión de la propiedad.

- Opciones de financiamiento: Algunas estructuras, como la SA, ofrecen mayores facilidades para acceder a financiamiento externo a través de la emisión de acciones o bonos. En contraste, formas jurídicas como el Empresario Individual pueden presentar mayores obstáculos para obtener recursos financieros externos.

6.2 Elección de Forma Jurídica

Para la constitución legal de la empresa se ha seleccionado como forma jurídica la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Se ha optado por esta opción debido a que es una forma jurídica adecuada para empresas de servicios como la prestación de servicios de software. A pesar que existe una variedad de alternativas para legalizar la conformación de la empresa, se ha seleccionada la SRL debido a que de acuerdo a lo publicado por el Ministerio de Industria y Turismo (2020) brinda los siguientes beneficios:

- Los socios tienen responsabilidad limitada, debido a que deben responder únicamente por las deudas de la empresa hasta el límite de sus aportaciones al capital social, esto ayuda a proteger su patrimonio personal, el cual no estará en riesgo debido a deudas adquiridas por la organización.
- Requiere menor cantidad de capital social mínimo que otros tipos de formas jurídicas, debido a que para la constitución de una SRL se requiere 3.000 euros. Esto facilita el proceso de creación de la empresa.
- Una SRL cuenta con una gestión flexible: lo que la convierte en una de las formas jurídicas de manejo relativamente sencillo, con la posibilidad de nombrar uno o varios administradores.
- Cuenta con capacidad de adaptarse a las tendencias y crecimiento de la empresa, permitiendo la incorporación de nuevos socios en el futuro.

En cuanto al proceso de constitución de una empresa bajo la forma jurídica de SRL en España Menéndez (2023), establece que deben seguirse los siguientes pasos:

- Solicitud de la certificación negativa de denominación social: se debe realizar la solicitud de disponibilidad del nombre elegido para la empresa en el Registro Mercantil Central, para poder apartarlo y certificarlo.
- Apertura de una cuenta bancaria: posteriormente se procederá a realizar la apertura de una cuenta bancaria a nombre de la sociedad en constitución, realizando el depósito del capital social mínimo, aunque se recomienda contar con un saldo superior.
- Elaboración de los estatutos sociales de la empresa: para esta parte se recomienda la contratación de un abogado para la redacción de las políticas, normas y estatutos internos de la sociedad, estos deberán recoger la estructura de funcionamiento de la empresa, entre los que destaquen la denominación y objeto social, ubicación, capital social, forma de administración, sector económico, entre otros.
- Firma de la escritura pública de constitución: este proceso se llevará a cabo por los inversores o socios fundadores, utilizando los estatutos redactados con anterioridad y consignando los requisitos necesarios ante la notaría.

- Solicitud del NIF provisional: una vez notariada la constitución de la empresa, se procederá a solicitar el NIF provisional de la empresa ante la Agencia Tributaria.
- Liquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITP-AJD): a pesar que la constitución de las SRL se encuentra exenta del pago de este impuesto, es necesario presentar la documentación ante la administración autonómica para justificar la exención.
- Inscripción en el Registro Mercantil: se deberá realizar la inscripción de la escritura pública de constitución de la empresa ante el Registro Mercantil correspondiente al domicilio de la sociedad, en este caso será el de la comunidad de Barcelona.
- Solicitud del NIF definitivo: una vez inscrita la sociedad en el Registro Mercantil, se solicitará el NIF definitivo a la agencia tributaria. Este suele tardar unos seis meses, mientras puede utilizar el NIF provisional.
- Declaración censal: debe presentarse la declaración censal (modelo 036 o 037) para hacer la comunicación sobre el inicio de la actividad económica, el domicilio fiscal y los datos relevantes de la empresa a la Agencia Tributaria.
- Legalización de libros oficiales: se debe realizar la legalización de los libros contables obligatorios, como libro diario, inventario y cuentas anuales ante el Registro Mercantil.

6.3 Obligaciones Tributarias de la Empresa

Otro aspecto importante a tomar en consideración durante el diseño y desarrollo de un plan de empresa, está constituido por las obligaciones fiscales de la empresa. En ese sentido, la Agencia Tributaria (2024), establece las siguientes como las más relevantes:

- Impuesto sobre Sociedades (IS): este debe ser cancelado por todas las empresas, indistintamente del sector económico al que pertenezca. El tipo general es del 25
- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): representa el impuesto indirecto que grava el consumo, este suele ser pagado por los consumidores al cancelar el precio total del producto o servicio que adquiere. Para el caso del plan de empresa, se tienen que los tipos de IVA aplicables a los servicios de software pueden ser el tipo general (21
- Retenciones del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF): toda empresa debe retener una parte del salario de sus trabajadores y de los pagos a profesionales (abogados, consultores, etc.) para ingresarlo en la Agencia Tributaria como pago a cuenta del IRPF de estos.
- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE): Es un impuesto que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Algunas empresas están exentas de este impuesto, como las que tienen un volumen de negocio inferior a 1 millón de euros.

En función de las obligaciones tributarias descritas con anterioridad, se establece el cronograma de cumplimiento que deberá llevar a cabo la empresa durante sus operaciones (ver Tabla 6.1)

Finalmente, se describen las obligaciones de la empresa en materia de seguridad social, las cuales de acuerdo al Consejo General del Poder Judicial (2025), son las siguientes:

- Inscripción de la empresa en la seguridad social: debe realizarse las gestiones para la inscripción de la empresa en la Seguridad Social para poder contratar trabajadores.

Tabla 6.1 Cronograma de obligaciones fiscales de la empresa.

Obligación Fiscal	Frecuencia	Modelo
Impuesto sobre Sociedades (IS)	Trimestral (pagos a cuenta)	Modelo 202 (pagos a cuenta)
	Anual (declaración)	Modelo 200 (declaración anual)
Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)	Trimestral (generalmente)	Modelo 303 (autoliquidación), Modelo 390 (resumen anual)
	Mensual (para grandes empresas)	Modelo 303 (autoliquidación), Modelo 390 (resumen anual)

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Agencia Tributaria (2024)

- Afiliación y alta de los trabajadores: la empresa debe afiliar a los empleados contratados a la Seguridad Social, además de darles de alta en el régimen correspondiente (general, autónomos, etc.).
- Cotización a la seguridad social: por último, la empresa deberá hacer el pago mensual de las cotizaciones a la Seguridad Social, que se componen de la aportación de la empresa y la del trabajador. Estas cotizaciones cubren contingencias como enfermedad, maternidad, jubilación, desempleo, entre otros.

7 Plan de crecimiento, seguimiento y evaluación

7.1 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de la empresa SaaS deberá estar centrada en aprovechar las tendencias del mercado y las oportunidades identificadas en el análisis del entorno. Algunas ideas clave incluyen:

- **Diversificación de la oferta de servicios:** desarrollar nuevos productos y funcionalidades que respondan a las necesidades específicas de diferentes sectores económicos, como la gestión de proyectos, recursos humanos, finanzas o comercio electrónico. La personalización y la especialización aumentarán la propuesta de valor y atraerán a segmentos de mercado con necesidades particulares.
- **Segmentación del público objetivo para mejor penetración:** Enfocar esfuerzos en captar tanto a pequeñas y medianas empresas como a grandes corporaciones, ofreciendo soluciones escalables y adaptadas. La menor saturación del mercado nacional brinda oportunidades para consolidar la presencia en diferentes segmentos, con campañas de marketing específicas y alianzas estratégicas.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Formar convenios con consultoras, integradores tecnológicos y asociaciones empresariales que puedan facilitar la adopción del servicio y ampliar la base de clientes. La colaboración con actores ya establecidos en otros sectores puede acelerar la penetración en nuevos mercados.
- **Expansión al mercado internacional:** Tras consolidarse en el mercado español, considerar la expansión a mercados internacionales, especialmente en países con crecimiento en digitalización y adopción de SaaS, como países de América Latina o Europa. La escalabilidad del modelo SaaS permite esta expansión sin necesidad de infraestructura adicional en cada país.
- **Inversión en nuevas estrategias de marketing digital:** Incrementar la visibilidad de la marca a través de campañas digitales, marketing de contenidos y presencia en ferias y conferencias del sector tecnológico. La creación de una marca fuerte permitirá diferenciarse y aumentar la captación de clientes.
- **Constante actualización e innovación de su tecnología:** Mantener una inversión constante en I+D para incorporar inteligencia artificial, automatización y análisis predictivo en los

productos, diferenciándose de la competencia y ofreciendo soluciones con mayor valor añadido.

Otro aspecto de relevancia es la adecuación de recursos tecnológicos a medida que el proyecto muestre crecimiento, por lo que será necesario adaptar y ampliar estas herramientas para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia del servicio a medida que la empresa escale dentro del mercado nacional, y a futuro, internacional. Para ello deberá contar con lo siguiente:

- **Escalabilidad y contar con infraestructura en la nube:** Implementar soluciones en plataformas Cloud que permitan ampliar o reducir recursos (almacenamiento, procesamiento, ancho de banda) en función de la demanda. La adopción de arquitecturas serverless y micro-servicios facilitará la escalabilidad horizontal sin afectar la estabilidad.
- **Automatización:** Incorporar herramientas de integración y entrega continua (CI/CD), automatización de pruebas y monitoreo en tiempo real para acelerar los despliegues, reducir errores y mantener la calidad del software a medida que la base de clientes crece.
- **Ciberseguridad:** Invertir en sistemas avanzados de ciberseguridad, como firewalls, encriptación, detección de intrusiones y gestión de identidades. La infraestructura debe adaptarse a las normativas de protección de datos (como GDPR en Europa), garantizando la confianza del cliente.
- **Capacitación y formación del talento humano:** Dotar al equipo técnico con las herramientas y conocimientos necesarios para gestionar infraestructuras más complejas, incluyendo certificaciones en seguridad, arquitectura en la nube y metodologías ágiles.
- **Mejora de la plataforma de atención y soporte técnico:** Implementar sistemas CRM y chatbots inteligentes para gestionar eficientemente la atención y soporte a clientes, especialmente a medida que aumente la base de usuarios.
- **Actualización constante de la tecnología:** Seguir invirtiendo en tecnologías emergentes, como machine learning, análisis de datos y automatización inteligente, que puedan integrarse en los productos para ofrecer soluciones más avanzadas y mantener la competitividad.

7.2 Plan de Seguimiento y Evaluación

El plan de seguimiento buscará valorar el cumplimiento de los objetivos empresariales, la eficiencia de los procesos internos y la satisfacción de los clientes, para determinar posibles puntos de mejora.

7.2.1 Evaluación interna

Para la evaluación interna, se deberá monitorear de manera continua el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y financieros, garantizando que las actividades llevadas a cabo se alineen con la planificación para hacer una gestión de recursos eficaz para alcanzar los resultados deseados. En este punto se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Margen de rentabilidad:** representa los gananciales de cada periodo.
- **Crecimiento mensual y anual de ingresos:** representado por los nuevos clientes que adquieran los servicios de la empresa, los cuales se espera incrementen cada año.
- **Costos operativos:** indica los gastos en los que incurrirá la empresa, y su seguimiento garantizará un control estricto para evitar un crecimiento que ponga en riesgo la rentabilidad anual.

- **Desarrollo de producto:** cumplimiento en tiempos y calidad según cronograma establecido.
- **Lanzamiento y adopción:** se refiere al número de clientes activos, tasa de retención, y satisfacción del cliente (CSAT).
- **Capacitación y recursos humanos:** se deberá realizar una evaluación periódica del rendimiento del equipo técnico y comercial.
- **Satisfacción del personal:** obtenida a partir de encuestas para valorar la motivación del equipo, identificación de cuellos de botella y oportunidades de mejora en la gestión interna.

Adicionalmente, se deberá hacer uso de auditorías internas trimestrales para evaluar eficiencia en procesos, calidad del servicio y cumplimiento de los estándares de seguridad y protección de datos.

7.2.2 Evaluación externa

Esta servirá para realizar la medición de la percepción del mercado de la empresa, centrándose especialmente en la satisfacción del cliente. Esto permitirá determinar posibles puntos de mejora para fijar la estrategia y agregar mayor valor a los servicios ofrecidos. En este aspecto se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- **Tasa de conversión:** seguimiento de cuotas de mercado, especialmente la conversión de leads a compras de servicio.
- **Satisfacción del cliente:** será la punta de lanza de la empresa; se deberá gestionar todo lo referente a reclamos o peticiones para garantizar un alto nivel de satisfacción. Se realizarán encuestas trimestrales para determinarlo.
- **Leads generados:** indicador de efectividad de la propuesta de marketing, con el objetivo de atraer nuevos clientes.
- **Participación del mercado:** para lograr ser una empresa reconocida se debe alcanzar una buena penetración del mercado objetivo. Inicialmente se planteó el mercado nacional; una vez consolidado, se podrá ampliar a otros países.

En la Tabla 7.1 se muestran los indicadores de medición de los componentes internos y externos de la empresa.

Tal como se puede constatar el plan de evaluación integra indicadores clave tanto internos como externos, permitiendo una gestión proactiva, identificación temprana de desviaciones y toma de decisiones fundamentadas. La medición periódica de estos KPI ayudará a ajustar estrategias, optimizar recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos del negocio SaaS, asegurando su sostenibilidad y crecimiento en el mercado.

Tabla 7.1 Indicadores de medición de procesos internos y externos.

Indicador (KPI)	Meta/Valor Óptimo	Frecuencia de Medición	Comentarios
Ingresos mensuales	600.000 - 1.500.000 €	Anual	Para evaluar crecimiento y sostenibilidad.
Tasa de crecimiento	5 %	Anual	Para garantizar el aumento de ingresos y gananciales.
Tasa de retención de clientes	85 %	Trimestral	Indica satisfacción y fidelidad.
Número de clientes activos	200 en 12 meses	Mensual	Mide penetración de mercado.
NPS (Net Promoter Score)	50	Semestral	Indica lealtad y recomendación.
Costos operativos como % de ingresos	70 %	Mensual	Control de eficiencia interna.
Tiempo de resolución de incidencias	< 24 horas	Mensual	Calidad en atención y soporte técnico.
Tasa de conversión de leads a clientes	20 %	Mensual	Efectividad del marketing y ventas.
Crecimiento de leads generados	+20 % trimestral	Trimestral	Eficacia de canales de marketing.
Satisfacción del cliente (CSAT)	80 %	Trimestral	Calidad del servicio percibido.
Participación de mercado en España	1-3 % en 5 años	Anual	Posicionamiento competitivo.

Fuente: elaboración propia

8 Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis del mercado de SaaS en España y la evaluación financiera del proyecto, se concluye que la puesta en marcha de una empresa de servicios de gestión de proyectos en modalidad SaaS es viable y potencialmente rentable. Se ha determinado una tendencia incremental en el sector, evidenciada por un incremento del **20 %** en facturación en 2024 y un crecimiento acumulado de más del **138 %** en los últimos cinco años, lo que confirma la buena posición del mercado y la oportunidad de capturar una cuota significativa, especialmente en el ámbito nacional, donde la saturación es menor en comparación con el mercado internacional.

El público objetivo estimado, de aproximadamente **717.593 empresas** en España, tanto PyMEs como grandes empresas, brinda un amplio espectro de clientes potenciales. La estrategia empresarial está enfocada en lograr diferenciación, personalización e innovación tecnológica, junto con un plan de marketing digital y alianzas estratégicas. Este plan de mercadeo se centra en la captación, mantenimiento y fidelización de clientes en un entorno altamente competitivo.

Desde la perspectiva financiera, los resultados del análisis de sensibilidad muestran que el proyecto resulta atractivo, viable y sostenible para los primeros cinco años de operación, presentando un **VAN positivo** y una **TIR superior a la tasa de oportunidad de mercado** en el escenario base. No obstante, se evidencia una alta sensibilidad ante variaciones en ingresos y gastos, lo que subraya la importancia de mantener una gestión eficiente y flexible.

Las conclusiones se fundamentan en la información y análisis presentados a lo largo del plan de negocios. La evidencia del crecimiento sostenido del sector SaaS en España, el tamaño del mercado y la baja saturación nacional respaldan la viabilidad del proyecto. La evaluación económica incluyó un análisis de sensibilidad y los indicadores más comunes, confirmando que el proyecto puede ser rentable, ajustándose incluso a posibles variaciones frente a escenarios adversos que generen cambios negativos en los ingresos y gastos. Además, el análisis del público objetivo y las tendencias del mercado confirman que existe una demanda creciente y una oportunidad clara para captar clientes en el segmento empresarial español.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos definidos inicialmente, el objetivo general ha sido abordado de manera profunda y oportuna a lo largo de todo el documento. Los objetivos específicos han sido respondidos de la siguiente manera:

- **Análisis del mercado objetivo:** En el capítulo 3 se evaluó el tamaño, las tendencias de crecimiento, la competencia y las oportunidades en el mercado español, confirmando la oportunidad de negocio.
- **Definición del modelo de negocio:** Realizado en los apartados 4 y 5, donde se estableció la propuesta de valor, los segmentos de clientes principales (PyMEs y grandes empresas), y los

canales de distribución y comercialización.

- **Estrategia de marketing:** En el apartado 6 se propusieron acciones para dar a conocer el servicio, atraer clientes y generar ingresos, considerando las tendencias digitales y alianzas.
- **Plan de operaciones y estructura organizacional:** En el capítulo 7 se definieron los requerimientos de infraestructura, tecnología, recursos humanos y procesos necesarios para el funcionamiento eficiente.
- **Evaluación financiera:** Cumplido en el capítulo 10, donde se realizó un análisis de viabilidad económica, incluyendo proyecciones de ingresos, costos, VPN, TIR y análisis de sensibilidad.
- **Identificación de posibles estrategias de expansión y recursos requeridos:** Brevemente realizado en el apartado 11, estableciendo las principales estrategias para la expansión internacional futura y las herramientas tecnológicas necesarias.
- **Plan de seguimiento y evaluación:** En el apartado 12 se planteó un plan para el seguimiento y evaluación de los procesos internos y externos, con indicadores de medición para monitorizar el progreso y hacer ajustes en función de los resultados.

En síntesis, el trabajo responde integralmente a los objetivos planteados inicialmente, proporcionando una hoja de ruta clara para la puesta en marcha y gestión eficiente del proyecto SaaS en el mercado español.

Recomendaciones y sugerencias futuras:

- Expandir la oferta de servicios incorporando funcionalidades basadas en inteligencia artificial y automatización para diferenciarse aún más.
- Fortalecer las alianzas estratégicas con otros actores tecnológicos y comerciales para ampliar la base de clientes.
- Priorizar la inversión en ciberseguridad y en infraestructura escalable en la nube para garantizar la seguridad y calidad del servicio.
- Realizar campañas de marketing específicas en segmentos de mercado con mayor potencial y en regiones menos saturadas.
- Monitorear continuamente las tendencias del mercado y ajustar la oferta en función de las necesidades emergentes.

Verificación de hipótesis iniciales:

- **Hipótesis 1:** El mercado SaaS en España presenta un crecimiento sostenido y cuenta con margen para nuevos actores. → *Confirmada*. El análisis demuestra un crecimiento acumulado del 138 % en cinco años y un incremento del 20 % en 2024.
- **Hipótesis 2:** Existe una demanda real y creciente por parte de las empresas españolas de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de proyectos. → *Confirmada*. Público objetivo estimado en más de 717.000 empresas, con alta demanda en sectores parcialmente digitalizados.
- **Hipótesis 3:** Un modelo SaaS bien diseñado puede alcanzar rentabilidad en el medio plazo. → *Confirmada*. La evaluación financiera muestra VPN positivo y TIR atractiva, evidenciando rentabilidad en cinco años, siempre que se mantenga buena gestión.

- **Hipótesis 4:** La viabilidad financiera depende de una gestión eficiente de ingresos y gastos.
→ *Confirmada*. El análisis de sensibilidad muestra alta sensibilidad a variaciones en ingresos y costos, reforzando la necesidad de control riguroso.

Índice de Figuras

2.1	Evolución de los ingresos del sector SaaS en España	6
4.1	Localización de sede de la empresa	23
4.2	Local de sede física de la empresa	24
4.3	Organigrama de la empresa	28
5.1	Sensibilidad del VAN y la TIR ante variaciones de gastos e ingresos	45

Índice de Tablas

2.1	Público objetivo principal de plan de negocios	8
2.2	Principales competidores de la empresa	9
3.1	Descripción de Paquetes y Servicios por Tipo de Empresa	18
3.2	Precio sugerido de cartera de servicio de la empresa	19
3.3	Presupuesto de plan de marketing de la empresa	22
4.1	Estrategias y acciones comerciales por etapa	35
5.1	Costes iniciales estimados para la empresa	38
5.2	Amortización de la financiación	39
5.3	Desglose de costos anuales	39
5.4	Costes de sueldos y salarios anuales del equipo	39
5.5	Umbral de rentabilidad y ventas estimadas para el primer año	40
5.6	Previsión de ingresos por paquete y año	40
5.7	Previsión de pérdidas y ganancias (PG) para cinco años	41
5.8	Balance de situación inicial de la empresa	42
5.9	Previsión del Flujo de Caja Libre (FCL)	43
5.10	Flujos de Caja proyectados	44
6.1	Cronograma de obligaciones fiscales de la empresa	50
7.1	Indicadores de medición de procesos internos y externos	54

Bibliografía

Agencia Tributaria. (2024). *Manual de actividades económicas. Obligaciones fiscales de empresarios y profesionales residentes en territorio español*. Ministerio de Hacienda. <https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/ayuda/manuales-videos-folleto/manuales-practicos/folleto-actividades-economicas.html>

Arora, S. & Khare, P. (2024). *The Role of Machine Learning in Personalizing User Experiences in SaaS Products*. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 11(6). https://www.researchgate.net/journal/Journal-of-Emerging-Technologies-and-Innovative-Research-2349-5162?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

Cabrera, J. (2024). *El mercado de la nube pública en España suma y sigue: crecerá en un 23 % este año y el que viene*. Channel Partner. <https://www.channelpartner.es/cloud/el-mercado-de-la-nube-publica-en-espana-suma-y-sigue-crecera-en-un-23-este-ano-y-el-que-viene/#:~:text=No%20obstante%2C%20la%20parte%20m%C3%A1s,la%20mitad%20del%20negocio%20total.>

Consejo General del Poder Judicial. (2025). *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada*. <https://www5.poderjudicial.es/secp10-11/Documentaci%C3%B3n%20Espa%C3%B1ol/Textos%20legales%20b%C3%A1sicos/Legislaci%C3%B3n%20civil%20y%20mercantil/Ley%20de%20Sociedades%20de%20Responsabilidad%20Limitada.pdf>

Corral, D., Aguado, O., Díaz, L. & Blanes, M. (2024). *Análisis de la adopción y calidad del servicio de SaaS en diversas industrias: Revisión Sistemática*. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1–21. <http://dx.doi.org/10.31637/epsir-2025-981>

Criollo, S. (2023). *Propuesta de un Modelo de Software como Servicio para Herramientas de Ecommerce en una Empresa en Proceso de Transformación Digital*. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*. https://www.researchgate.net/journal/RISTI-Revista-Iberica-de-Sistemas-e-Tecnologias-de-Informacao-1646-9895?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

GP Bullhound. (2024). *European SaaS report 2024*. <https://www.gpbullhound.com/articles/european-saas-survey-2024/>

Howarth, J. (2024). *How Many SaaS Companies Are There? Exploding Topics*. <https://explodingtopics.com/blog/number-of-saas-companies>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Empresas activas por comunidades autónomas*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/DIRCE2024.htm>

Khalil, S. & Winkler, T. (2023). *How software as a service simultaneously affords organizational agility and inertia*. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2023.101804>

Menéndez, U. (2023). *Guía práctica para la constitución de una empresa*. <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/8617/documento/2023-UM-guia.pdf?id=13496&forceDownload=true>

Ministerio de Industria y Turismo. (2020). *Sociedad Limitada: creación y puesta en marcha*. Dirección General de Estrategia Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa. https://ipyme.org/PUBLICACIONES_EMPRESAS/Ciclo%20Vital%20de%20la%20Empresa/SRLCreacionPuestaEnMarcha.pdf

Statista. (2024). *Inversión de las empresas en software como servicio (SaaS) en España*. <https://es.statista.com/estadisticas/948265/inversion-en-saas-de-las-empresas-en-espana/>