



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL
COMO PALANCA DE
INTERNACIONALIZACIÓN: PLAN
DE NEGOCIO DE UNA
CONSULTORA BOUTIQUE HUMAN-
FIRST PARA PYMES ESPAÑOLAS**

Autor: Carmen de Juan Roncero Sánchez

Director: Robert James Antonides Campos

MADRID | JUNIO 2026

RESUMEN

Se realiza un plan de negocio para una consultora boutique especializada en la transformación digital como palanca de internacionalización para pequeñas y medianas empresas (pymes) españolas.

La consultora destaca por su modelo *human-first*, que consiste en el acompañamiento personalizado para mitigar la resistencia al cambio y asegurar una correcta adopción tecnológica. Entrevistas a directivos validaron el modelo ya que mencionaron que el principal freno de las pymes es la fricción humana y operativa al implantar software.

Se proyecta un crecimiento orgánico y autofinanciado, empezando con una estructura unipersonal los dos primeros años e incorporando un consultor senior en el Año 3.

La consultora espera una alta rentabilidad desde el primer año de actividad, proyectando una facturación de 518.000 euros acumulada durante los tres primeros ejercicios.

Palabras Clave: Transformación Digital, Internacionalización, Pymes Españolas, Consultoría Boutique, *Human-First*, Plan de Negocio, Gestión del Cambio.

ABSTRACT

A business plan is developed for a boutique consulting firm specializing in digital transformation as a driver of internationalization for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Spain.

The firm stands out for its human-first model, which involves personalized support to mitigate resistance to change and ensure successful technology adoption. Interviews with executives validated the model, as they noted that the main obstacle for SMEs is human and operational friction when implementing software.

Organic, self-financed growth is projected, starting with a one-person structure for the first two years and adding a senior consultant in Year 3.

The consulting firm expects high profitability since the first year, projecting cumulative revenue of 518,000 euros over the first three fiscal years.

Keywords: Digital Transformation, Internationalization, Spanish SMEs, Boutique Consulting, Human-First, Business Plan, Change Management.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO.....	6
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	6
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
1.3. METODOLOGÍA.....	7
1.4. MOTIVACIÓN PERSONAL.....	8
1.5. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	9
2. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA.....	10
2.1. PROPUESTA DE VALOR.....	10
2.1.1. Lienzo de la Propuesta de Valor.....	10
2.1.2. Narrativa.....	10
2.1.3. Posicionamiento y Elementos de Diferenciación.....	11
2.2. BUSINESS MODEL CANVAS.....	12
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	13
3.1. ANÁLISIS DE ENTORNO MACRO.....	13
3.1.1. Político.....	13
3.1.2. Económico.....	13
3.1.3. Social.....	14
3.1.4. Tecnológico.....	15
3.1.5. Ecológico.....	16
3.1.6. Legal.....	16
3.1.7. Conclusiones del análisis PESTEL.....	16
3.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	17
3.3. ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....	18
3.3.1. Grandes consultoras.....	18
3.3.2. Consultoras boutique.....	19
3.3.3. Sustitutos tecnológicos.....	19
3.3.4. Resumen comparativo.....	20
3.4. MERCADO OBJETIVO.....	21
3.4.1. Tamaño del mercado.....	21
3.4.2. Por qué este cliente.....	22
3.4.3. Estimación del mercado (TAM, SAM, SOM).....	22

4. VIABILIDAD COMERCIAL	24
4.1. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	24
4.2. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	26
5. MODELO OPERATIVO.....	27
5.1. SERVICIOS DE LA CONSULTORA	27
5.1.1. <i>Diagnóstico Digital-Internacional</i>	27
5.1.2. <i>Transformación Digital para la Expansión Internacional</i>	28
5.1.3. <i>Acompañamiento Continuo</i>	28
5.2. MARKETING Y VENTAS	29
5.2.1. <i>Estrategia de adquisición de clientes</i>	29
5.2.2. <i>Construcción de marca y posicionamiento</i>	29
5.2.3. <i>Proceso de venta</i>	30
5.3. RECURSOS HUMANOS	30
5.4. USO TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL CON ENFOQUE HUMAN-FIRST	32
5.4.1. <i>Stack tecnológico y ecosistema integrado</i>	33
5.4.2. <i>Inteligencia Artificial como herramienta de productividad</i>	33
5.4.3. <i>Enfoque human-first</i>	34
6. MODELO FINANCIERO	35
6.1. SUPUESTOS	35
6.1.1. <i>Supuestos generales</i>	35
6.1.2. <i>Supuestos de demanda</i>	35
6.1.3. <i>Supuestos de precios</i>	36
6.1.4. <i>Supuestos de costes</i>	36
6.1.5. <i>Supuestos fiscales</i>	38
6.2. CUENTA DE RESULTADOS PROVISIONAL	39
6.2.1. <i>Proyección de resultados</i>	39
6.2.2. <i>Análisis de los resultados y la rentabilidad</i>	39
6.3. FLUJO DE CAJA	40
6.3.1. <i>Supuestos de cobro y pago</i>	40
6.3.2. <i>Análisis</i>	41
6.4. RETORNO ESPERADO.....	41
6.4.1. <i>Inversión inicial</i>	41

6.4.2. Retorno sobre la inversión	42
7. RIESGOS Y MITIGACIÓN.....	43
8. CONCLUSIÓN Y PRÓXIMOS PASOS	44
9. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA	45
10. BIBLIOGRAFÍA	46
11. ANEXO.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Value Proposition Canvas.....	10
Figura 2: Business Model Canvas	12
Figura 3: Distribución de Empresas en España por tamaño	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	18
Tabla 2: Resumen Comparativo de Competidores por Tipo	20
Tabla 3: Estimación del Tamaño de Mercado (TAM, SAM, SOM).....	23
Tabla 4: Resultados de las Entrevistas de Validación	25
Tabla 5: Proyección De Demanda (Años 1-3).....	35
Tabla 6: Supuestos De Precios Para Los 3 Primeros Años De Actividad.....	36
Tabla 7: Proyección de Costes Fijos Anuales (Años 1-3).....	37
Tabla 8: Cuenta de Resultados Provisional (Años 1-3).....	39
Tabla 9: Evolución de Estructura de Ingresos por Línea de Servicio (%)	40
Tabla 10: Flujo de Caja Anual Consolidado (Años 1-3).....	41
Tabla 11: Inversión Inicial (€)	41
Tabla 12: Retorno sobre la Inversión (ROI).....	42
Tabla 13: Riesgos Identificados y Estrategias de Mitigación.....	43

1. INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO

1.1. Descripción del Proyecto

Muchas pequeñas y medianas empresas están teniendo dificultades para integrar herramientas digitales en su día a día. Esto se debe, entre otras cosas, a una baja adopción por parte de los trabajadores y a la falta de una estrategia clara de gestión del cambio. Estos obstáculos son aún mayores para aquellas empresas que buscan expandirse a mercados internacionales, donde la tecnología es clave para poder escalar y competir.

A partir de experiencias previas en un departamento de transformación digital, se observa que la principal tarea de estos equipos no es solo la implantación de nuevos agentes de inteligencia artificial o de plataformas de gestión de relaciones con clientes (*CRM*), sino también un cambio en la mentalidad y en las dinámicas de los empleados. Cualquier esfuerzo o herramienta es ineficaz si no se integra en las dinámicas de trabajo de la organización.

Como consecuencia, esta consultora busca apoyar a pequeñas y medianas empresas españolas en proceso de internacionalización, acompañándolas en los procesos de transformación digital necesarios para operar con éxito en mercados exteriores, asegurando que la implantación de nuevas tecnologías vaya acompañada de un cambio real en la forma de trabajar y una adopción efectiva por parte de las personas.

Este Trabajo de Fin de Grado se plantea en un escenario futuro, aproximadamente cinco años después de la graduación de su fundadora. En este momento, después de haber trabajado en empresas internacionales de sectores innovadores y haber adquirido formación adicional específica, contará con una mayor experiencia y conocimiento de consultoría y transformación digital. En este contexto, la propuesta de valor de esta empresa se basa en el conocimiento, el criterio estratégico, la red de contactos y la capacidad de comprensión de las personas de su fundadora, quien será, en una primera etapa, el principal activo de la empresa.

1.2. Objetivos del Trabajo

1. Diseñar un modelo de negocio viable para una consultora boutique de transformación digital centrada en las personas, orientada a pymes españolas con vocación internacional.

2. Analizar el entorno competitivo y las posibles oportunidades del sector de consultoría tecnológica en España, con especial atención a la intersección entre digitalización e internacionalización.
3. Validar la propuesta de valor y la aceptación del modelo de negocio de forma cualitativa a través de entrevistas a directivos y fundadores de pymes del mercado objetivo.
4. Definir un modelo operativo y de servicios que combine estrategia, gestión del cambio y tecnología accesible, que esté enfocado en que los equipos hagan una adopción real.
5. Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto a tres años mediante proyecciones y supuestos, determinando la cuenta de resultados provisional, el flujo de caja consolidado y el retorno sobre la inversión a 3 años.
6. Identificar posibles riesgos y barreras de entrada en el sector y proponer estrategias de mitigación.
7. Utilizar el proyecto como una oportunidad de profundizar en el ámbito de consultoría tecnológica y la innovación digital, adquiriendo un conocimiento más práctico del sector con el objetivo de desarrollarme profesionalmente en este campo en el futuro.

1.3. Metodología

El trabajo incluye una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para diseñar un modelo de negocio realista y fundamentado y se plantea también como una experiencia de aprendizaje para profundizar en estas áreas.

- Se ha revisado literatura académica y profesional sobre consultoría, digitalización de pymes, internacionalización, adopción tecnológica, innovación y gestión del cambio.
- Se han usado análisis estratégicos, como PESTEL y Porter para identificar tendencias, barreras y la competencia.
- Se han realizado entrevistas a directivos de pymes y start-ups para evaluar sus necesidades y percepción de valor. Al ser un modelo entre empresas (B2B), se hace un estudio cualitativo que prioriza la experiencia y la profundidad de las respuestas a la cantidad de personas encuestadas.

- Se ha llevado a cabo un estudio comparativo de consultoras existentes, tanto grandes como boutiques, para poder identificar sus fortalezas, posibilidades de mejora y encontrar oportunidades de diferenciación.
- Se han aplicado el Business Model Canvas y otros frameworks estratégicos.
- Se han elaborado estados financieros provisionales (P&L, cash Flow, etc.) con hipótesis realistas.

1.4. Motivación Personal

El emprendimiento y la tecnología han sido mis intereses desde el principio de mi trayectoria. Siempre tiendo a observar mi entorno buscando qué se puede mejorar o crear, con una mentalidad curiosa, de hecho, en la etapa preuniversitaria cofundé una marca de ropa y accesorios.

Paralelamente, siempre he tenido un fuerte deseo de aprender sobre el impacto de la tecnología y la innovación en el mundo, en los negocios y en las personas, algo que se refleja en mis lecturas habituales y en haber cursado un certificado en Computer Science en una de mis universidades, con el objetivo de construir un perfil entre el negocio, la innovación y la tecnología.

Este interés se intensificó durante mi experiencia laboral en un departamento de transformación digital, donde pude ver de primera mano cómo la tecnología puede transformar los procesos de una empresa y también la forma en que las personas trabajan. Allí pude observar que la tecnología, si es bien aplicada, puede generar un impacto inmenso, y que el acompañamiento es clave para que haya un cambio real. Esta convicción es tanto profesional como personal, ya que siempre me ha generado curiosidad el entender cómo piensan y actúan las personas. Trabajar en equipo y con personas en sus procesos de cambio, es para mí, tan relevante como otros componentes de un proyecto. A esto se suma haber vivido dos años en Estados Unidos, donde he tenido la oportunidad de relacionarme con personas de todo el mundo. Ese entorno dinámico e internacional ha reforzado mi convicción de que quiero mantener esa dimensión global a lo largo de toda mi carrera, lo que hace de la internacionalización un eje natural dentro de este proyecto. Por todo ello, este trabajo representa una oportunidad de explorar cómo ese modelo de consultoría boutique, cercano, podría materializarse en un negocio viable *human-first* dirigido a pymes españolas con objetivo de internacionalizarse.

1.5. Estructura del Documento

El proyecto tiene once partes, incluyendo una introducción, un modelo de negocio y estrategia, análisis externo, viabilidad comercial, modelo operativo, modelo financiero, riesgos y mitigación y una conclusión con próximos pasos.

- Primera Parte: Introducción. Introduce el proyecto, sus objetivos, la metodología empleada, mi motivación personal por el proyecto, junto con una descripción de la estructura de este documento.
- Segunda Parte: Modelo de Negocio y Estrategia. Integra la propuesta de valor del proyecto y el Business Model Canvas.
- Tercera Parte: Análisis Externo. Consiste en diversos análisis del entorno, como PESTEL, Porter, competidores, del mercado objetivo y contexto de digitalización e internacionalización de las pymes españolas.
- Cuarta Parte: Viabilidad Comercial. Analiza insights del mercado sacados las validaciones realizadas.
- Quinta Parte: Modelo Operativo. Describe los servicios de la consultora, su marketing y ventas, sus recursos humanos y el uso de la tecnología e IA en los proyectos de la empresa con el enfoque *human-first*.
- Sexta Parte: Modelo Financiero. Plantea supuestos financieros, una cuenta de resultados, flujos de caja, un modelo de ingresos y el retorno esperado.
- Séptima Parte: Riesgos y Mitigación. Expone los distintos riesgos que el proyecto puede presentar y cómo prevenirlos.
- Octava Parte: Conclusión y Próximos Pasos. Recoge las conclusiones del business plan y propone siguientes pasos para llevar el proyecto a la práctica.
- Novena Parte: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa. Detalla el uso que se ha hecho de inteligencia artificial a lo largo del trabajo.
- Décima Parte: Bibliografía. Lista los recursos usados para la elaboración del trabajo.
- Undécima Parte: Anexo. Incluye el guion de las preguntas de las entrevistas de la validación del plan de negocio.

2. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

2.1. Propuesta de Valor

2.1.1. Lienzo de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor pretende resolver la brecha digital de las pymes españolas con vocación internacional.



Figura 1: Value Proposition Canvas

2.1.2. Narrativa

La consultora se dirige principalmente a pymes españolas de entre 10 y 49 empleados con vocación internacional que tienen un producto consolidado y talento, pero no tienen una infraestructura digital ni un equipo interno para liderar el proceso de forma eficiente, lo que les dificulta el ser competitivos en mercados exteriores.

Las grandes consultoras ofrecen servicios diversos y de calidad, pero para este tipo de empresas resultan inaccesibles por su alto presupuesto y su mínima adaptación y cercanía. De la misma manera, agencias digitales ofrecen servicios concretos, pero no cubren esa visión general de negocio y adaptación y acompañamiento al cambio en la empresa. Las soluciones *SaaS*, por su parte, pueden ofrecer precios competitivos, pero son herramientas, por lo que necesitan alguien que lidere el cambio organizativo interno, que prevenga las fricciones que puedan surgir en la adopción y que las adapte al momento en el que se encuentra cada empresa.

La consultora pretende resolver ese hueco ofreciendo proximidad humana, un interlocutor único durante todo su proceso de digitalización, que entiende su negocio, habla su lenguaje y adapta la tecnología a la gente y a la empresa. Esa relación de confianza es el

núcleo del modelo y su principal diferenciación. De la misma manera, la especialización en el uso de la tecnología para digitalizarse es otro principal diferenciador. Se pretende preparar la empresa para escalar y vender fuera de España. Adecuar la tecnología a otros mercados y optimizarla para la complejidad de un negocio internacional.

Un modelo de negocio que aspira a ser más un socio que un proveedor de servicios, una consultora que pone a las personas en el centro del proceso de digitalización para que la tecnología sea un motor de crecimiento internacional.

Este modelo es igualmente aplicable a medianas empresas de entre 50 y 249 empleados en proceso de expansión internacional, que comparten las mismas necesidades, pero están en una fase más avanzada.

2.1.3. Posicionamiento y Elementos de Diferenciación

Esta consultora es una alternativa boutique accesible para pymes, que da un servicio de muy alta calidad, con precios más asequibles que los de las grandes firmas de consultoría y adaptados a la realidad presupuestaria de las pequeñas y medianas empresas españolas. No pretende competir en precio con las herramientas *SaaS* ni con agencias digitales generalistas.

Los principales elementos de diferenciación son:

- I. **Enfoque *human-first* y acompañamiento:** la consultora instala herramientas y también acompaña al equipo del cliente en el proceso de adopción, identifica resistencias al cambio y asegura que la tecnología se integra correctamente en la forma de trabajar de la organización. Esto es el núcleo del modelo y el principal diferenciador frente a otras consultoras.
- II. **Especialización en la intersección entre digitalización e internacionalización:** se crea un nicho de negocio que prepara a las pymes para operar con eficiencia en mercados exteriores, lo que hace que la selección de herramientas, la adaptación de procesos y el acompañamiento estén orientados a ese objetivo.
- III. **Interlocutor único y constante:** el cliente trabaja siempre con la misma persona, que conoce su negocio, su equipo y su situación. Esto elimina la fricción que suelen generar las grandes firmas en la que los equipos rotan y el cliente tiene que reexplicar su situación en cada fase, perdiendo eficiencia en el proceso.
- IV. **Conocimiento tecnológico actualizado:** la consultora se mantiene al día con las tendencias tecnológicas y nuevas herramientas, lo que permite hacer recomendaciones fundamentadas en este sector que evoluciona con rapidez.

- V. **Perfil híbrido entre negocio y tecnología:** la formación en dirección de empresas combinada con conocimiento técnico y experiencia directa en transformación digital tanto de la fundadora como de los futuros trabajadores permite operar con criterio en estrategia y tecnología, algo poco frecuente en perfiles puramente consultores o técnicos.
- VI. **Experiencia internacional:** la experiencia acumulada de haber vivido y trabajado en entornos internacionales, tanto de la fundadora como de los futuros colaboradores, aporta una comprensión real de cómo funcionan los mercados exteriores, lo que refuerza la credibilidad de la consultora en su nicho.

2.2. Business Model Canvas



Figura 2: Business Model Canvas

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. Análisis de Entorno Macro

Con el objetivo de analizar el entorno macro que podría afectar a la empresa se ha llevado a cabo un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal):

3.1.1. Político

- El Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2025 destina 4.656 millones de euros a la aceleración digital a través de programas de formación, Kit Digital, PERTE o CDTI (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021). La falta de adopción de nuevas tecnologías en pymes se debe a que no tienen suficiente capacidad ni financiación, lo que convierte al Estado en un factor determinante en este proceso y amplía la demanda de servicios de consultoría que ayuden a acceder y aprovechar estas ayudas.
- Organismos como ICEX, IVACE, SPRI o IGAPE ofrecen ayudas específicas a la internacionalización, con distintas variaciones según la comunidad autónoma (IPSOM, 2025). Conocer estas ayudas representa un valor directo e indispensable para los clientes de las consultoras.
- Las regulaciones y normativas afectan directamente a las necesidades de digitalización, acceso a financiación y simplicidad administrativa de las pymes en España (Cámara de Comercio, 2026). Esto indica que las políticas públicas podrían impulsar o frenar la demanda de servicios de consultoras boutique.
- La inestabilidad política en España genera cautela a la hora de tomar decisiones de inversión, y hace más difícil acceder a financiación, afectando en mayor manera a pymes que a grandes empresas. Esto puede ralentizar la toma de decisiones de los clientes.

3.1.2. Económico

- La economía española crece en torno al 2,4% en 2026, por lo que las empresas todavía consideran invertir, aunque con una mayor cautela (Carreras Baquer, 2026). Una consultora debe demostrar que sus proyectos generan beneficios concretos y reales para justificar el gasto.

- La inflación hace que muchas pymes pospongan decisiones de gasto no urgentes, aunque igualmente puede aumentar el interés por soluciones tecnológicas que aumenten la productividad. La digitalización puede posicionarse como una inversión que reduce costes a medio y largo plazo.
- La volatilidad de los costes de la energía y suministros hace que también recorten aquellas inversiones no esenciales (Huangfu, 2026). A pesar de que la electricidad puede ser relativamente más barata en España que en otros países europeos, esta incertidumbre puede frenar decisiones de inversión en digitalización.
- El tejido empresarial español está dominado por pymes, lo que convierte este segmento en un mercado potencial amplio pero sensible al precio, a la liquidez y al riesgo (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, 2020). El enfoque *human-first* y boutique, encaja con este sector por menor precio y soluciones adaptadas.

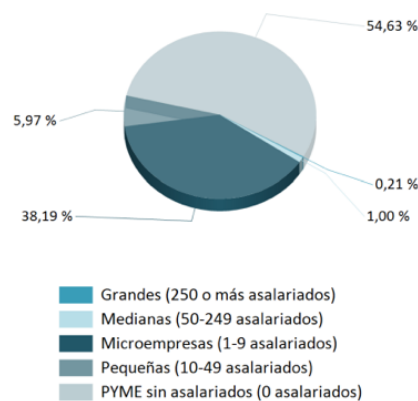


Figura 3: Distribución de Empresas en España por tamaño

3.1.3. Social

- El Plan Nacional de Competencias Digitales planea alcanzar el 80% de la población española con competencias básicas en tecnología (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, 2020). La brecha actual representa una oportunidad para consultoras boutique que priorizan el enfoque humano, porque pueden acompañar a las empresas a implementar esas tecnologías, formar a sus empleados y ofrecer soporte para el cambio.

- Otro estudio sobre digitalización empresarial indica que las pymes experimentan frenos para la adopción digital debido a la resistencia al cambio de sus empleados y la falta de conocimiento, incluso se ha observado el 42% de las pymes no tiene conocimientos suficientes para la implantación de nuevas herramientas tecnológicas (Smile Comunicación, 2025). Esto demuestra que la tecnología por sí sola, no garantiza mejora de productividad ni tampoco una transformación real del negocio.
- El rol del consultor está evolucionando a un enfoque más estratégico y de acompañamiento (AECCEM, 2026). Esta transformación implicaría una necesidad mayor de la personalización en los servicios de consultoría, lo que representa una oportunidad para las consultoras boutique, que pueden prestar sus servicios de forma más cercana, flexible y adaptada a cada cliente.

3.1.4. Tecnológico

- El 76% de las pymes españolas usa herramientas de IA semanal o diariamente, un porcentaje por encima de muchos países de Europa, y el 80% prevé aumentar su inversión en los próximos 3 años (EFE, 2026). Mientras que un estudio de la Universidad Pública de Navarra (2025) demuestra que España experimenta asociaciones más débiles entre adopción e impacto de la IA. Esto demuestra que el acceso a nuevas tecnologías no es la barrera que las empresas españolas experimentan, pero sí el saber usarla bien e integrarla correctamente en los procesos de la empresa, creando la posibilidad de negocio para consultoras boutique para cerrar esa barrera.
- La tecnología no es un complemento, es una herramienta para escalar. *CRM*, herramientas de gestión y automatización son soluciones que permiten organizar clientes, mejorar seguimientos y optimizar procesos, convirtiéndose en piezas claves de la expansión del negocio (Cámara de Comercio de España, 2018). Para las pymes, implementarlas correctamente sin acompañamiento es uno de sus principales retos, lo que refuerza la necesidad de consultoría especializada.

3.1.5. Ecológico

- La digitalización favorece a la sostenibilidad de las empresas al reducir el uso de papel, optimizar recursos y facilitar el trabajo remoto (Banco de España, 2025). Sin embargo, como la adopción tecnológica correcta en muchas pymes españolas es parcial, este tipo de consultoras pueden conectar eficiencia, sostenibilidad y cambio organizacional como parte de sus propuestas de valor.

3.1.6. Legal

- Al usar *CRM*, automatizaciones, inteligencia artificial y canales online, se trata con más datos personales y hay que cumplir con normativas como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) (Protection Report, 2026). Las consultoras pueden actuar como puente entre la tecnología y el cumplimiento normativo, liberando a las pymes de posibles riesgos legales o sanciones y reduciendo barreras de entrada.
- Cuando una empresa se quiere internacionalizar, tiene que operar bajo nuevos marcos legales según el país de destino. Esta nueva complejidad normativa, suele superar la capacidad interna de estas empresas si no cuentan con equipos legales internos (Fanjul, 2022). Orientar a las pymes en este proceso representa una tarea clave para la consultora.

3.1.7. Conclusiones del análisis PESTEL

Analizando el entorno macro se podría decir que hay una situación favorable para esta consultora, con muchas oportunidades y algún riesgo.

Principales oportunidades:

- El respaldo institucional a la digitalización y la internacionalización de las pymes (con programas como el Kit Digital, ICEX, las Cámaras de Comercio, etc) genera una demanda continua de consultoría para ayudar a las empresas a acceder y aprovechar esos recursos.
- Las pymes españolas tienen cada vez más acceso a la tecnología pero tienen el reto de integrarla correctamente en sus procesos y equipos, lo que valida el enfoque *human-first* de la consultora.

- La evolución del rol del consultor hacia un perfil más estratégico y de acompañamiento.

Principales riesgos:

- El tejido empresarial español es sensible al precio y a la liquidez.
- La inestabilidad económica y política puede frenar decisiones de inversión en servicios no percibidos como urgentes.

El entorno valida el modelo de la consultora ya que existe una brecha entre el acceso tecnológico y su adopción en las pymes, hay un respaldo público a la internacionalización, y hay una tendencia de mercado hacia modelos basados en el acompañamiento. El reto principal será demostrar valor económico desde el primer momento de los proyectos.

3.2. Análisis de la Industria

Para realizar un análisis de la industria, se ha usado el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter:

Fuerza	Intensidad	Idea Clave	Implicación para la Consultora
<i>Rivalidad entre competidores</i>	Alta	Sector en crecimiento (21.982M€ en 2024, +8,8% interanual) con numerosas firmas especializadas (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2025)	Necesidad de diferenciación basada en el enfoque <i>human-first</i> , la cercanía y gestión del cambio
<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	Media	Bajas barreras de entrada, pero conseguir reputación y confianza es la parte clave	Entrada fácil pero difícil de consolidar sin experiencia, red de contactos y posicionamiento en digitalización e internacionalización de pymes

<i>Poder de negociación de los clientes</i>	Alta	Las pymes son muy sensibles al precio y tienen muchas alternativas	Gran necesidad de demostrar valor añadido y retorno de la inversión
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	Baja-media	Mercado amplio de herramientas digitales y talento especializado disponible	Flexibilidad para configurar soluciones según cada proyecto sin dependencia de un proveedor concreto
<i>Amenaza de servicios sustitutos</i>	Media	Las empresas pueden intentar digitalizar e internacionalizarse internamente, y las herramientas no-code e IA lo facilitan cada vez más	Refuerza la importancia de demostrar el valor del acompañamiento y la gestión del cambio como algo que no se puede sustituir fácilmente

Tabla 1: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este análisis muestra que la industria de consultoría de transformación digital tiene mucha competencia. Sin embargo, existe un hueco para una consultora boutique especializada en pymes que quieren internacionalizarse, ya que puede ofrecer una mayor propuesta de valor enfocada a un acompañamiento más cercano y especializado. El enfoque *human-first*, centrado en la adopción real y la gestión del cambio puede ayudar a la diferenciación respecto a modelos más clásicos de consultoría.

3.3. Análisis de competidores

3.3.1. Grandes consultoras

Grandes firmas como Deloitte, EY, PwC, Accenture... suelen ofrecer servicios de transformación digital, en los que ayudan a sus clientes con la estrategia, los datos, nuevas automatizaciones, arquitectura tecnológica y el rediseño de los procesos. Su enfoque suele ser más estratégico y están diseñadas mayoritariamente para clientes más grandes o proyectos complejos con grandes presupuestos. Pueden apoyar a la internacionalización,

pero desde el rediseño del negocio, no tanto desde el acompañamiento cercano que necesita una pyme (Deloitte, s. f.; EY, 2023; PwC, 2022).

Las grandes consultoras no representan una gran amenaza para la consultora porque sus presupuestos son inaccesibles para la mayoría de pymes. También operan con unos requisitos de rentabilidad y cobertura de costes que no les permite trabajar con la cercanía y personalización que ofrece una boutique.

3.3.2. Consultoras boutique

Este tipo de consultoras suelen ofrecer un diagnóstico, diseño de procesos, implantación de herramientas y acompañamiento, lo que encaja mejor con las pymes que quieren adoptar tecnologías sin perder su identidad y de forma adaptada.

La ventaja de una boutique es su personalización, flexibilidad y capacidad de adaptar a nuevas necesidades del cliente. Algunas incluso ya conectan la digitalización con el crecimiento internacional, sobre todo con e-commerce y presencia online. Pero tienen la escala como principal limitación, tienen menos recursos, cobertura y menor capacidad de manejo de proyectos complejos (Fullcircle, 2025).

En España existen varias consultoras boutique y firmas especializadas que trabajan la digitalización de pymes desde un enfoque cercano y personalizado, como Oftex, Fullcircle o Noergia, además de servicios públicos de acompañamiento como ICEX o APEX.

Las consultoras boutique son la amenaza más directa, pero el mercado es suficientemente amplio y fragmentado como para poder competir y coexistir. Pero refleja la importancia de tener un nicho bien definido, ya que ninguna de las boutiques identificadas combinada de forma clara el enfoque de digitalización centrado en la internacionalización, que es el nicho de esta consultora.

3.3.3. Sustitutos tecnológicos

Las plataformas *SaaS* y herramientas que permiten digitalizar empresas internamente sin asesoría intensa son los principales sustitutos de una consultora de transformación digital: *CRM*, automatización de marketing, *ERPs* en la nube, IA integrada, etc. Estos sustitutos tienen menor coste, son más rápidos de implementar, y a veces son suficientes para proyectos sencillos. Por ejemplo, una pyme puede usar Shopify para vender fuera de España, gestionar datos básicos con HubSpot o Salesforce, y automatizar sus procesos

internos sin necesidad de una consultora. Pero su limitación llega cuando estos procesos necesitan estar integrados en la estrategia de la empresa y gestionar el cambio en sus trabajadores (Channel Partner, 2025; EY, 2023; PwC, 2021).

Las herramientas *SaaS* no son competidores directos. Su límite llega cuando sin el acompañamiento de una consultora puede haber una mala adopción, resultando en un mal uso de recursos y dinero. El riesgo es que las pymes creen que la herramienta es suficiente, por ello hay que comunicar bien la importancia de la adopción y acompañamiento.

3.3.4. Resumen comparativo

La siguiente tabla recoge los principales competidores y su posicionamiento respecto a la digitalización e internacionalización:

Actor	Cómo ayuda a digitalizar	Cómo apoya la internacionalización	Ventaja principal	Limitación principal
Grandes consultoras	Estrategia integral, tecnología, datos, procesos	Omnicanalidad, expansión, global	Capacidad, reputación y cobertura	Menor cercanía y mayor coste
Boutiques	Diagnóstico, implantación y acompañamiento	E-commerce, automatización, presencia online, acompañamiento en adaptación de procesos para mercados externos	Personalización y gestión del cambio	Menor escala y menos recursos
SaaS	Herramientas listas para usar	Permiten vender fuera sin consultoría	Coste bajo y rapidez	Falta de estrategia y adopción

Tabla 2: Resumen Comparativo de Competidores por Tipo

El análisis de competidores muestra que hay espacio para una consultora boutique especializada en la digitalización para la internacionalización, diferenciada por su accesibilidad, cercanía y nicho.

3.4. **Mercado objetivo**

- **Cliente principal:** pequeñas empresas españolas de entre 10 y 49 empleados con intención de ampliar su negocio fuera de España, pero sin la capacidad digital para hacerlo de forma eficiente. Estas empresas tienen la necesidad de consultoría especializada, pero no tienen departamento digital interno ni presupuesto para grandes consultoras. Se encuentran en ciudades con los mayores núcleos empresariales españoles como Madrid, Barcelona, Valencia o A Coruña (Accumin Intelligence, 2025), aunque el modelo del servicio permitiría operar en remoto a nivel internacional.
- **Cliente secundario:** medianas empresas (50-249 empleados) en proceso de expansión internacional que buscan acompañamiento más cercano y flexible al que ofrecen las grandes firmas.

3.4.1. **Tamaño del mercado**

- En agosto de 2025 había en España 175.262 pequeñas empresas (10-49 asalariados) y 28.167 medianas (50-249 asalariados) (Ministerio de Industria y Turismo del Gobierno de España, 2025) lo que representa un mercado potencial amplio.
- Del total de empresas exportadoras españolas, en torno al 98% son pymes, aunque la escasa propensión exportadora les impide ser suficientemente productivos y competitivos (ICEX, 2025), lo que evidencia una brecha entre el potencial y la capacidad de internacionalización.
- Las pymes que participan en programas de internacionalización como ICEX Next facturan de media de 4,6 millones de euros anuales, con un 29% procedente de exportación (ICEX, 2024), lo que confirma que este tipo de empresas tienen algún tipo de actividad, pero necesitan consolidar y digitalizar sus operaciones.

3.4.2. Por qué este cliente

Las pymes españolas quieren crecer internacionalmente pero no disponen de los recursos internos para gestionar óptimamente una digitalización que soporte este proceso. Son empresas demasiado grandes para improvisar y demasiado pequeñas para permitirse una gran consultora. En este hueco, encajaría una consultora boutique.

3.4.3. Estimación del mercado (TAM, SAM, SOM)

Para valorar el mercado se han analizado 3 métricas: el mercado total disponible (TAM), el mercado al que la consultora puede acceder actualmente (SAM) y el mercado que la consultora puede conseguir en los primeros años de actividad (SOM).

Se han cuantificado los resultados en número de empresas y en valor económico de mercado, asumiendo un ticket medio por proyecto de implantación de 25.500 €:

- TAM (Total Addressable Market, Mercado Total Disponible):
 - *Volumen:* **203.429 pymes** españolas de 10 a 249 empleados, desglosadas en 175.262 pequeñas y 28.167 medianas (INE, 2025).
 - *Valor económico:*
 $203.429 \text{ pymes} \times 25.500\text{€} = \mathbf{5.187.439.500 \text{ €}}$ (5.187 millones de €)
- SAM (Serviceable Addressable Market, Mercado Accesible)
 - *Volumen:* **55.860 pymes** con actividad exportadora activa, aplicando el 98% de perfil pyme sobre los 57.000 exportadores regulares registrados en España (ICEX, 2025).
 - *Valor económico:*
 $55.860 \text{ pymes} \times 25.500\text{€} = \mathbf{1.424.430.000\text{€}}$ (1.424 millones de €)
- SOM (Serviceable Obtainable Market, Mercado Objetivo Capturable a 3 años)
 - *Volumen:* **15-20 empresas** serán clientes en los 3 primeros años de actividad, concentradas en Madrid, Barcelona y Valencia, equivalente a 0,03% del SAM, coherente con el modelo boutique y unipersonal de la fase inicial.
 - *Valor económico:* Al sumar los 12 proyectos de transformación, más los 16 diagnósticos y los ingresos acumulados por *retainers* proyectados los tres primeros años, el valor total capturable sería:

$(16 \text{ diagn\u00f3sticos} \times 3.500 \text{ \u20ac}) + (12 \text{ proyectos} \times 22.000 \text{ \u20ac}) + (198.000 \text{ \u20ac en retainers}) = \mathbf{518.000 \text{ \u20ac}}$

El valor del SOM se ha calculado con los precios reales de cada l\u00ednea de servicio, en vez del ticket medio, para mantener coherencia con la cuenta de resultados.

M\u00e9trica	Volumen (Empresas)	Valor econ\u00f3mico (\u20ac)	% de conversi\u00f3n
TAM (Mercado Total)	203.429	5.187.439.500 \u20ac	100%
SAM (Mercado Accesible)	55.860	1.424.430.000 \u20ac	27.46% del TAM
SOM (Mercado Objetivo)	17 (media del rango 15-20)	518.000 \u20ac	0,03% del SAM

Tabla 3: Estimaci\u00f3n del Tama\u00f1o de Mercado (TAM, SAM, SOM)

4. VIABILIDAD COMERCIAL

4.1. Validación del modelo de negocio

Para contrastar las hipótesis del plan de negocio y validar la propuesta de valor de la consultora, se han realizado 2 entrevistas en profundidad a directivos y fundadores de pymes españolas con procesos de digitalización e internacionalización.

Al tratarse de un proyecto enfocado al sector empresarial B2B (servicios a empresas), se ha usado un enfoque cualitativo para priorizar la profundidad de las respuestas y el perfil directivo de los entrevistados sobre la cantidad de participantes, y así poder entender si el modelo responde a las verdaderas necesidades del mercado.

Estos son los perfiles de los entrevistados:

- **Perfil Entrevistado 1:** Cofundador y director de producto en una pyme tecnológica (*Fintech, SaaS*) especializada en la automatización de operaciones financieras y deuda, con equipo de entre 15 y 30 empleados y un modelo orientado al mercado global y de Estados Unidos.
- **Perfil Entrevistado 2:** Socios fundadores de una pyme española del sector *retail* (textil, cosmética y gran consumo), con operaciones de expansión internacional activas en Oriente Medio (Dubái) y una plantilla media de 12 empleados. Un perfil con amplia trayectoria en el sector textil y el otro en el ámbito financiero.

El guion de las preguntas de las entrevistas se recoge en el Anexo.

Se ha realizado una tabla con el contraste de las hipótesis de partida de la consultora con las evidencias que se han obtenido durante las entrevistas:

Hipótesis	Evidencia de Mercado (Entrevistas)	Validación para la Consultora
1. Barrera de adopción	Directivo 1: La última adopción de una nueva herramienta (Claude Code) tardó semanas porque algunos del equipo la miraban con escepticismo o no le dedicaban tiempo a aprender a usarla. Directivo 2: El problema no fue instalar la última herramienta (<i>ERP</i>), sino conseguir que el equipo lo integrase en sus hábitos.	Existe una resistencia inicial al cambio de hábitos con una nueva herramienta. El modelo <i>human-first</i> de la consultora responde a una necesidad del mercado.

<p>2. Caos en la internacionalización</p>	<p>Directivo 1: Lo más difícil fue asumir el salto de escala y volumen de EE. UU.</p> <p>Directivo 2: Lo más caótico fue adaptar la operativa a un mercado nuevo con las aduanas, logística y nuevas normativas sin perder el control interno.</p>	<p>Las pymes sufren falta de procesos y de control de stock y operaciones cuando saltan al extranjero. La consultora puede actuar como palanca de control.</p>
<p>3. Rol de la consultoría externa</p>	<p>Directivo 1: Contrataron una consultora para normativas y seguridad, y les ahorró mucho tiempo de prueba y error.</p> <p>Directivo 2: Contrataron asesores legales y fiscales al aterrizar en Dubái para evitar errores en un mercado desconocido.</p>	<p>Se valora el conocimiento especializado para evitar errores iniciales, aunque las pymes tienen preferencia por mantener interno el control comercial.</p>
<p>4. Toma de decisiones rápida</p>	<p>Directivo 1: Deciden los fundadores rápido cuando identifican la necesidad y validan el coste.</p> <p>Directivo 2: La decisión es de los socios fundadores (2), consensuando con el equipo para que encaje con las necesidades reales del negocio.</p>	<p>La estrategia comercial debe dirigirse directamente a los socios fundadores, con propuestas de valor claras desde el principio.</p>
<p>5. Valor del acompañamiento de principio a fin</p>	<p>Directivo 1: Instalar la herramienta no es un problema pero si puede ser muy valioso si de verdad te quita el problema de la adopción de encima, pero exige implicación interna.</p> <p>Directivo 2: Lo ven como una inversión que puede reducir errores, acelerar la adopción y evitar que la herramienta quede infrautilizada.</p>	<p>El mercado está dispuesto a pagar por el servicio de la consultora si garantiza que el equipo adopte la tecnología.</p>

Tabla 4: Resultados de las Entrevistas de Validación

4.2. Principales conclusiones

Las entrevistas confirman que el modelo de negocio propuesto está bien planteado para resolver las necesidades de las pymes. Las pymes sufren con la digitalización por la fricción humana y operativa de sus equipos.

El modelo boutique se reforzaría de cara al lanzamiento concentrando los esfuerzos comerciales en los socios fundadores que serían los que toman la decisión final, y garantizando que el servicio de consultoría tenga una entrega de calidad y cubra el soporte a la adopción de la herramienta en los equipos.

Como siguiente paso, después de lanzar la consultora, se realizarían entrevistas adicionales para seguir refinando la propuesta de valor.

5. MODELO OPERATIVO

5.1. Servicios de la consultora

La oferta de servicios de la consultora se estructura en torno a 3 servicios complementarios que cubren distintas necesidades que puede atravesar una pyme en su proceso de digitalización enfocada a la internacionalización. Cada servicio puede contratarse de forma independiente pero el recorrido que se intentaría incentivar sería el que empieza de diagnóstico a la implementación y después al acompañamiento continuo. Esta estructura permite adoptar la propuesto de valor a empresas en distintos momentos de madurez digital.

Los precios orientativos de los servicios están fijados en base a la tarifa media diaria de un consultor senior de transformación digital en España, que se sitúa entre los 500 y 1200 €/día (FocusTribes, s. f.). El posicionamiento boutique de esta consultora, orientado a pymes con presupuestos más ajustados hace que trabaje en la parte inferior de ese rango, entre 400-500€/día.

5.1.1. Diagnóstico Digital-Internacional

El primer servicio actúa como puerta de entrada a la relación con el cliente. Consiste en una evaluación del estado digital de la empresa y de su preparación para operar en mercados exteriores, con el objetivo de identificar *gaps* tecnológicos, organizativos y de proceso que limitarían una expansión eficaz.

El diagnóstico incluye sesiones de trabajo con la dirección y los responsables de las áreas clave, análisis del *stack* tecnológico existente y de los flujos operativos principales, y una evaluación del nivel de adopción digital del equipo. El resultado es un informe con un mapa de situación actual, las brechas prioritarias y un *roadmap* de actuación con estimación de esfuerzo y recursos necesarios.

Este servicio reduce la barrera de entrada para comprometerse con un proyecto y para la consultora permite cualificar al cliente y evaluar el encaje antes de proponer un proyecto.

- *Formato*: Proyecto cerrado con entregable final
- *Duración estimada*: 3 a 4 semanas
- *Precio orientativo*: 2.500 - 4.500 €

5.1.2. Transformación Digital para la Expansión Internacional

Es el servicio central de la consultora y el que concentra el mayor valor. Después de la ruta que se definió en el diagnóstico (u otro análisis similar), la consultora acompañaría a la empresa en la implementación de procesos y/o herramientas.

La intervención consiste en varios ámbitos: la implantación o adaptación de herramientas digitales clave (*CRM*, automatización de marketing, *ERP* ligero, herramientas de colaboración, agentes de Inteligencia Artificial), la adaptación de procesos internos a la lógica de operación internacional (gestión de pedidos, atención al cliente, documentación, legal), y la formación del equipo y gestión del cambio organizativo, que sería el diferenciador principal.

La consultora sería la interlocutora única durante todo el proceso, coordinando cuando es necesario con proveedores tecnológicos especializados. Instalar herramientas no es el único objetivo, el objetivo es que la empresa funcione de forma diferente y más optimizada.

- *Formato*: Proyecto por fases, con hitos formato *agile* y entregables definidos
- *Duración estimada*: 3 a 6 meses según alcance del proyecto
- *Precio orientativo*: 12.000 - 35.000 €

5.1.3. Acompañamiento Continuo

Las mayores dificultades de adopción no aparecen durante la implementación, sino en los meses siguientes, cuando las herramientas ya están desplegadas pero los hábitos del equipo aún no han cambiado del todo.

El acompañamiento continuo es un ‘retenedor’ mensual post-implementación que incluye sesiones periódicas de seguimiento, soporte en la adopción de nuevas funcionalidades, resolución de fricciones con los equipos y asesoramiento estratégico puntual. No pretende sustituir el soporte técnico de los proveedores *SaaS*, sino ser un socio estratégico externo con conocimiento profundo de la empresa y puede orientar decisiones sin necesidad de un periodo de adaptación.

Este servicio es el que aporta estabilidad de ingresos a la compañía.

- *Formato*: Contrato mensual renovable, con sesión de seguimiento mensual y canal de comunicación directo
- *Dedicación estimada*: 4 a 6 horas mensuales
- *Precio orientativo*: 800 - 1.500 €/mes

5.2. Marketing y Ventas

La reputación y los resultados son el principal activo comercial de la consultora, y la estrategia de marketing y ventas se construye en consecuencia.

El modelo de adquisición de clientes se basa principalmente en:

- a) Alianzas con otras consultoras y agencias, que actúan como fuente principal de clientes cualificados.
- b) La presencia pública de la fundadora como experta, que construye credibilidad a medio plazo y refuerza la confianza antes incluso del primer contacto.

5.2.1. Estrategia de adquisición de clientes

a) Canal principal: alianzas con consultoras

El proceso de captación de clientes en la fase inicial es a través de acuerdos de derivación con consultoras de tamaño algo superior, que operan en el mismo espacio, pero con un precio más alto. Estas empresas reciben con frecuencia solicitudes de pymes que no encajan en su modelo o que no pueden pagar sus presupuestos y quedan desatendidas. Esta consultora se posiciona como un destino natural para esos casos siendo una alternativa especializada y más accesible.

Los incentivos para la consultora aliada serían:

1. Una comisión del 10% sobre las ganancias del proyecto derivado.
2. La garantía de que el cliente va a estar bien atendido, lo que protege su propia reputación.

Este modelo elimina la fricción de tener que intentar obtener clientes en frío y, una vez establecida la relación, genera un flujo recurrente de oportunidades sin esfuerzo adicional.

b) Canal secundario: Red de contactos y referencias

A medida que la consultora acumula proyectos, el boca a boca entre directivos de pymes se convierte en una fuente de captación creciente. La estrategia contempla mantener una relación cercana con clientes pasados y pedir referencias de forma activa al cierre de cada proyecto.

5.2.2. Construcción de marca y posicionamiento

a) Presencia pública de la fundadora

En una consultora donde en una primera fase el principal activo es el de su fundadora, la marca personal y la marca de empresa son indispensables. El plan incluye una presencia activa en LinkedIn, con publicación regular de contenido sobre transformación digital,

nuevas tecnologías, internacionalización y panorama internacional. Se compartirán también logros concretos (premios, participaciones en eventos, charlas) que refuercen la trayectoria y credibilidad de la fundadora como profesional.

La presencia en redes se complementaría con participación en eventos y foros del ecosistema cuando sea posible, tanto de tecnología como de internacionalización de pymes.

El objetivo sería crear credibilidad y usar estas plataformas como vehículo de marketing gratuito y que cuando un potencial cliente reciba el nombre de la consultora, pueda verificar en pocos minutos que hay una profesional con criterio propio y experiencia.

b) Alianzas institucionales

A medio plazo, la consultora explorará vínculos con organismos como ICEX y las Cámaras de Comercio, que trabajan directamente con pymes en proceso de internacionalización. Estas alianzas servirían para ampliar la red de contactos y aportar legitimidad institucional.

5.2.3. Proceso de venta

El proceso consta de tres pasos:

1. Reunión inicial: Sin coste, en la que se evalúa la situación de la empresa se identifica si hay encaje y se establece confianza para seguir adelante.
2. Propuesta personalizada: Entregada en un plazo de cinco a siete días, que recoge el alcance, la metodología, la duración y el precio concreto del proyecto. Aunque la estructura y el enfoque son consistentes entre todos los proyectos, cada propuesta se adapta al cliente y su problema específico.
3. *Onboarding*: Si se cierra el acuerdo, se define el calendario de trabajo, las reuniones de seguimiento, se formaliza el contrato y la forma de trabajar juntos.

El ciclo completo desde el primer contacto hasta el inicio del proyecto es de aproximadamente cuatro a seis semanas, un plazo coherente con los tiempos de decisión habituales en pymes españolas.

5.3. Recursos humanos

La estructura de recursos humanos usa un crecimiento orgánico y controlado definido en la propuesta de valor.

a) Fase inicial (Años 1 y 2)

Durante los 2 primeros ejercicios, la consultora opera con una estructura unipersonal en la que la fundadora asume las funciones directivas, comerciales, diseño de propuestas, gestión de clientes y ejecución de proyectos. Este punto de partida permite mantener coherencia con el modelo de la consultora, los estándares de calidad y los costes fijos al mínimo antes de tener una cartera de clientes consolidada.

b) Primera incorporación (Planificada para el Año 3)

Según las proyecciones de demanda del modelo financiero, la carga de trabajo en el Año 3 supera la capacidad operativa individual. Por ello, se contempla la primera incorporación a tiempo completo en este año.

- *Perfil profesional:* Consultor/a senior de transformación digital.
- *Requisitos:* Perfil técnico y estratégico con una experiencia entre 3 y 5 años en la gestión de proyectos digitales con metodologías ágiles y que pueda operar de forma autónoma desde el principio.
- La incorporación duplica la capacidad de la consultora y permite ampliar el volumen de proyectos y el alcance, como se refleja en la cuenta de resultados del apartado 6.2.

c) Desarrollo tecnológico y colaboradores externos

Para desarrollos tecnológicos altamente especializados o fuera del conocimiento de la consultora (como desarrollos de software específicos o integraciones de arquitecturas de datos muy complejas), el modelo prevé la colaboración con *freelancers* especializados.

- Contratación de profesionales independientes según necesidad (presupuestado en un 20% del valor de cada proyecto de transformación).
- El objetivo es consolidar esas relaciones de trabajo con aquellos que sean fiables, de calidad y que se alineen con la forma de trabajar de la consultora, generando una red estable de colaboradores de confianza.

d) Cultura organizacional

La cultura interna de la consultora se define principalmente en:

- *Alto rendimiento sostenible:* Forma de trabajar optimizada con Inteligencia Artificial interna para prevenir saturación y *burnout*.

- Aprendizaje continuo: Formación continua en las últimas tendencias del mercado y tecnología como parte de la cultura del equipo, se contempla parte del presupuesto para ello.
- Colaboración y feedback: Evaluación constante del entorno de trabajo y el desempeño con reuniones de *feedback* internas y revisiones mensuales de satisfacción con clientes.

e) **Modelo de trabajo**

- Híbrido y flexible: La consultora no tiene oficina fija, así que se trabaja mayoritariamente de forma remota. Disposición de un acceso a un espacio de *coworking* flexible en Madrid para reuniones presenciales con clientes y trabajo en equipo para cuando sea necesario.
- Autonomía: Gestión del tiempo con responsabilidad sobre los resultados y proyectos correspondientes, sin un control de horarios rígido.

f) **Políticas de recursos humanos**

- Compensación: Asignada para la fundadora como 42.000 € anuales. Y para el consultor senior que se incorpora en el Año 3 que tendrá una compensación equivalente. En el futuro se integrará un variable ligado a la captación de nuevas cuentas y renovación de contratos de acompañamiento (*retainers*).
- Beneficios laborales: Flexibilidad horaria, autonomía y acceso a formación continua.
- Revisiones de rendimiento: Semestrales, orientadas al desarrollo profesional, la planificación de carrera y un mejor trabajo en equipo.

5.4. **Uso Tecnología e Inteligencia Artificial con Enfoque Human-First**

La tecnología es el núcleo instrumental de los servicios ofrecidos por la consultora, pero su implementación no tiene valor si las personas que tienen que utilizarla no la adoptan o perciben una mejora en la forma de trabajar.

5.4.1. Stack tecnológico y ecosistema integrado

Las herramientas seleccionadas por la consultora pretenden poder integrarse y escalar en los perfiles de las pymes españolas.

El Instituto Nacional de Estadística (2025) observó que solo el 21,14% de las pymes con más de 10 empleados usan inteligencia artificial y apenas el 26,62% vendió online en 2024. Esto refuerza la propuesta de valor de la consultora porque hay un problema real de adopción tecnológica en las pymes españolas. La consultora puede centralizar operaciones sin multiplicar herramientas ni costes para estas empresas, con herramientas como Microsoft 365, cuyo ecosistema es el más extendido en las pymes españolas. Sin embargo, la selección de herramientas se adaptaría al cliente, si este opera en Google Workspace u otras plataformas, la propuesta se integraría a ellas.

También se utilizarían otras herramientas como sistemas de *CRM* para gestionar las relaciones con los clientes, plataformas de gestión de proyectos, PowerBI para el análisis de datos y la generación de cuadros de mando para facilitar la toma de decisiones, y metodologías ágiles (Agile/Scrum) para trabajar de forma adaptable y en *sprints*.

5.4.2. Inteligencia Artificial como herramienta de productividad

Para una pyme en proceso de transformación digital, la IA generativa tiene alto impacto y baja barrera de entrada. De hecho, un 84% de las personas de una encuesta difundida por Microsoft (2024) afirmó que la IA tuvo un impacto positivo en su trabajo y que las pymes que adoptaron IA fueron un 40% más productivas.

Por ello, y por la convicción de que dominar y usar estas herramientas permite prestar un servicio más riguroso y ágil, esta tecnología es una parte esencial del modelo:

- *Aplicación interna*: redacción de propuestas, síntesis de reuniones, generación de documentación técnica, agentes de IA para automatizar procesos y tareas repetitivas (clasificación de información, seguimientos, etc.).
- *Aplicación con clientes*: atención al cliente automatizada, generación de contenido comercial, análisis de datos operativos.

En ambos casos, el uso de estas herramientas se acompaña con formación y seguimiento, para garantizar que la tecnología está integrada efectivamente en los flujos de trabajo y se integra en la forma de trabajar del equipo.

5.4.3. Enfoque *human-first*

Un riesgo común en los proyectos de transformación digital es instalar nuevas tecnologías en una empresa sin considerar suficientemente si el equipo está preparado o alineado con las herramientas. Esto puede resultar en un fracaso del proyecto independientemente de lo potente que sea la herramienta.

Por lo tanto, parte de la propuesta de valor de esta consultora es evitar este escenario. Implementa tecnología, acompaña al equipo, identifica posibles resistencias al cambio y diferentes ritmos de adopción, y forma y acompaña a las personas en su camino de adaptación a nuevas herramientas. Con el objetivo de transformar la forma de trabajar de las personas para que sean más eficientes.

6. MODELO FINANCIERO

6.1. Supuestos

El modelo financiero está basado en hipótesis coherentes con el modelo operativo y conservadoras. El horizonte de proyección usado es de 3 años, con el objetivo de no hacer especulaciones a largo plazo no fundamentadas.

6.1.1. Supuestos generales

El Año 1 corresponde al primer ejercicio completo de actividad de la consultora operando con una estructura de empresario individual. La fundadora recibe un salario desde el primer año. No se contemplan contrataciones de un segundo empleado hasta el Año 3, según necesidad. Los *freelancers* se contratan según proyecto, con un coste estimado del 20% del precio del proyecto del que formen parte, coherente con el modelo de colaboración descrito en el apartado 5.3.

No se asume financiación externa ni ningún tipo de deuda en esta fase. Desde el primer momento, la empresa estará financiada con los propios ingresos generados por su actividad.

6.1.2. Supuestos de demanda

El volumen de clientes por año está estimado de forma progresiva, teniendo en cuenta el tiempo para construir alianzas con otras consultoras y consolidar reputación:

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3
Diagnósticos	3	6	7
Proyectos de transformación	2	4	6
Retainers activos	2	5	8

Tabla 5: Proyección De Demanda (Años 1-3)

Los *retainers* son los contratos firmados en años anteriores que se mantienen a menos que haya alguna cancelación. Se ha usado una tasa de cancelación anual del 15% a partir del segundo año, basada en el benchmark del sector en el que las consultoras tienen en torno al 85% de retención anual, lo que sería un 15% de *churn* anual (SerpSculpt, 2025). Se ha considerado esa diferencia por el modelo operativo que incluye una relación muy cercana con el cliente y el acompañamiento continuo, que reduciría el riesgo de abandono.

6.1.3. Supuestos de precios

Los precios se fijan en el punto medio de los rangos definidos en el modelo de servicios del apartado 5.1, siendo más conservador para los proyectos de transformación en los que en el primer año la cartera es limitada y el poder de negociación es menor:

Servicio	Precio unitario	
Diagnóstico	€	3.500,00
Proyecto de transformación	€	22.000,00
<i>Retainer</i>	€	1.100,00 /mes

Tabla 6: Supuestos De Precios Para Los 3 Primeros Años De Actividad

No se contemplan revisiones de precios hasta el cuarto año, en el que una cartera consolidada y una mayor reputación aumentan el poder de negociación.

El *retainer* está fijado con una tarifa mensual de disponibilidad y acompañamiento continuo. El rango definido en el apartado 5.1.3 refleja variabilidad según tamaño y complejidad de cada proyecto, siendo 1.100€/mes el punto medio usado en el modelo.

6.1.4. Supuestos de costes

Los costes se dividen en fijos y variables.

Al tratarse de una estructura unipersonal en el Año 1 y 2, los costes fijos son reducidos y escalan año tras año. En el Año 3 se contempla una incorporación, lo que supone un aumento en los costes, y está justificado por el crecimiento de la cartera de clientes.

a) Costes fijos anuales

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
Cuota de autónoma	€	960,00	€	3.600,00	€	3.600,00
Herramientas y software	€	900,00	€	900,00	€	1.800,00
Asesoría contable y fiscal	€	1.800,00	€	1.800,00	€	2.400,00
<i>Coworking</i>	€	1.800,00	€	1.800,00	€	3.600,00
Marketing y presencia digital	€	650,00	€	650,00	€	650,00
Seguro de responsabilidad civil	€	400,00	€	400,00	€	400,00
Gastos de desplazamiento	€	500,00	€	700,00	€	800,00
Gastos de representación	€	600,00	€	800,00	€	900,00

Otros gastos operativos	€	600,00	€	800,00	€	1.000,00
Nóminas	€	42.000,00	€	42.000,00	€	84.000,00
Total costes fijos	€	50.210,00	€	53.450,00	€	99.150,00

Tabla 7: Proyección de Costes Fijos Anuales (Años 1-3)

La justificación de cada concepto es la siguiente:

- **Cuota de autónoma:** la Seguridad Social ofrece una tarifa plana de 80 €/mes para los primeros 12 meses como autónomos (Seguridad Social, 2026), equivalente a 960 € en el Año 1. A partir del Año 2, la cuota se calcula conforme al sistema de cotización por ingresos reales vigente desde 2023, estimándose en ~300 €/mes (~3.600 €/año) para el tramo de ingresos proyectado.
- **Herramientas y software:** la tecnología que la consultora usaría tal como se menciona en el apartado 5.4 incluye Microsoft 365 Empresa Básico (62,4 €/año, a 5,20 €/usuario/mes según Microsoft, s. f.), HubSpot CRM Starter (~84 €/año, a 7 €/mes con facturación anual según HubSpot, s. f.), herramienta de gestión de proyectos (~300 €/año) y herramientas de IA generativa (~360 €/año). El total de ~900 € en Año 1 aumenta hasta ~1.800€ en Año 3 al asumir la incorporación de una persona en el equipo.
- **Asesoría contable y fiscal:** coste estándar para autónomos en España, se incluye la gestión de declaraciones trimestrales de IVA e IRPF y el cierre anual. En el Año 3 sería un gasto mayor al incorporarse una nueva nómina, lo hace la administración más compleja.
- **Marketing y presencia digital:** incluye el mantenimiento de la web corporativa (~300 €/año) y LinkedIn Premium Business (~350 €/año), un canal importante de posicionamiento para la consultora.
- **Coworking (acceso flexible):** la consultora trabaja en remoto, sin oficina fija. Por lo que se contempla un acceso a un espacio de *coworking* flexible en Madrid para trabajar y tener reuniones presenciales con clientes. El precio promedio de un puesto flexible en Madrid es de ~150 €/mes (Ibercenter, s. f.), lo que equivale a ~1.800 €/año en Año 1 y Año 2. En Año 3, con la incorporación de una segunda persona, el coste se estima en 3.600 €/año.
- **Seguro de responsabilidad civil:** consiste en una cobertura para consultoras de negocio ante posibles reclamaciones. El coste estimado de 400 €/año

corresponde al rango de mercado para autónomos en este sector en España (Aseguratunegocio.com, 2026).

- **Gastos de desplazamiento:** incluye transporte para reuniones. Aumenta progresivamente con el crecimiento del volumen de proyectos.
- **Gastos de representación:** incluye comidas de negocio, de acuerdo con el modelo de relación cercana de la consultora. Gastos que son deducibles, según la normativa del IRPF.
- **Otros gastos operativos:** incluye otros gastos, como material y formaciones, que son necesarios para mantenerse actualizado en este sector que evoluciona rápidamente.
- **Nóminas:** se incluye el salario de la fundadora de 42.000 € brutos anuales durante los tres primeros años de actividad, estando en el rango bajo-medio del mercado para este perfil en España (FindYourTechies, 2025). En el Año 3, cuando la carga de trabajo supera la capacidad individual, se añade un consultor senior al equipo, con un salario también de 42.000 € brutos anuales, elevando el coste de nóminas en este ejercicio.

b) Costes variables anuales

- **Freelancers:** se estima un coste de subcontratación del 20% del precio de cada proyecto, acorde al modelo de colaboración descrito en el apartado 5.3. Se asume que todos los proyectos de transformación requieren colaboración externa en alguna parte de la ejecución técnica.
- **Comisiones de referral:** 10% del importe del proyecto que derivaron, acorde a lo definido en el apartado 5.2. Se estima que el 50% de los proyectos del Año 1 proceden de alianzas con comisión, reduciéndose al 40% en Año 2 y 30% en Año 3, a medida que el número de referencias directas crecen y la reputación de la consultora mejora.

6.1.5. Supuestos fiscales

La actividad de la consultora, como se ha descrito anteriormente, se desarrolla bajo el régimen autónomo y tributa IRPF. Para los modelos financieros se aplica un 25% sobre beneficio neto antes de impuestos, coherente para el tramo de ingresos proyectado más adelante. El IVA del 21% no se considera ya que se repercute totalmente al cliente y se deduce en las compras.

6.2. Cuenta de Resultados Provisional

6.2.1. Proyección de resultados

Esta cuenta de resultados refleja la evolución esperada de ingresos, costes y beneficio neto de la consultora en sus primeros 3 años, basándose en los supuestos recogidos en el apartado 6.1.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos			
Diagnósticos	€ 10.500,00	€ 21.000,00	€ 24.500,00
Proyectos de transformación	€ 44.000,00	€ 88.000,00	€ 132.000,00
Retainers	€ 26.400,00	€ 66.000,00	€ 105.600,00
Total ingresos	€ 80.900,00	€ 175.000,00	€ 262.100,00
Costes variables			
<i>Freelancers</i>	€ 8.800,00	€ 17.600,00	€ 26.400,00
Comisiones de <i>referral</i>	€ 2.725,00	€ 4.360,00	€ 4.695,00
Total costes variables	€ 11.525,00	€ 21.960,00	€ 31.095,00
Margen bruto	€ 69.375,00	€ 153.040,00	€ 231.005,00
Margen bruto (%)	85,75%	87,45%	88,14%
Costes fijos	€ 50.210,00	€ 53.450,00	€ 99.150,00
EBITDA	€ 19.165,00	€ 99.590,00	€ 131.855,00
Margen EBITDA (%)	23,69%	56,91%	50,31%
IRPF (25%)	€ 4.791,25	€ 24.897,50	€ 32.963,75
Beneficio neto	€ 14.373,75	€ 74.692,50	€ 98.891,25
Margen neto (%)	17,77%	42,68%	37,73%

Tabla 8: Cuenta de Resultados Provisional (Años 1-3)

6.2.2. Análisis de los resultados y la rentabilidad

Se proyecta un crecimiento de ingresos continuo, de 80.900€ en el Año 1 a 262.100€ en el Año 3, lo que significa un crecimiento acumulado del 224% en los 3 años, gracias al aumento de proyectos de transformación realizados y los clientes continuos.

Se analiza también la evolución de la composición de los ingresos:

Línea de servicio	Año 1	Año 2	Año 3
Diagnósticos	12,98%	12,00%	9,35%
Proyectos de transformación	54,39%	50,29%	50,36%
<i>Retainers</i>	32,63%	37,71%	40,29%

Tabla 9: Evolución de Estructura de Ingresos por Línea de Servicio (%)

El peso de los *retainers* aumentaría del 32,63% hasta el 40,29% en el Año 3, lo que significaría una base de ingresos recurrentes cada vez más consolidada y reduciría el esfuerzo de captación continua de nuevos clientes.

Los márgenes reflejan que los costes son sostenibles desde el primer momento. El margen EBITDA es del 23,69% el primer año, 56,91% en el Año 2 y desciende a 50,31% el tercer año, cuando hay una incorporación en el equipo. Esta nueva incorporación aumentaría la capacidad futura de escalar en los próximos años.

6.3. Flujo de caja

Recoge los movimientos de tesorería de la consultora a lo largo de los 3 años proyectados, reflejando cuándo se producen los cobros y pagos.

6.3.1. Supuestos de cobro y pago

- **Diagnóstico:** cobro completo al inicio del encargo.
- **Proyecto de transformación:** 50% al firmar el contrato y 50% en el momento de entrega.
- **Retainer:** cobro mensual anticipado.
- **Pagos a freelancers:** en el momento de entrega del proyecto.
- **Comisiones de referral:** abonadas en el momento que se cobra el ingreso asociado.
- **IRPF:** liquidado en el ejercicio siguiente al devengado.
- **Costes fijos:** distribución linear a lo largo del ejercicio.

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
Cobros operativos	€	80.900,00	€	175.000,00	€	262.100,00
Pagos costes variables	-€	11.525,00	-€	21.960,00	-€	31.095,00
Pagos costes fijos	-€	50.210,00	-€	53.450,00	-€	99.150,00

IRPF ejercicio anterior	—	-€	4.791,25	-€	24.897,50
Flujo de caja operativo	€	19.165,00	€	94.798,75	€ 106.957,50
Saldo inicial	€	3.700,00	€	22.865,00	€ 117.663,75
Saldo final acumulado	€	22.865,00	€	117.663,75	€ 224.621,25

Tabla 10: Flujo de Caja Anual Consolidado (Años 1-3)

6.3.2. Análisis

El modelo es sólido durante los años proyectados. En el primer año, los 2 primeros meses no generarían ingresos ya que sería el tiempo necesario para cerrar los primeros encargos. Este periodo quedaría cubierto por una aportación inicial de la fundadora de 3.700 €. El flujo de ingresos se estabiliza cuando se van consolidando los primeros proyectos y *retainers*.

Los *retainers* que suponen un ingreso recurrente cobrado por anticipado, hace que haya una base predecible en los años siguientes. Hay un descenso de flujo operativo entre el Año 2 y 3 pero no refleja ningún deterioro del negocio, solo el pago del IRPF en el Año 2 y la incorporación de una nueva persona al equipo en el Año 3.

6.4. Retorno esperado

6.4.1. Inversión inicial

La inversión inicial necesaria es reducida, ya que es un modelo de negocio de una consultora sin activos fijos significativos. Habrá un desembolso inicial de parte de la fundadora que cubre el colchón para los primeros meses sin ingresos y los costes operativos del principio:

Concepto	Importe
Colchón de tesorería	€ 3.000,00
Cuota de autónoma (enero-febrero)	€ 160,00
<i>Coworking</i> (enero-febrero)	€ 300,00
Herramientas y software (enero-febrero)	€ 150,00
Otros gastos operativos iniciales	€ 90,00
Total inversión inicial	€ 3.700,00

Tabla 11: Inversión Inicial (€)

6.4.2. Retorno sobre la inversión

La inversión inicial se recupera en el tercer mes de actividad, cuando se espera el cobro del primer diagnóstico en marzo y el inicio de los primeros *retainers*.

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
Saldo acumulado de tesorería	€	22.865,00	€	117.663,75	€	224.621,25
Inversión inicial	€	3.700,00	€	3.700,00	€	3.700,00
ROI		518%		3080%		5971%

Tabla 12: Retorno sobre la inversión (ROI)

Los porcentajes de retorno de la inversión elevados tienen sentido en un negocio de servicios profesionales con baja inversión inicial y una estructura de costes pequeña desde el principio. El valor del ROI crece cada año, lo que refleja que esta consultora boutique genera valor sostenido desde el primer año sin necesidad de capital externo ni deuda.

7. RIESGOS Y MITIGACIÓN

Riesgo	Mitigación	Impacto
<i>Cambio tecnológico acelerado</i>	Formación continua y agilidad para pivotar. El enfoque <i>human-first</i> reduce dependencia de herramientas concretas.	<i>Alto</i>
<i>Inestabilidad económica</i>	Posicionar al cliente desde el principio la digitalización como una inversión con alto ROI y no solo como un gasto.	<i>Alto</i>
<i>Entrada de nuevos competidores</i>	Diferenciación por el enfoque <i>human-first</i> , propuesta de valor clara y valores definidos.	<i>Medio</i>
<i>Dependencia de la fundadora</i>	Incorporaciones progresivas, red de <i>freelancers</i> potente desde el principio y documentación de procesos y tecnología.	<i>Alto</i>
<i>Calidad de freelancers</i>	Selección por referencias y proyectos previos. Supervisión directa y metodologías <i>agile</i> con reuniones semanales.	<i>Medio</i>
<i>Riesgo financiero: concentración de ingresos + fluctuaciones de tesorería</i>	<i>Retainers</i> como base recurrente creciente, diversificación de cartera y canal de alianzas activa.	<i>Medio</i>
<i>Ciclo de ventas largo/alianzas lentas</i>	Gestión proactiva de alianzas y <i>pipeline</i> de ventas diversificado desde el inicio con LinkedIn y red de contactos de forma paralela.	<i>Medio</i>

Tabla 13: Riesgos Identificados y Estrategias de Mitigación

8. CONCLUSIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

Después de desarrollar este plan de negocio, las conclusiones son las siguientes:

- El análisis del entorno y las entrevistas a los directivos reflejan que el verdadero problema de las pymes es conseguir que su equipo use el software correctamente. El enfoque *human-first* de la consultora resuelve una necesidad que las grandes consultoras no pueden atender porque no dan ese acompañamiento personalizado.
- Empezar con una estructura unipersonal los 2 primeros años es una buena opción para mantener los costes fijos al mínimo y reducir posibles riesgos antes de tener una cartera de clientes grande y consolidada. Y justifica la contratación de un consultor senior en el Año 3, porque es cuando se prevé que la demanda de proyectos supera la capacidad operativa de una sola persona.
- El modelo financiero demuestra que el negocio es rentable sin necesidad de financiación externa. Al trabajar principalmente de forma remota, usar un *coworking* flexible en Madrid y colaborar con *freelancers* para desarrollos tecnológicos muy específicos, se crea una estructura ligera y sencilla. Esto hace posible una facturación de 518.000 € durante tres primeros ejercicios, 262.100 € en el Año 3, mientras se pagan dos nóminas.

Este plan de negocio demuestra que la consultora es un proyecto sólido y viable. Al detectar una necesidad concreta en el nicho de la transformación digital y la internacionalización con un modelo y enfoque centrado en las personas se resuelve el caos operativo de las pymes españolas y se crea un negocio estable y con rentabilidad a largo plazo.

Los siete objetivos que se plantearon en la introducción quedan cumplidos a lo largo de este documento: se ha diseñado un modelo de negocio viable, se ha analizado el entorno competitivo, se ha validado la propuesta de valor de forma cualitativa, se ha definido el modelo operativo, se ha evaluado la viabilidad financiera y se han identificado los principales riesgos y cómo mitigarlos.

9. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Advertencia: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Carmen de Juan Roncero Sánchez estudiante de Administración y Dirección de Empresas en inglés de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Transformación Digital Como Palanca De Internacionalización: Plan De Negocio De Una Consultora Boutique Human-First Para Pymes Españolas", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
- **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 1 de junio de 2026

Firma: _____



10. BIBLIOGRAFÍA

Accumin Intelligence. (2025, 28 de noviembre). *Poder empresarial en España: mapa y ranking*. <https://www.accumin.com/es/intelligence/insights/articulos/radiografia-de-las-sedes-de-empresas-con-mas-de-1000-empleados-y-la-concentracion-del-poder-empresarial-en-espana>

AECCEM. (2026, 22 de enero). *Proyecciones 2026 para el sector de asesoría: retos y oportunidades*. <https://aecem.es/noticias/proyecciones-2026-sector-asesoria/>

Agencia Tributaria. (2026). *Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF en el ejercicio 2026*. https://sede.agenciatributaria.gob.es/static_files/Sede/Programas_ayuda/Retenciones/2026/CUADRO_TIPOS_RETENCION_IRPF_2026.pdf

Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2025). *La consultoría española, el sector en cifras 2024*. <https://aeconsultoras.com/informe/informe-la-consultoria-espanola-el-sector-en-cifras-2024/>

Aseguratunegocio.com. (2026). *¿Cuánto cuesta un seguro de responsabilidad civil?* <https://www.aseguratunegocio.com/guias/cuanto-cuesta-seguro-responsabilidad-civil>

Banco de España. (2025, 7 de mayo). *La adopción de la inteligencia artificial en las empresas españolas*. <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/25/T2/Fich/be2502-art06.pdf>

Carreras Baquer, O. (2026, 10 de marzo). *La economía española en 2026*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/economia-espanola-2026>

Cámara de Comercio de España. (2018, 23 de noviembre). *CRM: qué es y qué ventajas ofrece para tu pyme*. <https://www.camara.es/blog/innovacion-y-competitividad/crm-que-es-y-que-ventajas-ofrece-para-tu-pyme>

Cámara de Comercio de España. (2026, 5 de mayo). *Las obligaciones regulatorias frenan el crecimiento de las pymes y disuaden la contratación de trabajadores*. <https://www.camara.es/la-regulacion-condiciona-el-crecimiento-de-las-pymes>

Channel Partner. (2025, 17 de julio). *La transformación digital en las pymes: herramientas y estrategias*. <https://www.channelpartner.es/ticpymes/la-transformacion-digital-en-las-pymes-herramientas-y-estrategias/>

Deloitte. (s. f.). *Strategy, analytics, and M&A*.
<https://www.deloitte.com/an/en/services/consulting/services/strategy-analytics-manda.html>

EFE. (2026, 17 de marzo). *Tres de cada cuatro pymes en España ya usan la IA en su día a día*. <https://efe.com/economia/2026-03-17/tres-cada-cuatro-pymes-espana-ya-usa-ia-dia-dia/>

Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2020). *España Digital 2025*. Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales. <https://avance.digital.gob.es/programas-avance-digital/paginas/espana-digital-2025.aspx>

EY. (2023, 27 de febrero). *Digital strategy consulting*.
https://www.ey.com/en_gl/services/strategy/digital-strategy-consulting

FindYourTechies. (2025, 27 de marzo). *Salario IT en 2025: ¿cuánto ganan los perfiles tecnológicos?* <https://findyourtechies.com/blog/salario-it-en-2025-cuanto-ganan-los-perfiles-tecnologicos/>

FocusTribes. (s. f.). *Consultor en transformación digital*.
<https://www.focustribes.com/es/metier/consultor-transformacion-digital/>

Fullcircle. (2025). *Apoyo a la transformación digital e innovación en PYMES*.
<https://fullcircle.es/digitalizacion-de-pymes-kit-consulting/>

Huangfu, S. (2026, 9 de marzo). *La guerra en Oriente Medio hace subir los precios del petróleo y golpea la economía mundial, pero todavía no es una crisis*. El Obrero. <https://www.elobrero.es/component/k2/179816-la-guerra-en-orient-medio-hace-subir-los-precios-del-petroleo-y-golpea-la-economia-mundial-pero-todavia-no-es-una-crisis.html>

HubSpot. (s. f.). *HubSpot Starter: el paquete para startups y pymes*.
<https://www.hubspot.es/products/crm/starter>

Ibercenter. (s. f.). *¿Cuánto cuesta un espacio de coworking en Madrid?*
<https://ibercenter.com/cuesta-un-coworking-en-madrid/>

Fanjul, E. (2022, enero). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Iberglobal.
https://iberglobal.com/files/2021/Barreras_internacionalizacion_B.pdf

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). *Abierto el último procedimiento de 2024 para apuntarse al programa de internacionalización ICEX Next*.
<https://icexnext.es/convocatoria-icex-next-2024>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2025). *Planificación, actividades y calidad*. <https://www.icex.es/es/sobre-nosotros/administracion-abierta/transparencia/planificacion-actividades-calidad>

ICEX. (2025, 25 de septiembre). *Las pymes españolas y la internacionalización digital*. <https://www.icex.es/es/radar-icex/comercio-digital/noticias/2025/09/las-pymes-espanolas-apuestan-por-la-internacionalizacion-digital>

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2024-2025*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ETICCE2024IT2025.htm>

IPSOM. (2025, abril). *Ayudas públicas a empresas en España 2025*. <https://www.ipsom.com/2025/04/ayudas-publicas-a-empresas-espana-2025/>

Microsoft. (2024, 18 de abril). *La IA y las PyMEs: Un análisis de su adopción e impacto*. <https://news.microsoft.com/source/latam/noticias-de-microsoft/la-ia-y-las-pymes-un-analisis-de-su-adopcion-e-impacto/>

Microsoft. (s. f.). *Precios de Microsoft 365 para empresas: planes y características*. <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/business/microsoft-365-plans-and-pricing>

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021). *Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2025*. https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210127_plan_digitalizacion_pymes.pdf

Ministerio de Industria y Turismo del Gobierno de España. (2025, agosto). *Cifras PyMe*. https://ipyme.org/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPyme_agosto_2025.pdf

Protection Report. (2026, 16 de marzo). *La Protección de Datos en las Pymes Españolas*. <https://www.protectionreport.com/rgpd/proteccion-de-datos-en-las-pymes-espanolas/>

PwC. (2021, 14 de julio). *Our digital transformation journey*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/upskill-my-workforce-for-the-digital-world/our-digital-transformation-journey.html>

PwC. (2022, 1 de julio). *Digital transformation and innovation center*. <https://www.pwc.com/us/en/about-us/digital-transformation-and-innovation-center.html>

Seguridad Social. (2026). *Guía práctica de trabajo autónomo*. <https://portal.seg-social.gob.es/wps/portal/importass/importass/Colectivos/Trabajo+Autonomo/guia>

SerpSculpt. (2025, 15 de noviembre). *B2B Customer Retention Statistics: Benchmarks, Churn Rates & Insights*. <https://serpsculpt.com/b2b-customer-retention-statistics/>

Smile Comunicación. (2025, 11 de junio). *Estudio: Inversión en digitalización de las empresas españolas*. <https://smilecomunicacion.com/estrategia/inversion-en-digitalizacion-de-las-empresas-espanolas/>

Universidad Pública de Navarra. (2025). *Adopción de IA en pymes: comparativa España-Europa y sus implicaciones*. <https://academica-e.unavarra.es/entities/publication/87a08a86-1dce-42d9-9f6a-90a432c0a86e>

11. ANEXO

Las siguientes preguntas sirvieron de guion para las entrevistas a los directivos y fundadores de pymes españolas para la validación comercial. El orden y la formulación exacta de las preguntas se adaptaron a cada entrevistado:

- ¿Cómo fue el último proceso de adopción de una nueva herramienta digital en la empresa? ¿Cómo lo recibió el equipo?
- En el proceso de internacionalización, ¿qué fase resultó más compleja?
- ¿Han trabajado con alguna consultora externa? ¿Cómo fue la experiencia? En caso negativo, ¿por qué no?
- ¿Quién toma este tipo de decisiones dentro de la empresa?
- Si existiera un servicio que acompañara a la empresa durante todo el proceso de digitalización, asegurándose de que el equipo adopta realmente las herramientas, ¿lo considerarían una inversión de valor o un coste prescindible?