



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE  
UNA EMPRESA CONSULTORA EN ANÁLISIS Y  
TRATAMIENTO DE DATOS**

Autor: Mencía Zarandieta Hernández

Director: Robert James Antonides Campos

MADRID | MAYO, 2025

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	5
1.2	OBJETIVOS.....	5
1.3	METODOLOGÍA.....	6
1.4	ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	6
<b>2</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL.....</b>	<b>9</b>
3.1	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR .....	9
3.2	ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	11
3.3	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	13
3.3.1	<i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>13</i>
3.3.2	<i>Competitividad. PORTER.....</i>	<i>19</i>
3.4	ANÁLISIS DEL MERCADO .....	24
3.4.1	<i>Segmento de clientes.....</i>	<i>24</i>
3.4.2	<i>Tamaño potencial del mercado (Total Addressable Market, TAM).....</i>	<i>25</i>
3.5	ANÁLISIS DEL ENTORNO. DAFO. ....	28
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD OPERATIVA .....</b>	<b>32</b>
4.1	SOLIDEZ DEL MODELO DE NEGOCIO .....	32
4.1.1	<i>Ubicación.....</i>	<i>32</i>
4.1.2	<i>Capacidad de adquirir recursos, actividades y alianzas clave.....</i>	<i>33</i>
4.1.3	<i>Modelo de Recursos Humanos (RRHH).....</i>	<i>34</i>
4.2	TECNOLOGÍA .....	37
4.3	ESG.....	38
4.4	LEGAL .....	39
4.5	PLAN DE MARKETING Y VENTAS .....	40
<b>5</b>	<b>ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA.....</b>	<b>43</b>
5.1	ESTRUCTURA SOCIETARIA.....	43
5.2	EL MODELO FINANCIERO: LA CUENTA DE RESULTADOS .....	45
5.3	EL MODELO FINANCIERO: BALANCE .....	51
5.4	ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS .....	53
<b>6</b>	<b>RIESGOS.....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>60</b>
<b>8</b>	<b>USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL .....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL SECTOR DE CONSULTORÍA EN ESPAÑA (2014-2023). ....	9
FIGURA 2: IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS EN LA ACTIVIDAD DE LAS CONSULTORAS. ....	10
FIGURA 3: TOTAL VC INVESTMENT AND NUMBER OF DEALS. ....	11
FIGURA 4: TASA INTERANUAL DE INFLACIÓN EN LA ZONA EURO POR MES (2019-2024). ....	15

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: BUSINESS MODEL CANVAS DE LA CONSULTORA. ....	8
TABLA 2: PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES (AÑOS 1-3). ....	45
TABLA 3: PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES (AÑOS 4-6). ....	46
TABLA 4: PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES (AÑOS 7-10). ....	46
TABLA 5: PROYECCIÓN DE COSTES ANUALES (AÑOS 1-10). ....	48
TABLA 6: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE VERTEX CONSULTING (AÑOS 1-10). ....	49
TABLA 7: PROYECCIÓN DEL ACTIVO (AÑOS 1-10). ....	52
TABLA 8: PROYECCIÓN DEL PASIVO (AÑOS 1-10). ....	52
TABLA 9: SUMARIO DE RIESGOS POTENCIALES PARA LA CONSULTORA. ....	59

## **RESUMEN**

Esta consultora se especializa en el asesoramiento estratégico de start-ups en fase de crecimiento y consolidación en Madrid. A través de un enfoque basado en el análisis de datos y la optimización de procesos, se busca dotar a las empresas emergentes de herramientas para la toma de decisiones fundamentadas. Se observa que muchas start-ups se enfrentan a dificultades en la estructuración de su modelo de negocio y en la adaptación a un entorno competitivo. En este contexto, Vertex Consulting proporciona soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada empresa, promoviendo un ecosistema donde la innovación y la sostenibilidad sean compatibles. Como contribución a este ecosistema, se ofrece un marco metodológico basado en la inteligencia de negocio y el uso eficiente de la analítica avanzada.

**Palabras clave:** asesoramiento estratégico, start-ups, inteligencia de negocio, análisis de datos, innovación, Madrid.

## **ABSTRACT**

This consulting firm specializes in strategic advisory services for start-ups in their growth and consolidation phases in Madrid. Through a data-driven approach and process optimization, it provides emerging businesses with the tools necessary for informed decision-making. Many start-ups struggle with structuring their business model and adapting to a competitive landscape. In this context, Vertex Consulting delivers tailored solutions that address each company's specific needs, fostering an ecosystem where innovation and financial sustainability go hand in hand. As a contribution to this ecosystem, a methodological framework based on business intelligence and advanced analytics is introduced.

**Key words:** strategic advisory, start-ups, business growth, data analytics, innovation, Madrid.

# **1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

En un contexto donde la inteligencia artificial avanza a un ritmo acelerado, las empresas buscan mantenerse pioneras en su campo y aprovechar las ventajas que estas nuevas tecnologías ofrecen. En este escenario, la empresa consultora objeto de este trabajo de investigación se propone actuar como un enlace estratégico y facilitar la adaptación de estas empresas a un entorno altamente competitivo, ofreciendo soluciones personalizadas.

La presente oportunidad de negocio se centra en la prestación de un servicio de consultoría especializado en el análisis y gestión de datos, diseñado para proporcionar soluciones prácticas que permitan incorporar tecnologías avanzadas y herramientas de análisis en las operaciones empresariales. El objetivo principal es reducir los costes operativos, aumentar la flexibilidad operativa, optimizar los procesos internos y facilitar el acceso de nuestros clientes a tecnología de última generación.

El servicio está dirigido a start-ups, especialmente aquellas que operan en el sector tecnológico, y que buscan obtener una comprensión más profunda del comportamiento y las necesidades de sus clientes y proveedores, bien con el fin de fortalecer sus relaciones comerciales, bien para mejorar su eficiencia operativa.

Este Trabajo de Fin de Grado consiste en el desarrollo de un modelo de negocio proyectado para comenzar en el año 2030. Hasta entonces, como futura fundadora de la empresa, dedicaré ese tiempo a adquirir una formación y experiencia sólida en el sector. Este plan incluye la realización de un Máster en Business Analytics y Data Science, así como cuatro años de experiencia en una consultora para start-ups.

Este recorrido profesional me permitirá desarrollar las competencias necesarias para liderar la empresa, la cual contará además con la colaboración de dos socios expertos en la disciplina, asegurando una base técnica y una estrategia sólida para el proyecto.

## **1.2 OBJETIVOS**

El presente trabajo de investigación se enfoca en la creación de una consultora especializada en el análisis y la gestión de datos en la ciudad de Madrid. Se evalúa su

viabilidad operativa, financiera y comercial, así como su potencial de inserción en el mercado español, proyectando su impacto a 10 años vista a partir del año 2030.

Este análisis se complementa con la presentación de un plan de marketing y ventas, además de una investigación sobre los riesgos potenciales asociados a la implementación de la consultora, junto con su correspondiente plan de contingencia.

Este enfoque integral no sólo permitirá confirmar la viabilidad del proyecto, sino también establecer las directrices necesarias para su éxito en el mercado.

### **1.3 METODOLOGÍA**

Para alcanzar los objetivos de este estudio, se ha adoptado un enfoque deductivo, que permite formular hipótesis claras y específicas a partir de teorías generales e investigaciones previas.

Este enfoque resulta particularmente adecuado para el análisis de la viabilidad comercial, operativa y financiera del proyecto, asegurando una validez rigurosa y garantizando que las conclusiones obtenidas proporcionen una visión veraz y objetiva de la viabilidad del proyecto.

Asimismo, esta investigación se ha realizado a partir de fuentes secundarias, que han sentado las bases para comprender las implicaciones legales y operativas de la constitución y el funcionamiento de una consultora en Madrid. Estas fuentes también han sido esenciales para evaluar el posicionamiento de nuestra consultora en el mercado madrileño y los beneficios sociales que podría generar su implementación.

A su vez, se ha prestado especial atención a modelos similares que ya operan en el mercado, para una mejor comprensión del entorno competitivo y la formulación de estrategias diferenciadores que posicionarán a nuestra consultora de manera efectiva.

### **1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

El trabajo se estructura en nueve secciones principales, cada una de las cuales aborda un aspecto clave del análisis y desarrollo de la consultora:

- Sección 1ª: Introducción. En esta sección se describe la idea de negocio, los objetivos y metodología del proyecto, junto con la estructura general del trabajo.
- Sección 2ª: Modelo de Negocio y Posicionamiento Estratégico. Incluye un Business Model Canvas que permite de forma visual, sintetizar de manera clara y estructurada los elementos clave que definen y sustentan el negocio.
- Sección 3ª: Viabilidad Comercial. Compuesto por un análisis detallado del entorno, la industria, el mercado y la competencia.
- Sección 4ª: Viabilidad Operativa. En esta sección se examina la solidez del modelo de negocio, el plan de marketing y ventas y los recursos clave para su funcionamiento.
- Sección 5ª: Viabilidad financiera. Se presentan las proyecciones financieras del proyecto, junto con una evaluación de su salud financiera y sostenibilidad a largo plazo.
- Sección 6ª: Riesgos. Se identifican los principales riesgos que podrían afectar al proyecto, así como los correspondientes planes de contingencia.
- Sección 7ª: Conclusión. Se resumen los hallazgos principales obtenidos del trabajo de investigación, proporcionando una visión global de la viabilidad y el impacto del proyecto.
- Sección 8ª: Recoge la declaración de uso de Inteligencia Artificial
- Sección 9ª: Bibliografía. Se presenta la lista de fuentes utilizadas para la elaboración de este trabajo de investigación.

## 2 MODELO DE NEGOCIO Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

# Business Model Canvas

VERTEX CONSULTING

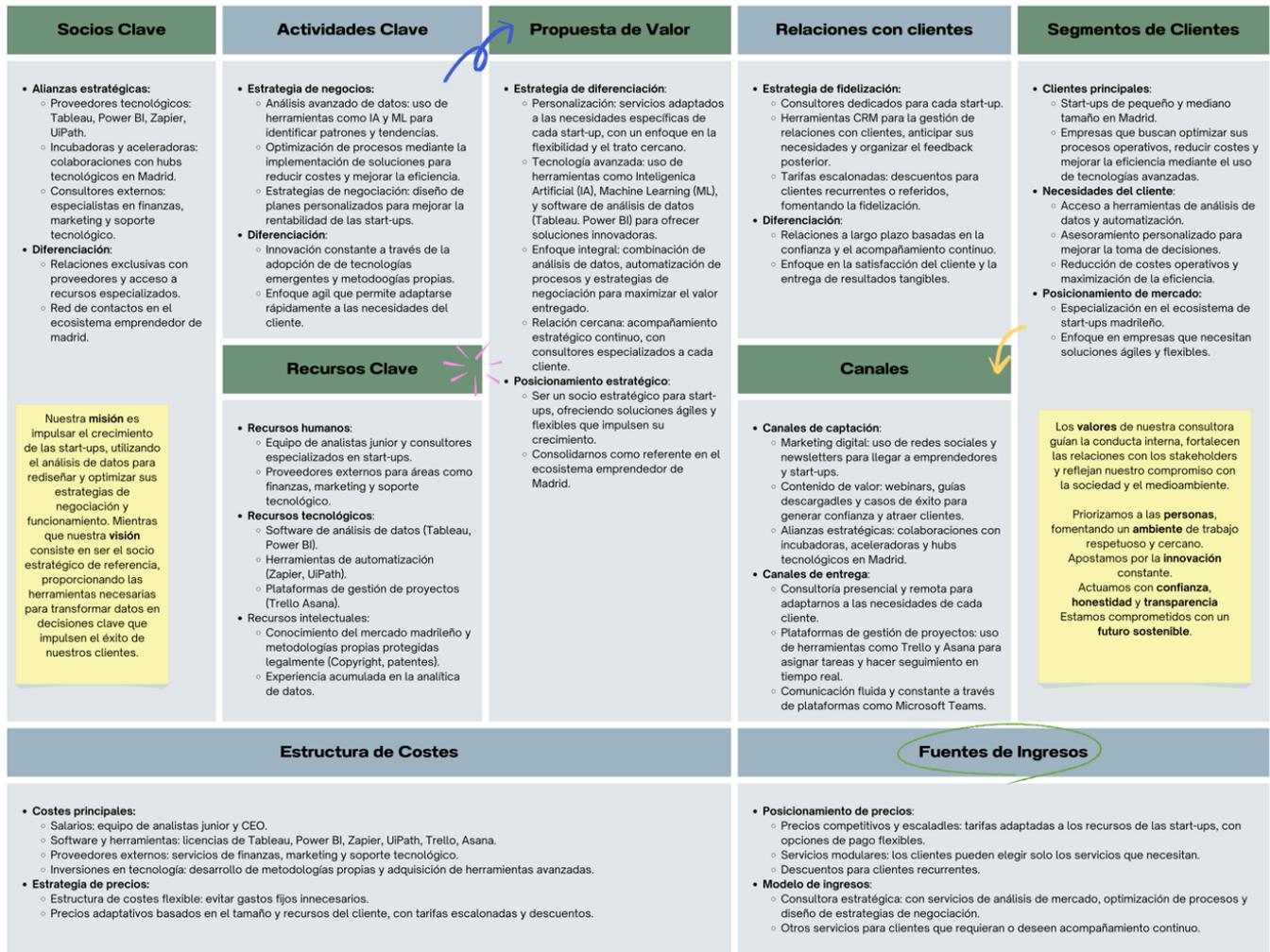


TABLA 1: BUSINESS MODEL CANVAS DE LA CONSULTORA.

### 3 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

El sector de la consultoría en Madrid abarca una amplia gama de servicios profesionales que brindan asesoramiento y soluciones especializadas en áreas como estrategia, finanzas o tecnología, entre otras. Este sector se distingue por la personalización de los servicios, donde cada consultora ofrece enfoques y soluciones adaptadas a las necesidades particulares de sus clientes.

En la última década, el sector de la consultoría ha experimentado un incremento significativo tanto a nivel nacional como internacional, impulsado por la creciente complejidad del entorno empresarial. Como se observa en la Figura 1, los ingresos del sector en España experimentaron un aumento del 9,7% en comparación con 2022, alcanzando los 21.575 millones de euros, frente a los 19.650 millones registrados el año anterior (Asociación Española de Empresas de Consultoría [AEC], 2023).

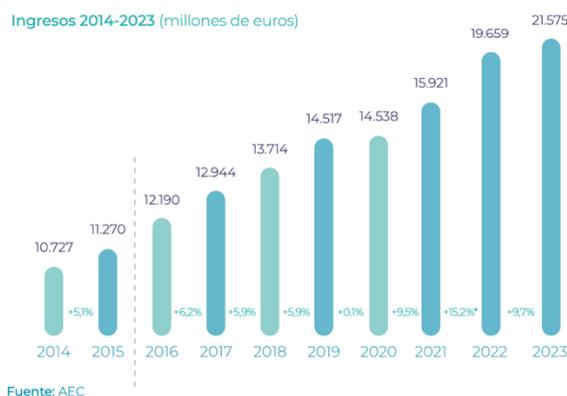


FIGURA 1: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DEL SECTOR DE CONSULTORÍA EN ESPAÑA (2014-2023).<sup>1</sup>

Según las previsiones de este mismo estudio para 2024, se espera un crecimiento del 7,7% en los ingresos del sector de la consultoría, alcanzando los 23.236 millones de euros. Este aumento se atribuye principalmente al impulso de la transformación digital en las empresas y las Administraciones Pública, acelerada por la pandemia de COVID-19, que ha favorecido la adopción de nuevas tecnologías y el trabajo remoto (AEC, 2023).

<sup>1</sup> Adaptado de *La consultoría española: El sector en cifras 2023* (p. 6), por Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2023. Copyright 2023 por AEC.

Además, un informe elaborado por Mordor Intelligence & Advisory (2024), destaca que otros factores, como el crecimiento económico de los mercados europeos, los cambios regulatorios derivados del Brexit o del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea (UE), así como el incremento en la subcontratación de operaciones *back-end* a economías de bajo coste, también están contribuyendo a este crecimiento. Igualmente, la continua presión por reducir costes y mejorar la eficiencia, junto con la necesidad de adaptarse a la competencia creciente, han sido factores determinantes (Mordor Intelligence & Advisory, 2024).

Por otro lado, el informe de la AEC de 2023 señala que las consultoras siguen destinando alrededor del 5% de sus ingresos a la innovación, equivalente a 1.079 millones de euros, con el objetivo de impulsar proyectos en tecnologías avanzadas como el cloud computing y el big data y analytics. Estas áreas, que ya representaron el 31,6% de los ingresos del sector en 2023, alcanzando los 6.818 millones de euros, tal y como muestra la Figura 2, se estima que continuarán experimentando un crecimiento en los próximos años (AEC, 2023).

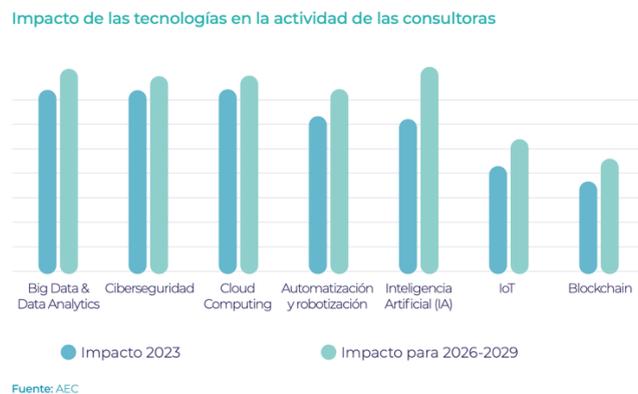


FIGURA 2: IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS EN LA ACTIVIDAD DE LAS CONSULTORAS.<sup>2</sup>

Esta tendencia confirma que el sector de la consultoría en Madrid se encuentra en una etapa de expansión sostenida, impulsada por su capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes.

<sup>2</sup> Adaptado de *La consultoría española: El sector en cifras 2023* (p. 27), por Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2023. Copyright 2023 por AEC.

Los datos analizados registrados en la última década evidencian no solo un crecimiento positivo, en gran parte acelerado por los efectos de la pandemia, sino también un apunte hacia un crecimiento continuado en los próximos años.

Este escenario de expansión y transformación digital configura un entorno favorable para la implementación de nuevos proyectos, como el planteado en este estudio, cuya implementación en 2030 estará alineada a las demandas de un mercado en constante cambio y preparado para las exigencias de las próximas décadas.

### 3.2 ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Madrid se ha consolidado como un núcleo clave para el ecosistema de start-ups en España. Como se observa en la Figura 3, en 2023 la Comunidad de Madrid recibió 862 millones de euros en inversiones para start-ups, distribuidos en 269 operaciones. Esto representa un aumento del 26,3% en el número de operaciones, si bien es cierto que el total de inversión llevado a cabo se ha visto disminuido en un 49,3% respecto del 2022 (Fundación para el Conocimiento madri+d, 2024).

A pesar de esta disminución, Madrid se mantiene como uno de los principales hubs europeos, ocupando el sexto lugar en número de rondas de financiación y el octavo en cuanto a cantidad de inversión (Fundación para el Conocimiento madri+d, 2024).

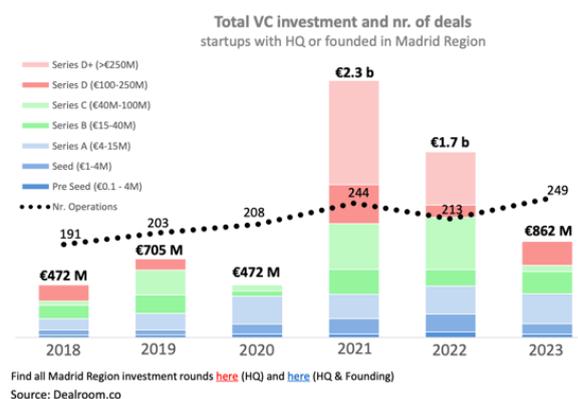


FIGURA 3: TOTAL VC INVESTMENT AND NUMBER OF DEALS.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Adaptado de *Madrid Region venture capital & investments in 2023* (p. 4), por Fundación para el Conocimiento madri+d, 2024. Copyright 2024 por Fundación para el Conocimiento madri+d.

A su vez, según el informe *Las empresas start-ups en España* (Informa D&B, 2021), la capital alberga el 27,04% de las start-ups en España, con 6.158 empresas, de las cuales solo el 3,25% no pertenece al sector tecnológico. Este dato refleja un amplio margen de clientes potenciales para nuestra consultora.

Como se señaló en epígrafes anteriores, el mercado de consultoras en España ha registrado un crecimiento significativo en la última década, impulsado por la creciente necesidad de soluciones estratégicas por parte de las empresas. Sin embargo, de acuerdo con el informe de la AEC de 2023, solo el 22,3% de los ingresos totales del sector provienen de servicios de consultoría, lo que equivale a 4.811 millones de euros de un total de 21.575 millones (AEC, 2023).

Este dato evidencia que, pese a la creciente actividad y dinamismo del ecosistema madrileño, complementado con la presencia de fondos de inversión, incubadoras y aceleradoras, los servicios de asesoramiento representan un recurso todavía limitado dentro del mercado.

Además, de acuerdo con el informe *Madrid Region venture capital & investments in 2023* (Fundación para el Conocimiento madri+d, 2024), las sociedades de capital riesgo de Madrid han logrado recaudar 1.200 millones de euros en 2023, lo que supone un incremento del 9% respecto al año anterior, cuando la cifra alcanzó los 1.100 millones de euros. En contraste, el panorama europeo refleja una notable reducción, con 23.700 millones de euros recaudados en 2023, un 32% menos que los 34.800 millones registrados el año anterior.

Asimismo, según el informe *Doing Business 2020* del Banco Mundial, España se posiciona en el puesto 30 de 190 economías en términos de facilidad para hacer negocios, destacando en áreas como la apertura de negocios y el comercio transfronterizo (Banco Mundial, 2020).

Por último, la Ley de Startups aprobada en 2024, establece incentivos fiscales relevantes, entre los que destacan el incremento de la deducción del IRPF por inversión en empresas emergentes y la posibilidad de aplazar el pago de impuestos durante los primeros años de actividad, facilitando así el desarrollo inicial de estas compañías (BOE, 2022).

En conclusión, Madrid representa un entorno excepcionalmente prometedor para establecer una consultora especializada en startups gracias a su dinamismo económico, el constante flujo de inversiones y la consolidación de un ecosistema emprendedor en auge. La creciente cantidad de rondas de financiación, junto con el apoyo institucional reflejado en iniciativas como la Ley de Startups de 2024, refuerzan la posición estratégica de la capital como un centro clave para el emprendimiento en España y en Europa.

De este modo, un enfoque que combina la especialización técnica con la personalización y flexibilidad responde no solo a las exigencias actuales del sector, sino también a las tendencias clave que impulsarán el crecimiento del ecosistema emprendedor en Madrid en la próxima década.

### **3.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

#### **3.3.1 ANÁLISIS PESTEL**

Con el propósito de analizar la industria en la que nuestra consultora desarrollará su actividad, se ha llevado a cabo un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). Este estudio nos ha permitido identificar los factores externos que influyen en el ecosistema emprendedor, incidiendo tanto en sus operaciones cotidianas, como en la toma de decisiones estratégicas.

En primer lugar, el análisis político revela que tanto el Gobierno español como la Comunidad de Madrid ofrecen un entorno propicio para el emprendimiento, sustentado en políticas y programas diseñados para facilitar la creación y desarrollo de empresas. Destacan iniciativas como el Madrid Start-up Hub y los Clústeres Tecnológicos de Madrid.

El Madrid Start-up Hub, promovido por el Ayuntamiento de Madrid a través de la plataforma Madrid Emprende, es una red de incubadoras y recursos orientados a fortalecer el ecosistema emprendedor de la ciudad (Ayuntamiento de Madrid, s.f.).

Este programa ofrece espacios de coworking, asesoramiento especializado y oportunidades para participar en programas de desarrollo para proyectos innovadores. Además, fomenta una red de contactos con otros emprendedores, inversores y

profesionales del sector, lo que resulta valioso para nuestra consultora (Ayuntamiento de Madrid, s.f.).

Por otro lado, los Clústeres Tecnológicos de la Comunidad de Madrid reúnen a empresas, universidades, centros de investigación y organismos públicos con el objetivo de impulsar la innovación y mejorar la competitividad empresarial. Estos clústeres se organizan entorno a sectores estratégicos como las tecnologías de la información, la biotecnología y el sector aeroespacial, lo que permite abordar retos comunes y fomentar sinergias (Ayuntamiento de Madrid, s.f.).

Aprovechar estas plataformas permitirá a nuestra consultora trabajar de la mano con otros actores del sector para desarrollar proyectos conjuntos, canalizar recursos y minimizar riesgos en la exploración de horizontes comerciales.

Además, la posición de España como miembro de la Unión Europea (UE) permite a las start-ups acceder a fondos europeos como el Digital Europe Programme, que apoyan la innovación y la digitalización.

Sin embargo, persisten desafíos significativos derivados de la fragmentación política en el parlamento. Esta situación genera un entorno de incertidumbre respecto a la continuidad y sostenibilidad de los programas de apoyo al emprendimiento, ya que las prioridades pueden variar considerablemente según los acuerdos entre partidos o los cambios en la administración.

La dificultad para alcanzar consensos políticos sólidos podría ralentizar la implementación de nuevas iniciativas o incluso poner en riesgo la financiación de los programas existentes, lo que impactaría directamente en el ecosistema emprendedor.

En segundo lugar, el análisis económico evidencia un entorno que presenta tanto oportunidades como retos para el desarrollo de las start-ups.

Por un lado, la inflación en la eurozona ha impactado significativamente los costes operativos en los últimos años. Como se observa en la Figura 4, en enero de 2021 la tasa interanual de inflación en la eurozona era de apenas el 0,2%. Sin embargo, esta cifra alcanzó un máximo histórico del 8,9% en febrero de 2023, para luego descender progresivamente hasta situarse en un 2,5% en septiembre de 2024 (Fernández, 2025).

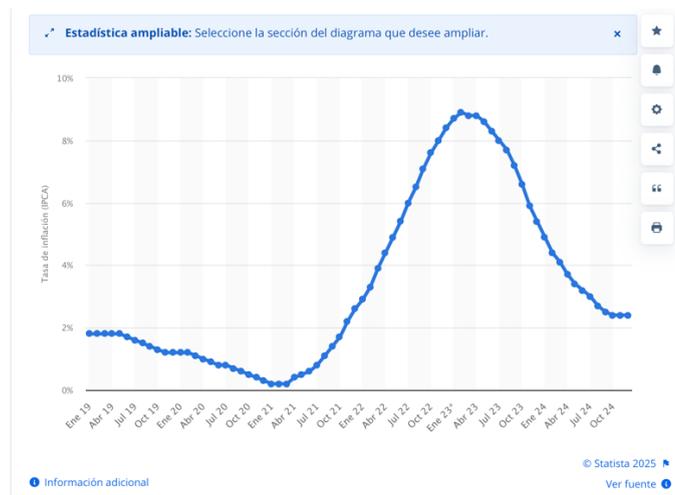


FIGURA 4: TASA INTERANUAL DE INFLACIÓN EN LA ZONA EURO POR MES (2019-2024).<sup>4</sup>

En el caso de España, la economía ha mostrado signos claros de recuperación desde 2022, cuando la inflación media anual alcanzó un 8,32%. A partir de entonces, esta tasa ha disminuido paulatinamente hasta situarse en un 2,75% en 2024. Además, las proyecciones de Statista para los próximos años apuntan a una mayor estabilidad, con una inflación anual en torno al 2%, lo que favorecería un entorno más predecible para las start-ups (Fernández, 2025).

Por otro lado, como ya se ha mencionado en epígrafes anteriores, Madrid ha experimentado un notable incremento en la inversión de capital riesgo y extranjera, en parte gracias a programas europeos como Horizon Europe, que ofrecen apoyo financiero adicional en el ámbito de la innovación tecnológica (Comisión Europea, s.f.).

Además, la Comunidad de Madrid se posiciona como la región líder en contribución al Producto Interior Bruto (PIB) nacional por habitante. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2023, la comunidad registró un PIB per cápita de 42.198 euros, consolidándose como un motor económico clave para España (INE, 2024).

Estos datos subrayan las expectativas favorables para el entorno empresarial madrileño, reafirmando a la ciudad como una de las regiones más dinámicas y competitivas de

<sup>4</sup> Adaptado de *Tasa interanual de inflación en la zona euro por mes 2019-2024*, por Rosa Fernández, 2025, Statista. Copyright 2025 por Statista.

España. Estos resultados evidencian una economía fuerte y un mercado laboral activo, factores que favorecen la atracción de talento y la inversión.

No obstante, las incertidumbres económicas a nivel global continúan siendo un desafío significativo, especialmente para aquellas empresas que dependen de financiamiento externo para sostener su crecimiento y expansión. En este contexto, la capacidad de adaptación y la gestión estratégica de recursos serán claves para garantizar la resiliencia del ecosistema empresarial madrileño.

En tercer lugar, el análisis social pone de manifiesto como las preferencias de los consumidores en Madrid reflejan una creciente conciencia ambiental en su vida cotidiana. Según una encuesta realizada por Ipsos para el Foro económico Mundial en 2019, el 76% de los españoles afirmaron haber adaptado sus hábitos de consumo hacia opciones más sostenibles, posicionando a España en el octavo lugar a nivel mundial en este ámbito (Ipsos Survey for the World Economic Forum, 2019).

Esta tendencia constituye una oportunidad significativa para las start-ups que desarrollan soluciones éticas y personalizadas, alineadas con las demandas de un público cada vez más comprometido con la sostenibilidad.

En cuarto lugar, el análisis tecnológico consolida a Madrid como uno de los principales hubs tecnológicos de Europa, respaldado por el ya mencionado ecosistema de incubadoras y aceleradoras que impulsan el crecimiento de start-ups. Este entorno favorable no solo proporciona acceso a recursos financieros y mentorías estratégicas, sino que también ha contribuido al notable incremento en el número de start-ups con sede en la capital española.

Además, según un informe publicado por Bergur Thormundsson en Statista, Madrid se posiciona como la tercera ciudad en Europa con mayor preparación para el futuro de las ciencias inteligentes, alcanzando una puntuación de 71,7 en el índice de 2024 (Thormundsson, 2024).

En resumen, estos datos evidencian el papel destacado de Madrid en el panorama tecnológico europeo, respaldado por un ecosistema de startups en expansión, una

infraestructura digital avanzada y un gobierno comprometido con la innovación y la transformación digital.

Este entorno permite a las empresas emergentes en Madrid adoptar con agilidad tecnologías disruptivas, como la Inteligencia Artificial, para responder a la nueva demanda en sectores como Fintech, salud digital y Smart Cities.

No obstante, la competencia con grandes empresas tecnológicas y otras consultoras plantea importantes desafíos, especialmente en términos de atracción de talento altamente especializado y acceso a financiamiento. Para mantenerse competitiva, nuestra consultora deberá centrarse en la innovación continua y en la creación de una propuesta de valor diferenciada que permita sobre salir en un mercado cada vez más exigente.

En quinto lugar, el análisis ecológico resalta la creciente relevancia de la sostenibilidad en el panorama empresarial madrileño durante los últimos años. Este cambio ha permitido a las start-ups que adoptan prácticas sostenibles ganar ventajas competitivas en un mercado cada vez más orientado hacia el respeto ambiental, impulsado tanto por las demandas de los consumidores como por regulaciones más estrictas.

Un claro ejemplo de este impulso son los incentivos fiscales y las subvenciones ofrecidas por el Gobierno español y la Comunidad de Madrid. Este apoyo no solo fomenta la transición hacia modelos de negocio más sostenibles, sino que también posiciona a Madrid como un referente en innovación ecológica dentro del entorno emprendedor europeo.

En sexto lugar, el aspecto legal resalta que el marco legal de Madrid apoya activamente a las start-ups mediante diversas propuestas como la reciente Ley de Start-ups, que simplifica procesos legales y fiscales, reduce la burocracia y promueve el talento internacional mediante visados específicos.

La protección de datos también constituye un pilar fundamental en el entorno normativo europeo, especialmente para las start-ups tecnológicas. El Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (RGPD), vigente desde mayo de 2018, establece estrictos requisitos para el tratamiento, almacenamiento y transferencia de datos

personales, con el objetivo de salvaguardar los derechos de los usuarios (Diario Oficial de la Unión Europea, 2016).

Este marco obliga a las start-ups a garantizar la transparencia en el uso de la información, recabar el consentimiento explícito de los usuarios y diseñar sistemas que incorporen medidas de privacidad desde su inicio.

A ello se suma la Ley de Servicios Digitales (Digital Services Act, DSA), que refuerza estas exigencias al imponer mayores responsabilidades a las plataformas digitales en la gestión y protección de los datos que recopilan. La DSA, que entró progresivamente en vigor desde 2023, también introduce obligaciones específicas relacionadas con la moderación de contenidos, la prevención de riesgos asociados a algoritmos y la auditoría independiente de los sistemas utilizados (Comisión Europea, 2022).

Estas normativas son especialmente relevantes en sectores como la inteligencia artificial, el comercio electrónico y las aplicaciones móviles, donde el manejo de datos personales es una actividad cotidiana.

El cumplimiento de estas regulaciones no solo representará un desafío para nuestra consultora, que deberá asignar recursos considerables a la implementación de medidas de seguridad y al desarrollo de políticas de privacidad, sino que también se convertirá una ventaja competitiva. Las empresas que alinean sus prácticas con los estándares europeos no solo cumplen con las normativas, sino que además generan una mayor confianza entre usuarios e inversores.

La legislación laboral desempeña a su vez un papel crucial en la estructura organizativa de las start-ups, especialmente en lo relativo a la contratación y el teletrabajo. En España, el marco legal regula aspectos esenciales como los contratos laborales, la jornada laboral y las condiciones del trabajo remoto, aspectos fundamentales para start-ups que adoptan modelos de trabajo flexible.

Por otro lado, la protección de la propiedad intelectual constituye un pilar estratégico para las start-ups, ya que asegura la salvaguarda de sus innovaciones en un entorno altamente competitivo. En España, la legislación, alineada con los estándares europeos, permite

registrar invenciones mediante patentes y modelos de utilidad, cubriendo activos clave como software, diseños industriales y contenidos digitales.

Una gestión adecuada de estos derechos no solo protege a las start-ups frente a la copia o al uso no autorizado de sus desarrollos, sino que también incrementa significativamente su valor de mercado. Además, al demostrar un sólido control sobre sus activos intelectuales, las start-ups se vuelven más atractivas para inversores potenciales, quienes valoran la seguridad jurídica y la diferenciación competitiva que ofrecen estas protecciones.

En conjunto, el análisis PESTEL pone de manifiesto que Madrid constituye un entorno altamente favorable para el desarrollo de start-ups, impulsado por políticas gubernamentales de apoyo, una infraestructura tecnológica avanzada y una creciente demanda de soluciones innovadoras.

No obstante, el ecosistema también presenta desafíos significativos, como las presiones económicas derivadas de la inflación, la intensa competencia en el mercado y las elevadas expectativas en términos de sostenibilidad y cumplimiento normativo.

Superar estos retos será clave para que nuestra consultora no solo se integre, sino que prospere en un entorno competitivo y en constante evolución.

### **3.3.2 COMPETITIVIDAD. PORTER**

Como hemos visto, el mercado de consultoría en Madrid ha experimentado un notable crecimiento en la última década, lo que ha intensificado la competencia en el sector. Tanto empresas locales como internacionales compiten activamente por consolidar su posición y ganar cuota de mercado en la ciudad.

A continuación, se expone un análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de evaluar la competitividad del entorno en que nuestra consultora desarrollará su actividad.

En primer lugar, el sector de la consultoría en Madrid se caracteriza por un alto nivel de rivalidad, derivado de dos factores principales: la creciente oferta de asesoría especializada y la constante evolución de la demanda del mercado.

Según el informe de 2023 de la AEC, el número total de profesionales en el sector supera los 281.000, lo que representa un incremento del 6,3% respecto al ejercicio anterior, cuando la cifra se situaba en 264.347. Este crecimiento, junto con las positivas previsiones sectoriales analizadas previamente en este trabajo, sugiere que la competencia seguirá intensificándose en los próximos años (AEC, 2023).

En el caso de las start-ups, su búsqueda de soluciones que se ajusten a sus necesidades y presupuestos específicos aumenta su propensión a cambiar de proveedor en función de mejores ofertas o servicios más personalizados. Esta limitada lealtad por parte de los clientes incrementa la competencia entre las consultoras, que deben esforzarse continuamente por mejorar sus propuestas de valor y garantizar la satisfacción de sus clientes.

En segundo lugar, el análisis pone de manifiesto la existencia de barreras de entrada relativamente bajas. Esto se debe a que las inversiones iniciales requeridas y los costes operativos son moderados, lo que facilita tanto la entrada como la salida del mercado. Incluso en periodos de baja rentabilidad, las empresas pueden mantenerse operativas gracias a esta estructura de costes flexible (Porter, 1990).

Sin embargo, la verdadera barrera para los nuevos entrantes radica en los activos intangibles que dominan este sector, como la reputación de marca y la confianza que los clientes depositan en sus consultoras. Estos factores son esenciales para competir en un mercado donde las relaciones a largo plazo y la percepción de calidad son determinantes (Porter, 1990).

En tercer lugar, el potencial de sustitución en el sector de la consultoría en Madrid es relativamente bajo debido a la naturaleza especializada de los servicios ofrecidos.

Entre las alternativas sustitutivas más relevantes se encuentran las redes de mentores y aceleradoras como Wayra o Start-upbootcamp, las cuales proporcionan a las start-ups asesoramiento integral, espacios de trabajo compartidos y conexiones con inversores. Estas iniciativas generan un valor añadido significativo, difícil de replicar por consultoras tradicionales.

Sin embargo, la propuesta de valor de nuestra consultora se diferencia al enfocarse específicamente en start-ups que se encuentran en dos momentos clave: aquellas en plena fase de crecimiento, buscando acelerar su expansión y posicionamiento, y aquellas que, estando próximas a consolidarse, necesitan recabar información estratégica para fortalecer su modelo de negocio.

Estas etapas son críticas, ya que definen el futuro de la empresa en términos de competitividad y sostenibilidad. Nuestra consultora responde a estas necesidades mediante soluciones basadas en el análisis y gestión de datos y estrategias de mercado, diseñadas para optimizar recursos, identificar oportunidades y minimizar riesgos.

Este enfoque profesional y especializado permite que las start-ups perciban un valor único, derivado de un entendimiento profundo de sus necesidades y objetivos específicos.

A pesar de ello, la agilidad y la competitividad del sector han propiciado la proliferación de consultoras que ofrecen servicios similares, como la transformación digital, estrategias de mercado y gestión de recursos humanos.

Esta homogeneidad en la oferta genera dificultades para la diferenciación, incrementando la competencia en términos de precio y calidad del servicio. Por tanto, resulta fundamental consolidar una propuesta de valor clara y orientada a las necesidades específicas de los clientes para lograr una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1990).

En este contexto, ser una consultora pequeña al inicio ofrece la ventaja de poder brindar servicios a costes reducidos, lo que resulta atractivo para los clientes. Sin embargo, este beneficio debe complementarse con un esfuerzo constante por generar confianza, asegurando que los clientes perciban el valor y las ventajas de los servicios ofrecidos.

Para lograrlo, será esencial contar con una sólida preparación, respaldada por una formación adecuada y una experiencia profesional relevante, que garanticen la calidad del servicio y refuercen la percepción de un valor diferencial.

En cuarto lugar, el poder de negociación de los proveedores es considerablemente alto. Entre los principales proveedores de nuestra consultora se incluyen plataformas de software, bases de datos de tendencias de mercado y talento humano altamente especializado, todos ellos reconocidos a nivel global. Esta dependencia de recursos clave

limita el margen de actuación de nuestra consultora en la gestión de costes y negociaciones, dado el carácter estratégico y especializado de dichos proveedores (Porter, 1990).

En quinto lugar, el poder de negociación de los clientes es bajo debido a varias razones clave. Por un lado, las start-ups, al ser empresas de menor tamaño, disponen de una capacidad reducida para ejercer presión o demandar condiciones más favorables. El principal poder de negociación que poseen radica en la posibilidad de no contratar los servicios, generalmente debido a restricciones presupuestarias (Porter, 1990).

Por otro lado, otro factor que limita el poder de negociación de las start-ups es el elevado coste, tanto económico como estratégico, asociado al cambio de consultora una vez iniciado el proceso. Esta situación se ve exacerbada cuando ya se han implementado estrategias específicas, dado que el conocimiento adquirido y los recursos invertidos resultan difíciles de transferir (Porter, 1990).

En conclusión, el análisis de las 5 fuerzas de Porter revela que el mercado de consultoría para startups en Madrid está marcado por un entorno altamente competitivo, lo que presenta tanto desafíos como oportunidades.

La competencia intensa, combinada con el poder de negociación elevado de los clientes y los proveedores, subraya la necesidad de una diferenciación clara para sobresalir en el sector. Sin embargo, a pesar de estas fuerzas competitivas, existen oportunidades significativas para una consultora especializada que pueda adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

En particular, un enfoque diferenciado basado en soluciones avanzadas de análisis de datos y estrategias de mercado permitirán a nuestra consultora ofrecer un valor agregado que va más allá de los servicios comunes de asesoría.

Este enfoque especializado no solo satisface las necesidades específicas del cliente, sino que también permite a nuestra consultora construir relaciones más profundas y sostenibles con los clientes, lo que a su vez refuerza su posición en el mercado.

Por lo tanto, aunque el acceso al mercado puede ser relativamente fácil, el éxito sostenible de nuestra consultora dependerá de su capacidad para ofrecer soluciones especializadas, construir una marca sólida y establecer relaciones duraderas con los clientes.

En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas de Porter confirma que el mercado de consultoría para start-ups en Madrid es altamente competitivo. Existen barreras de entrada moderadas y una fuerte rivalidad sectorial, una consultora especializada como la nuestra puede aprovechar oportunidades significativas mediante una estrategia de diferenciación y valor agregado.

Uno de los principales retos radica en la homogeneización de los servicios, lo que dificulta la percepción de un valor diferencial. Por ello, no basta con ofrecer asesoramiento de calidad, sino que es fundamental construir una identidad sólida que inspire confianza y fidelidad en los clientes. En este contexto, la reputación y credibilidad de Vertex Consulting serán determinadas para superar barreras intangibles y consolidarse en el sector.

Desde una perspectiva operativa, la integración de tecnologías avanzadas en la gestión y análisis de datos permitirá desarrollar soluciones estratégicas más precisas y adaptadas a las necesidades específicas de cada start-up. Sin embargo, este enfoque debe complementarse con una estrategia activa de captación y fidelización de clientes, aprovechando la flexibilidad y cercanía de una consultora emergente para generar relaciones a largo plazo.

Asimismo, la gestión eficiente de proveedores estratégicos, como plataformas de software y bases de datos especializadas, será clave para mitigar posibles limitaciones operativas. Para ello, será esencial establecer acuerdos sostenibles y diversificar las fuentes de información y tecnología.

En definitiva, el éxito de la consultora dependerá de su capacidad para transformar los desafíos del sector en ventajas estratégicas. La especialización en start-ups en fases críticas de crecimiento y consolidación, combinada con un enfoque basado en el análisis de datos y la personalización del servicio, permitirá no solo competir en el mercado, sino también aportar un impacto significativo en el desarrollo empresarial de sus clientes.

Mantener una mentalidad de mejora continua y adaptación al entorno será clave para asegurar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

### **3.4 ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **3.4.1 SEGMENTO DE CLIENTES**

El segmento de clientes de nuestra consultora está compuesto por start-ups principalmente ubicadas en Madrid, que buscan asesoramiento estratégico para superar los desafíos iniciales y consolidar su posición en el mercado. Estas empresas se encuentran principalmente en fases tempranas de desarrollo, como la etapa inicial, donde están definiendo su modelo de negocio, o en la etapa de crecimiento temprano cuando buscan expandir su base de clientes o acceder a financiación.

Según el informe Startup Ecosystem Report 2023 de Startup Genome, Madrid se posiciona como uno de los principales clubs de innovación en Europa, con un crecimiento anual del 15% en la creación de nuevas start-ups. Este informe destaca que el ecosistema madrileño ha traído más de 2,5 mil millones de euros en inversión en 2022, lo que refleja un mercado en constante expansión (Startup Genome, 2023).

Además, el informe South Summit de 2023 señala que el 60% de las start-ups en Madrid buscan asesoramiento externo para mejorar su estrategia de negocio y acceso a financiación, confirmando la demanda de servicios de consultoría especializada (South Summit, 2023).

Por otro lado, atendiendo al perfil de las start-ups, el mismo informe destaca que el 35% de las start-ups aseguran haber contratado 10 o más empleados en su primer año de funcionamiento. Esto indica que, aunque la mayoría son compañías pequeñas, hay un porcentaje significativo que crece rápidamente. Estas empresas, además, suelen requerir apoyo externo para superar barreras como la falta de experiencia o recursos (South Summit, 2023).

También, destaca que las start-ups sienten menos presión fiscal que en 2022, pero siguen buscando acceso a financiación, acuerdos estratégicos y visibilidad, lo que refuerza la idea de que necesitan apoyo externo para crecer (South Summit, 2023).

Para captar este segmento se implementará una estrategia que combine canales digitales y presenciales de manera efectiva. En el ámbito digital, las redes sociales desempeñarán un papel fundamental, destacando plataformas como LinkedIn e Instagram.

Según el informe Hootsuite Social Media Trends 2025, LinkedIn e Instagram son de las plataformas más confiables para profesionales, con un 76% de los marketers que utilizan herramientas de escucha social confiando en su Return on Investment (ROI)<sup>5</sup>. En LinkedIn, se difundirá contenido relevante, casos de éxito y tendencias del sector, aprovechando su capacidad para generar fidelización con audiencias profesionales (Hootsuite, 2025).

Asimismo, se fortalecerá la presencia en eventos locales como ferias de start-ups, jornadas de Networking y conferencias en hubs de innovación, con el propósito de interactuar directamente con emprendedores y actores clave del entorno.

La fidelización se basará en la oferta de servicios que aporten un valor constante a nuestros clientes, consolidando una relación sólida y duradera con ellos. Este enfoque incluye el diseño de estrategias personalizadas que se adapten en función de las necesidades de cada start-up, proporcionando soporte estratégico en áreas esenciales como el análisis de mercado, la elaboración de modelos de negocio y la planificación para el escalamiento sostenible.

En conclusión, el mercado de las start-ups en Madrid representa una oportunidad de crecimiento con un potencial significativo. Y Vertex Consulting está en una posición ideal para convertirse en un aliado estratégico clave, ofreciendo soluciones innovadoras y personalizadas que impulsen el desarrollo y la escalabilidad de estas empresas.

### **3.4.2 TAMAÑO POTENCIAL DEL MERCADO (TOTAL ADDRESSABLE MARKET, TAM)**

Para estimar el tamaño potencial del mercado (TAM) de nuestra consultora, ha sido esencial analizar factores clave como el tamaño actual del mercado, su tasa de

---

<sup>5</sup> En el contexto de marketing y las redes sociales, el ROI mide la efectividad de las estrategias y campañas en términos de los resultados obtenidos en relación con los recursos invertidos.

crecimiento, la accesibilidad y viabilidad de nuestra oferta, así como la demanda y la percepción de valor por parte del cliente objetivo.

Según el informe de la Asociación Española de Consultoría (AEC) de 2023, el mercado de servicios de consultoría en España alcanzó un valor de 21.575 millones de euros en 2023, lo que representa un crecimiento del 9,7% respecto a 2022, cuando el sector facturó 19.650 millones de euros (AEC, 2023).

Asimismo, las previsiones para 2024 indican que el sector seguirá expandiéndose, con un crecimiento estimado del 7,7%, alcanzando los 23.236 millones de euros (AEC, 2023).

Este crecimiento se atribuye principalmente a la creciente demanda de servicios de consultoría en áreas como la transformación digital, la sostenibilidad y la optimización de procesos, especialmente en sectores como el tecnológico, financiero y de servicios (AEC, 2023).

En el caso de Vertex Consulting, el TAM se centra en start-ups tecnológicas que requieren asesoramiento estratégico para su consolidación y crecimiento. Según el informe Startup Radar madri+d (2024), en Madrid existen 3.344 start-ups tecnológicas (Startup Radar madri+d, 2024). Y se estima que el 60% de ellas buscan asesoramiento externo en áreas como estrategia de negocio, acceso a financiación y optimización de procesos (South Summit, 2023).

Esto implica un mercado potencial de 2.006 start-ups en Madrid que podrían requerir servicios de consultoría especializada.

Para estimar el gasto promedio de una start-up en servicios de consultoría, hemos tomado en cuenta la evolución de los ingresos reales de las start-ups según el informe Mapa del Emprendimiento (2023). Los datos reflejan que la mayoría de las start-ups, casi un 50%, no generan ingresos en sus primeras etapas, mientras que otro 20% factura menos de 50.000 euros anuales (South Summit, 2023).

Esto sugiere que una parte significativa de las start-ups opera con recursos financieros limitados y destina presupuestos reducidos a servicios externos, lo que justifica el escenario conservador de 10.000 euros anuales en consultoría (South Summit, 2023).

Sin embargo, existe un porcentaje considerable de start-ups que logran superar la barrera los 50.000 euros en ingresos, con un crecimiento progresivo en los segmentos de 150.000 a 500.000 euros y superiores. Este grupo de start-ups, con mayor capacidad financiera, justificar el escenario intermedio de 25.000 euros anuales en servicios de consultoría (South Summit, 2023).

Por último, un 5% de las start-ups alcanzan ingresos superiores a 500.000 euros, lo que indica la existencia de empresas con mayor poder adquisitivo y disposición para invertir en asesoramiento estratégico, permitiendo proyectar un escenario optimista de 50.000 euros anuales en consultoría.

Dado este análisis, hemos desarrollado tres escenarios basados en distintos niveles de inversión.

1. Escenario A (conservador): suponemos que el gasto promedio anual de una start-up en servicios de consultoría es de 10.000 euros:

$$2006 \text{ start} - \text{ups} \times 10.000 \text{ euros} = 20,06 \text{ millones de euros anuales}$$

2. Escenario B (intermedio): el gasto medio anual asciende a 25.000 euros:

$$2006 \text{ start} - \text{ups} \times 25.000 \text{ euros} = 50,15 \text{ millones de euros anuales}$$

3. Escenario C (optimista): asumimos que el gasto promedio anual de una start-up en consultoría es de 50.000 euros:

$$2006 \text{ start} - \text{ups} \times 50.000 \text{ euros} = 100,3 \text{ millones de euros anuales}$$

Si consideramos la posibilidad de expandirnos a otros ecosistemas emergentes como Barcelona, Valencia y Bilbao, el mercado potencial se amplía significativamente. Según el informe de Startup Ecosystem Report 2023 de Startup Genome, estas ciudades representan un 38,29% adicional del mercado nacional de start-ups (Startup Genome, 2023).

Aplicando este factor de crecimiento, el mercado objetivo de nuestra consultora se elevaría a:

- A. Escenario A (conservador):

$$20,06 \text{ millones de euros} \times 1,3829 = 27,74 \text{ millones de euros anuales}$$

- B. Escenario B (intermedio):

*50,15 millones de euros x 1,3829 = 69,35 millones de euros anuales*

C. Escenario C: (optimista):

*100,3 millones de euros x 1,3829 = 138,70 millones de euros anuales*

El análisis realizado muestra que el mercado potencial para nuestra consultora varía significativamente en función del gasto promedio de las start-ups en consultoría. Si bien los escenarios intermedio y optimista presentan cifras atractivas, es importante considerar las barreras que pueden dificultar la conversión de start-ups en clientes recurrentes.

En primer lugar, el alto porcentaje de startups sin ingresos o con ingresos reducidos implica que muchas de ellas podrían no disponer de la capacidad financiera para contratar servicios de consultoría, al menos en las primeras etapas de su desarrollo. Esto sugiere que la estrategia de captación de clientes deberá incluir modelos de pago flexibles, servicios modulares o incluso esquemas de pago por resultados para adaptarse a la realidad financiera de estas empresas.

Por otro lado, el crecimiento del mercado de consultoría y la tendencia de digitalización impulsada por fondos europeos, como el Fondo Next Generation EU, abren oportunidades significativas, especialmente para startups con modelos de negocio alineados con la transformación digital y la sostenibilidad. La presencia de más de 50 hubs de innovación y aceleradoras en Madrid como Impact Hub, Google for Startups y Lanzadera, representa una vía estratégica para la captación de clientes, ya que muchas start-ups reciben apoyo de estas entidades en sus fases iniciales.

Finalmente, aunque los escenarios intermedio y optimista reflejen un mercado potencial amplio, la viabilidad real del negocio dependerá de la capacidad de la consultora para diferenciarse en un sector altamente competitivo y captar clientes dispuestos a invertir en servicios de alto valor añadido. La clave del éxito estará en diseñar una propuesta de valor atractiva, establecer alianzas estratégicas con actores del ecosistema emprendedor y aprovechar las oportunidades de financiación y digitalización para consolidarse en el mercado.

### **3.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO. DAFO.**

El éxito de cualquier negocio depende en gran medida de una comprensión detallada y precisa del entorno en el que desarrolla su actividad. En este sentido, Madrid, como destaca doña Marina Villegas, Directora General de Investigación e Innovación Tecnológica, se ha consolidado como “...un referente europeo para la inversión y el crecimiento de las start-ups” (Villegas, 2024, p. 70).

En el presente apartado, se analizarán las oportunidades y desafíos que presenta nuestra consultora en la capital española. Para abordar esta complejidad, se ha llevado a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuyo objetivo ha sido identificar los factores internos y externos que influyen en la actividad de la consultora.

Este ejercicio ha permitido evaluar tanto las ventajas competitivas como los riesgos asociados al sector, sirviendo como base para el diseño de estrategias alineadas con las necesidades específicas de las start-ups.

El análisis de las fortalezas destaca la ubicación estratégica de Madrid desde una doble perspectiva. Por un lado, tal y como se detalla en los apartados 3.1 y 3.2, la ciudad se ha consolidado como el principal hub de start-ups del país, atrayendo a empresas internacionales y beneficiándose de una sólida red de incubadora, aceleradoras y fondos de capital riesgo (Huerta, 2020).

Por otro lado, Madrid cuenta con un amplio abanico de universidades de prestigio, lo que garantiza la disponibilidad de talento altamente cualificado en áreas clave como ingeniería, ciencia de datos e inteligencia artificial. Este conjunto de factores, sumado al respaldo institucional, refuerza el ecosistema empresarial de la ciudad y facilita el desarrollo de una consultora como la nuestra (Huerta, 2020).

Además, nuestra consultora destaca por su enfoque distintivo en servicios de análisis y gestión de datos dirigidos a start-ups. Esta especialización le otorga una posición estratégica como aliado de estas empresas, que buscan optimizar sus operaciones y mejorar su toma de decisiones.

Asimismo, su estructura operativa ágil le permite adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, mientras que su carácter emergente le permite ofrecer servicios a una demanda que aún no está completamente satisfecha (Huerta, 2020).

En cuanto a las debilidades, cabe señalarse un reconocimiento de marca aún reducido frente a competidores consolidados, así como una visibilidad limitada. La confianza es un factor clave para las start-ups en sus primeras etapas, y la falta de un historial podría constituir una barrera inicial en la captación de clientes (Huerta, 2020).

Asimismo, la limitación de recursos financieros y operativos durante los primeros años de actividad dificulta la captación de talento altamente especializado y la inversión en tecnologías avanzadas, que son esenciales en un mercado que requiere constante actualización y formación (Huerta, 2020).

Finalmente, la dependencia de las start-ups como clientes principales expone a la consultora a la volatilidad financiera de estas empresas, especialmente en sus primeras fases de desarrollo.

Respecto a las oportunidades, tal y como se ha mencionado en apartados anteriores, la creciente demanda de servicios de análisis de datos, el incremento de inversiones en tecnología e innovación en Madrid, junto con la amplia oferta de eventos y conferencias de start-ups proporciona innumerables oportunidades de networking y alianzas estratégicas para nuestra consultora.

Finalmente, las amenazas incluyen una competencia intensa en el sector de consultoría, tanto de empresas especializadas en start-ups como de aquellas dirigidas a todo tipo de empresas. Además, el uso constante de herramientas de tecnología avanzada requiere una actualización continua, lo que puede suponer un desafío para mantener la competitividad (Huerta, 2020).

Asimismo, dado que las start-ups suelen depender de rondas de financiación y capital de riesgo, la volatilidad en los ciclos de inversión podría afectar la demanda de servicios de asesoramiento.

En resumen, nuestra consultora se encuentra en una posición favorable para aprovechar el nicho de mercado en crecimiento. No obstante, la intensa competencia y los desafíos

inherentes al sector exigen una estrategia sólida que permita convertir nuestra especialización en un diferenciador tangible.

El éxito dependerá no solo de la oferta de servicios de asesoramiento, sino de su capacidad para construir confianza rápidamente, adoptar tecnologías avanzadas con agilidad y segmentar el mercado manera efectiva, lo que garantizará una estabilidad operativa y un crecimiento sostenido a largo plazo.

## **4 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD OPERATIVA**

### **4.1 SOLIDEZ DEL MODELO DE NEGOCIO**

#### **4.1.1 UBICACIÓN**

Nuestra consultora establecerá su sede en Madrid. Su infraestructura tecnológica, diversidad empresarial y capacidad para atraer talento y capital extranjero hacen de ésta una ubicación estratégica. Dentro de Madrid, se ha seleccionado el distrito de Chamberí para establecer nuestras oficinas.

Para ello, nos hemos basado en varios factores clave, como la accesibilidad, el perfil demográfico, el ambiente y los costes operativos. Chamberí destaca por su excelente conectividad, ya que cuenta con múltiples líneas de metro y una amplia red de autobuses urbanos. Esto facilita que tanto los clientes como el personal pueda llegar a la consultoría de manera rápida y eficiente. Además, su ubicación céntrica lo convierte en un punto estratégico para atraer a personas de diferentes zonas de Madrid.

Otro aspecto a favor de Chamberí es su perfil demográfico. Este distrito tiene una población de nivel socioeconómico medio alto, lo que lo hace ideal para nuestros servicios especializados. Además, Chamberí ofrece un ambiente tranquilo y profesional a diferencia de distritos más turísticos o comerciales como Sol o Malasaña.

Este entorno es perfecto para una consultoría que busca transmitir seriedad y confianza. La presencia de otros negocios profesionales como clínicas o despachos de abogados refuerzan esta imagen y crea un ecosistema adecuado para este tipo de servicios.

En cuanto a los costes, Chamberí ofrece un equilibrio entre calidad y precio. Aunque no es el distrito más económico de Madrid, los precios de alquiler son más asequibles que en zonas como Salamanca o el centro histórico. Además, existe una buena oferta de locales y oficinas que pueden adaptarse a las necesidades específicas de nuestra consultoría. Esto permite una inversión inteligente, pues se obtiene un espacio en una zona prestigiosa sin incurrir en costes excesivos.

Estos factores, combinados con su ubicación estratégica y su ambiente tranquilo, hacen de Chamberí la opción ideal para establecer las oficinas de Vertex Consulting.

#### **4.1.2 CAPACIDAD DE ADQUIRIR RECURSOS, ACTIVIDADES Y ALIANZAS CLAVE**

En el entorno competitivo de las start-ups, contar con una consultora especializada en el análisis de datos se ha convertido en una necesidad para aquellas empresas que buscan maximizar su crecimiento y rentabilidad. De este modo, en este apartado se describe como nuestra consultora se estructura para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios, ejecutar las actividades clave y establecer alianzas estratégicas que respalden su operación y crecimiento.

La consultora se apoya en cuatro pilares fundamentales: recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos. En cuanto a los recursos humanos, el equipo estará compuesto por un CEO y dos analistas junior, quienes trabajarán de manera coordinada para ofrecer soluciones personalizadas y eficientes.

Los recursos financieros incluyen una combinación de inversión inicial, financiación externa y un flujo de cada proyecto que permitirá sostener las operaciones y crecer de manera sostenible.

En el ámbito tecnológico, se utilizarán herramientas avanzadas como Tableau, Power BI, Google Cloud AI y AWS SageMaker, junto con sistemas de gestión de clientes (CRM) y plataformas de comunicación interna como Slack y Microsoft Teams.

Finalmente, los recursos físicos comprenden una oficina equipada en el distrito de Chamberí, con mobiliario económico y espacios colaborativos que fomenten la productividad y el bienestar del equipo.

Las actividades centrales de la consultora están diseñadas para garantizar la entrega de valor a los clientes. Estas incluyen:

- El desarrollo de propuestas de consultoría, donde se analizan las necesidades específicas de cada startup y se diseñan estrategias personalizadas.
- La identificación y captación de clientes centrada en start-ups en fase de crecimiento a través de estrategias de marketing y networking.
- La elaboración y entrega de análisis estratégicos, que combina el uso de herramientas avanzadas de análisis de datos con la presentación de informes claros y accionables.

- La gestión de relaciones con clientes y proveedores que asegura una comunicación fluida y un soporte continuo.
- Y el uso de herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones que permite a los clientes basar sus estrategias en información precisa y actualizada.

Para fortalecer su capacidad operativa y ampliar su alcance, la consultora establecerá alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos como Google Cloud y Tableau, que ofrecen herramientas esenciales para el análisis de datos y la gestión de proyectos.

Además, se colaborará con incubadoras y aceleradoras de start-ups en Madrid, como Madrid Network y South Summit, para acceder a un ecosistema amplio de emprendedores y start-ups en crecimiento. Estas alianzas no solo facilitan la captación de clientes, sino que también permitirán participar en eventos clave del sector y establecer relaciones con inversores y mentores.

Asimismo, se trabajará con proveedores de datos especializados, como Statista y Eikon, que proporcionarán información de mercado precisa y confiable para respaldar los análisis estratégicos.

En conclusión, la solidez del modelo de negocio de la consultora se basa en una planificación detallada y realista que integra recursos clave, actividades bien definidas y alianzas estratégicas sólidas. La combinación de un equipo altamente cualificado, tecnología de vanguardia y una red de colaboraciones estratégicas permitirá a nuestra consultora ofrecer servicios de alto valor a sus clientes. Al tiempo que mantiene una estructura financiera sostenible y adaptable a las demandas del mercado.

Este enfoque no solo asegura la viabilidad de la consultora en el corto plazo, sino que también la posiciona como un actor relevante en el ecosistema emprendedor madrileño, preparada para crecer y evolucionar en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

#### **4.1.3 MODELO DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)**

El modelo operativo de Recursos Humanos de nuestra consultora va a combinar tres enfoques clave: agilidad, analytics y outsourcing. Se trata de un modelo que va a permitir una gestión flexible del talento, la optimización de recursos y la toma de decisiones,

garantizando eficiencia operativa y capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes del negocio.

La estructura organizativa se basará en un modelo ágil basado en proyectos, en el que los equipos se formarán según las necesidades específicas de cada cliente. El equipo base estará compuesto por el CEO y 2 analistas junior. El CEO será responsable de establecer la visión estratégica, captar clientes y liderar la organización, mientras que los analistas junior estarán encargados de la investigación, análisis de datos, desarrollo de soluciones estratégicas y contacto directo con los clientes.

Para garantizar la eficiencia y escalabilidad de nuestro negocio, las funciones de tecnología, marketing y finanzas serán gestionadas a través de servicios de outsourcing. Esto permitirá mantener una estructura de costes flexible y adaptable a las demandas del mercado.

A su vez, el modelo de Recursos Humanos priorizará la contratación de perfiles con formación en administración y economía, ingeniería y ciencias de datos con experiencia de entre uno y dos años. Se valorarán habilidades analíticas avanzadas, dominio de herramientas tecnológicas y capacidades de comunicación efectiva.

Por otro lado, la cultura empresarial se basará en tres pilares fundamentales. En primer lugar, la colaboración y transparencia serán esenciales para fomentar un entorno de trabajo abierto y participativo, donde la comunicación fluida y el trabajo en equipo potencia en la toma de decisiones estratégicas.

En segundo lugar, se promoverá la innovación y mejora continua, incentivando el aprendizaje constante y la evaluación periódica del desempeño del equipo, con el objetivo de optimizar procesos y ofrecer soluciones de mayor valor a los clientes.

Finalmente, la orientación a resultados guiará la actividad de la consultora, estableciendo métricas clave y un sistema de feedback continuo que permita medir el impacto de las estrategias implementadas y garantizar un crecimiento sostenible.

En cuanto a la estructura salarial, el CEO contará con un salario base de 25.000 euros anuales con un componente variable basado en el desempeño y resultados. Al igual que

los analistas junior que contarán con un salario base de 25.000 euros anuales con posibilidad de bonificaciones ligadas al éxito de los proyectos.

Para incentivar el rendimiento y la retención del talento, la consultora implementará un esquema de compensación basado en la meritocracia y la fidelización del equipo. En primer lugar, se establecerán bonos por desempeño equivalentes al 5% del beneficio neto, que serán distribuidos en función de la contribución individual de cada empleado.

Además, a partir del tercer año se ofrecerán Phantom shares, permitiendo a los colaboradores beneficiarse del crecimiento de la empresa sin necesidad de adquirir participaciones reales. Como incentivo a la permanencia, se otorgará un bono por antigüedad correspondiente al 5% del salario anual acumulado tras tres años en la compañía.

Y, por último, se implementarán incentivos específicos, que oscilarán entre 5.000 y 10.000 euros, destinados a premiar la captación de clientes estratégicos o la ejecución exitosa de proyectos clave.

Además, para garantizar un alto nivel de desempeño y una mejora continua dentro de la consultora, se implementarán diversos mecanismos de evaluación. En primer lugar, se utilizarán KPIs<sup>6</sup> de desempeño para medir la calidad de los proyectos, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, permitiendo así un análisis objetivo del impacto de cada iniciativa.

También, se aplicará un análisis predictivo de datos, con el objetivo de anticipar necesidades de talento y detectar oportunidades de optimización en los procesos internos. Por último, se llevarán a cabo evaluaciones trimestrales enfocadas en el desarrollo profesional del equipo, proporcionando retroalimentación estructurada y estableciendo planes de crecimiento individual alineados con la estrategia de las empresas.

Para proteger los intereses estratégicos de la empresa y garantizar la estabilidad del equipo, se adoptarán diversas medidas. En primer lugar, se establecerán acuerdos de no competencia con una vigencia de dos años tras la salida del empleado, evitando así

---

<sup>6</sup> Los KPIs (Key Performance Indicators) son métricas utilizadas para evaluar el rendimiento de una empresa, equipo o proceso en función de objetivos específicos.

posibles conflictos de interés y la fuga de conocimientos clave a la competencia. Asimismo, se incluirán contratos con cláusula de permanencia, incentivando el compromiso a largo plazo con la compañía. Finalmente, con el objetivo de retener talento y potenciar el desarrollo interno, se implementarán planes de crecimiento profesional diseñados para mejorar las habilidades de la plantilla y fomentar su proyección dentro de la organización.

En resumen, este modelo de Recursos Humanos no solo respalda la operatividad y el crecimiento de la consultora, sino que también crea un entorno de trabajo atractivo y motivador para los empleados, fomentando su compromiso y contribución al éxito a largo plazo de la empresa. Con esta estructura, la consultora está preparada para adaptarse a los desafíos del mercado, retener a los mejores talentos y ofrecer un servicio excepcional a sus clientes.

## **4.2 TECNOLOGÍA**

Para Vertex Consulting será imprescindible la adopción de tecnología no solo para mejorar la eficiencia operativa, sino también para ofrecer soluciones innovadoras que puedan satisfacer las necesidades del mercado en manera diferenciada.

Desde el inicio de las operaciones, se utilizarán herramientas de gestión de proyectos y colaboración digital, como a Asana o Trello para organizar las tareas del equipo y mantener un flujo de trabajo eficiente.

Además, herramientas de análisis de datos como Power BI y Google Data Studio permitirán la recopilación y análisis de grandes volúmenes de datos para extraer conocimientos valiosos, ayudando a mejorar las estrategias de los clientes. Estas plataformas, junto con herramientas de comunicación como Slack, facilitarán una gestión ágil de la consultora, asegurando que los proyectos se gestionen de forma efectiva y dentro de los plazos establecidos.

El servicio principal de la consultora se basa en proporcionar análisis de datos y desarrollo estratégico, por lo que la incorporación de herramientas avanzadas de análisis de datos es esencial. Utilizaremos tecnologías como Python, junto con herramientas especializadas

en Machine Learning como Tensorflow y Scikit-learn para proporcionar análisis predictivos y soluciones personalizadas a los clientes.

Este enfoque no solo mejorará la calidad de las recomendaciones, sino que también permitirá la consultora ofrecer servicios más avanzados que contribuyen al crecimiento de las start-ups a las que atendemos.

Además, la integración de inteligencia artificial (IA) en las fases de análisis de mercado y estudios de competencia proporcionará un valor añadido en el diseño de estrategias personalizadas, así como un análisis más preciso y oportuno.

Con el tiempo, la consultora tiene la intención de integrar tecnologías emergentes como la blockchain, para mejorar la transferencia y la seguridad de los procesos de análisis de datos. La adopción de esta tecnología permitirá una trazabilidad completa en los proyectos y podrá abrir nuevas oportunidades de negocio dentro de los sectores específicos, como el financiero, donde la seguridad de los datos es crucial.

El coste de estas tecnologías se distribuirá entre suscripciones a plataformas de software, la contratación de expertos para integrar IA y herramientas de análisis, y las inversiones en la capacitación del equipo.

Además, se espera que, en los primeros años, el coste de estas tecnologías se mantenga bajo control mediante una estrategia de escalabilidad, implementando herramientas de bajo coste al principio y migrando hacia soluciones más sofisticadas conforme aumente la demanda.

En conclusión, la tecnología no solo permitirá a nuestra consultora operar de manera eficiente, sino que también será un factor diferenciador clave en la oferta de servicios, permitiendo a la empresa no solo adaptarse a los cambios del mercado, sino anticiparse a ellos con soluciones innovadoras y personalizadas para cada cliente.

#### **4.3 ESG**

Vertex Consulting no solo se centra en ofrecer servicios de alta calidad, sino también en incorporar prácticas empresariales responsables alineadas con los principios ESG

(Environmental, Social, and Governance). Estos pilares no solo fortalecen el compromiso de la empresa con una gestión ética y sostenible, sino que también posicionan a la marca como un referente en un mercado donde la conciencia ambiental, la responsabilidad social y el buen gobierno son factores claves para la diferenciación y el éxito a largo plazo.

En el ámbito medioambiental, la consultora reducirá su huella de carbono mediante políticas específicas. La oficina estará ubicada en un edificio con certificaciones ambientales, como LEED, y se utilizarán materiales reciclables en el mobiliario y suministros.

En el aspecto social, se promoverá un entorno laboral inclusivo y diverso, con contrataciones que prioricen la igualdad de género y la integración de perfiles variados. Además, se garantizarán condiciones laborales justas, seguras y beneficiosas para el bienestar de los empleados. A largo plazo, la consultora colaborará con organizaciones locales en proyectos que impulsen el desarrollo social y económico de las comunidades.

En cuanto a la gobernanza, se establecerá una estructura organizativa clara y transparente, con políticas éticas que eviten conflictos de interés y aseguren el cumplimiento normativo. Las decisiones se basarán en principios de sostenibilidad y se mantendrá una alta transparencia financiera mediante auditorías internas y externas regulares, así como informes anuales de sostenibilidad que detallen el progreso en los pilares ESG.

En definitiva, la implementación de estas estrategias no solo contribuirá al bienestar social y ambiental, sino que también fortalecerán la fidelización de clientes y consolidarán la marca en el sector.

#### **4.4 LEGAL**

En el contexto de nuestra consultora, es fundamental abordar los requisitos legales y específicos del negocio para garantizar el cumplimiento normativo en todos los aspectos operativos.

En primer lugar, la consultora deberá obtener las licencias y permisos necesarios para operar legalmente, siguiendo la regulación vigente. Esto podría incluir el registro en el Colegio Oficial de Economistas, la inscripción como empresa de Consultoría o la

autorización de la Agencia Española de Protección de Datos, especialmente si se manejan datos personales sensibles en el desarrollo de la actividad.

En cuanto a la normativa laboral, la consultora deberá asegurar el cumplimiento de la legislación española, garantizando condiciones de trabajo justas y respetando los derechos de los empleados. Esto implicará realizar los registros correspondientes en la Seguridad Social, cumplir con las normativas sobre contratos laborales y cotizaciones y, en caso de trabajar con autónomos o subcontratados, seguir la legislación aplicable a freelancers.

Además, la consultora deberá adherirse al Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la Unión Europea y la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos personales. Lo cual incluirá obtener consentimientos explícitos para el procesamiento de datos personales e implementar medidas de seguridad para proteger la información confidencial.

Por otro lado, si se realizasen actividades con impacto ambiental, como evaluaciones de impacto o asesoramiento en sostenibilidad, será necesario contar con las licencias y permisos correspondientes. Esto podrá abarcar autorizaciones relacionadas con la gestión de residuos, emisiones u otras actividades reguladas.

Este enfoque legal no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también fortalece la credibilidad y la responsabilidad corporativa de la consultora, adaptándose a un entorno empresarial cada vez más exigente en términos de transparencia y ética.

#### **4.5 PLAN DE MARKETING Y VENTAS**

Nuestra consultora dará a conocer sus servicios mediante una estrategia omnicanal que combinará marketing digital y presencia en eventos clave del sector. Para mejorar la visibilidad en buscadores, se implementarán estrategias SEO<sup>7</sup> y SEM<sup>8</sup>, mientras que las

---

<sup>7</sup> SEO (Search Engine Optimization): son estrategias diseñadas para mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos no pagados de los motores de búsqueda como Google.

<sup>8</sup> SEM (Search Engine Marketing): son estrategias de marketing en motores de búsqueda que, a diferencia del SEO, sí que incluyen anuncios pagados.

redes sociales se utilizarán para generar contenido de valor que atraiga y fidelice a nuestro público objetivo.

Además, se organizarán webinars y se publicarán estudios de casos que muestren el impacto positivo de la consultora en start-ups anteriores. Y, la participación en eventos especializados permitirá también establecer contactos directos con potenciales clientes, fortaleciendo la confianza en la marca.

En cuanto a los servicios ofrecidos, la consultora adoptará un modelo híbrido que combinará asesorías presenciales y digitales. Esto permitirá atender tanto a start-ups ubicadas en Madrid como a aquellas que operan de manera remota.

Las soluciones estratégicas estarán adaptadas a las necesidades de empresas en distintas fases de crecimiento, facilitando su consolidación en el mercado. La personalización de los servicios será un elemento clave, asegurando que cada cliente reciba un acompañamiento alineado con sus objetivos y desafíos específicos.

La política de precios se establecerá tras un análisis detallado de los segmentos de mercado, el comportamiento de la competencia y los costes operativos. Se aplicará una estrategia diferenciada para maximizar el valor percibido por los clientes y garantizar la rentabilidad de la empresa. Además, se ofrecerán beneficios para clientes recurrentes, con el objetivo de fomentar la fidelización y fortalecer las relaciones a largo plazo.

La comunicación y promoción de la consultora se llevará a cabo a través de una estrategia multicanal. Esto incluirá campañas publicitarias en redes sociales y medios digitales especializados, complementadas con acciones de relaciones públicas, como la participación en eventos y la publicación de artículos en plataformas relevantes del sector. Además, la consultora adoptará un enfoque de mejora continua, evaluando el feedback de los clientes para adaptar y optimizar sus servicios según las tendencias y necesidades del mercado.

El Departamento de Marketing será externalizado, lo que permitirá optimizar costes y acceder a un equipo especializado capaz de ajustar estrategias según la evolución del mercado. La agencia de marketing seleccionada se encargará de la planificación y

ejecución de campañas, la gestión de redes sociales, las relaciones públicas y el posicionamiento de la marca.

El CEO de nuestra consultora será el responsable de coordinar estas acciones y garantizar que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Para ello, establecerá un calendario anual de campañas y lanzamientos estratégicos, asegurando una ejecución eficiente y un seguimiento detallado del retorno sobre la inversión (ROI).

## **5 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA**

### **5.1 ESTRUCTURA SOCIETARIA**

La consultora se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), una elección que se fundamenta en varias ventajas clave, como la limitación de la responsabilidad de los socios al capital aportado, la facilidad y accesibilidad en su constitución, y la flexibilidad en la entrada y salida de socios.

Esta estructura societaria permite adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio, especialmente en sus fases iniciales de crecimiento, y ofrece seguridad jurídica tanto a los socios fundadores como a posibles inversores en etapas posteriores.

De acuerdo con la normativa aplicable, Vertex Consulting contará con dos órganos de gobierno principales:

- **Junta General de Socios:** Este órgano será el máximo responsable de la toma de decisiones estratégicas. Entre sus funciones destacan la aprobación de modificaciones estatutarias, la decisión sobre el reparto de beneficios, la aprobación de ampliaciones de capital y la supervisión de la gestión general de la sociedad. La Junta general de socios garantizará que los intereses de todos los socios estén representados y que las decisiones clave se tomen de manera consensuada.
- **Administración de la sociedad:** se optará por un modelo de administración única en el que el CEO asumirá la responsabilidad de la gestión diaria de la empresa. Esta estructura ágil y centralizada es especialmente adecuada para una empresa en fase de crecimiento, ya que permite una toma de decisiones rápida y eficiente, esencial para responder a las demandas del mercado y aprovechar oportunidades de negocio.

En cuanto a la distribución de la propiedad, en la fase inicial, el capital social estará distribuido entre los socios fundadores, quienes determinarán su porcentaje de participación en función de sus aportaciones.

Esta distribución garantiza que cada socio tenga una participación proporcional a su contribución al proyecto, lo que refuerza la equidad y el compromiso con el negocio desde

el inicio. Para asegurar una gestión transparente y evitar conflictos futuros, se establecerá un pacto de socios que regulará aspectos clave para la convivencia y el funcionamiento de la sociedad.

Entre los puntos más relevantes del pacto de socios se incluirán las condiciones para la entrada y salida de socios, estableciendo criterios claros para la incorporación de nuevos miembros o la salida de los existentes. Esto permitirá mantener un control sobre la composición del capital social y evitará situaciones que puedan afectar la estabilidad de la empresa.

Asimismo, se definirán los derechos de voto y control de cada socio, asegurando un equilibrio entre los intereses individuales y colectivos. Este aspecto es fundamental para garantizar que las decisiones estratégicas se tomen de manera consensuada y que todos los socios tengan voz en la dirección del negocio.

Adicionalmente, se incorporarán cláusulas de arrastre y acompañamiento, que serán especialmente relevantes en caso de futuras inversiones o ventas de participaciones. Estas cláusulas garantizarán que todos los socios tengan la oportunidad de participar en operaciones de ampliación de capital o venta de la empresa, protegiendo sus intereses y evitando situaciones de desventaja.

En conjunto, el pacto de socios servirá como un instrumento clave para regular las relaciones entre los socios, fomentar la confianza y asegurar el buen funcionamiento de la consultora a largo plazo.

Por otro lado, en sus primeras fases, la consultora adaptará una política de reinversión de beneficios para acelerar su crecimiento y consolidación en el mercado. Los beneficios generados se destinarán principalmente a financiar proyectos de expansión, mejorar la infraestructura tecnológica y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

No obstante, a medida que la empresa se consolide y genere una rentabilidad sostenible, se evaluará la posibilidad de distribuir dividendos entre los socios. Esta decisión se tomará en función de la rentabilidad alcanzada, las necesidades de financiación futuras y los objetivos estratégicos de la consultora.

En conclusión, la estructura societaria elegida, junto con una planificación financiera cuidadosa, proporcionará una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad de la consultora. Además, la combinación de un capital inicial bien distribuido, un pacto de socios claro y una política de reinversión de beneficios asegurará que la empresa esté bien posicionada para aprovechar oportunidades de crecimiento y generar valor a largo plazo para sus socios e inversores.

## 5.2 EL MODELO FINANCIERO: LA CUENTA DE RESULTADOS

En este epígrafe se desglosarán los principales componentes de la cuenta de resultados, con el objetivo de ofrecer una visión detallada y crítica de la situación financiera, así como las tendencias que podrían influir en la toma de decisiones futuras.

### Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se ha estructurado en tres grupos temporales: corto plazo (años 1-3), medio plazo (años 4-6) y largo plazo (años 7-10), desglosando los servicios en tres servicios principales: consultoría estratégica, análisis de mercados y datos, e informes completos.

Como se observa en la Tabla 2, en los primeros tres años se estima un total de ingresos anuales de 104.000€ distribuido en cinco proyectos de consultoría estratégica, tres proyectos de análisis de mercado y datos y 2 proyectos de informes completos. Esta etapa refleja una fase inicial de consolidación, donde la empresa busca establecer su presencia en el mercado y captar clientes recurrentes.

<b>Corto Plazo (Años 1-3)</b>			
<b>Servicio</b>	<b>Número de Proyectos</b>	<b>Tarifa por Proyecto (€)</b>	<b>Ingresos Anuales (€)</b>
Consultoría estratégica	5 proyectos	8.000 €	40.000 €
Análisis de mercado y datos	3 proyectos	8.000 €	40.000 €
Informes completos	2 proyectos	12.000 €	24.000 €
<b>Total Ingresos Anuales</b>			104.000 €

TABLA 2: PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES (AÑOS 1-3).

Para el periodo de cuatro a seis años, la Tabla 3 proyecta un crecimiento significativo, alcanzando ingresos anuales de 159.000€. Esto se debe a una expansión de la cartera de

clientes y a una mejora en la capacidad operativa, aumento así el número de proyectos y un ajuste en las tarifas.

<b>Medio Plazo (Años 4-6)</b>			
<b>Servicio</b>	<b>Número de Proyectos</b>	<b>Tarifa por Proyecto (€)</b>	<b>Ingresos Anuales (€)</b>
Consultoría estratégica	8 proyectos	9.000 €	72.000 €
Análisis de mercado y datos	5 proyectos	9.000 €	45.000 €
Informes completos	3 proyectos	14.000 €	42.000 €
<b>Total Ingresos Anuales</b>			<b>159.000 €</b>

TABLA 3: PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES (AÑOS 4-6).

A largo plazo, como se observa en la Tabla 4, se espera que los ingresos alcancen los 264.000€, impulsados por un mayor volumen de proyectos y tarifas más elevadas. A estas alturas, la consultora tendrá la capacidad de llevar a cabo 10 proyectos de consultoría estratégica, seis proyectos de análisis de mercado y datos y cuatro proyectos de informes completos.

Esta etapa refleja una mayor madurez dentro del mercado, con una base de clientes consolidada y capacidad para ofrecer servicios de mayor valor añadido.

<b>Largo Plazo (Años 7-10)</b>			
<b>Servicio</b>	<b>Número de Proyectos</b>	<b>Tarifa por Proyecto (€)</b>	<b>Ingresos Anuales (€)</b>
Consultoría estratégica	10 proyectos	12.000 €	120.000 €
Análisis de mercado y datos	6 proyectos	12.000 €	72.000 €
Informes completos	4 proyectos	18.000 €	72.000 €
<b>Total Ingresos Anuales</b>			<b>264.000 €</b>

TABLA 4: PROYECCIÓN DE INGRESOS ANUALES (AÑOS 7-10).

En conclusión, si bien la proyección de ingresos evidencia un crecimiento constante y sostenido a lo largo del periodo de 10 años analizado, es importante considerar algunos aspectos críticos.

En primer lugar, dicha proyección se sustenta en un incremento lineal tanto en el volumen de proyectos como en las tarifas aplicadas, partiendo del supuesto de que los factores externos mencionados en capítulos anteriores como la competencia, las variaciones en la demanda de mercado o las fluctuaciones económica, se mantendrán alineados con las expectativas planteadas.

No obstante, dado que la consultora iniciaría sus operaciones en el año 2030, este análisis debe ser interpretado como una aproximación referencial a la situación actual y a las previsiones para los años siguientes, más que como una proyección definitiva.

Por otra parte, el incremento progresivo de las tarifas, derivado de la estrategia de posicionamiento como una empresa de alto valor añadido, deberá ir acompañado de una mejora continua en la calidad de servicios ofrecidos y en los niveles de satisfacción del cliente para justificar dichos aumentos.

En síntesis, a pesar de que la proyección es ambiciosa y se encuentra sólidamente estructurada, será fundamental implementar estrategias efectivas de mitigación de riesgos y mantener un margen de flexibilidad que permita adaptarse a los posibles cambios en el entorno empresarial.

### **Proyección de costes**

El análisis de los costes fijos y variables presentados en la Tabla 5 refleja una proyección financiera estructurada y detallada para los primeros 10 años de operación. Los costes fijos, que incluyen las partidas de sueldos y salarios, alquiler de oficina, amortización y software, muestran un incremento gradual a lo largo de los tres periodos analizados.

Este aumento se atribuye a factores como la expansión del equipo de trabajo, la actualización de herramientas tecnológicas y el crecimiento de la infraestructura operativa.

Por otro lado, los costes variables, que incluyen externalización de servicios, los costes de ejecución de proyectos, material de oficina y suministros, también presentan variaciones. En particular, los costes relativos a la externalización de los servicios financiero, tecnológico y de marketing, aumentarán conforme crezca el volumen de trabajo de la consultora.

Asimismo, los costes de ejecución de proyectos experimentarán un incremento significativo en el último período, debido a la mayor complejidad y volumen de los proyectos asumidos.

Para la elaboración de esta proyección, se han considerado diversos factores, como la inflación, las tendencias del mercado laboral, la evolución de los precios de los servicios externalizados y las necesidades de inversión en tecnología.

Concepto	Años 1-3	Años 4-6	Años 7-10
<b>Costes Fijos</b>			
Sueldos y Salarios	75.000 €	85.000 €	95.000 €
Alquiler oficina	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Amortización	1.500 €	1.875 €	2.344 €
Software y otras herramientas	6.000 €	7.200 €	8.400 €
<b>Total Costes Fijos</b>	<b>97.500 €</b>	<b>109.075 €</b>	<b>120.744 €</b>
<b>Costes Variables</b>			
Externalización de servicios	6.000 €	7.500 €	9.375 €
Costes de ejecución de proyectos	5.000 €	5.250 €	6.562 €
Material de oficina	1.200 €	1.300 €	1.400 €
Suministros	300 €	315 €	331 €
<b>Total Costes Variables</b>	<b>12.500 €</b>	<b>14.365 €</b>	<b>17.668 €</b>
<b>Total Costes</b>	<b>110.000 €</b>	<b>123.440 €</b>	<b>138.412 €</b>

TABLA 5: PROYECCIÓN DE COSTES ANUALES (AÑOS 1-10).

En resumen, esta proyección de costes refleja una planificación financiera estratégica que incorpora tanto el crecimiento previsto de la empresa como factores externos que podrían influir en su desempeño económico. No obstante, será crucial monitorear estos costes de cerca y ajustarlos según las condiciones reales del mercado y las necesidades operativas, garantizando así la sostenibilidad financiera a largo plazo.

### **Cuenta de Resultados**

La proyección financiera presentada en la Tabla 6 refleja la evolución de las pérdidas y ganancias de Vertex Consulting durante los primeros 10 años de operación. Al igual que los ingresos y costes, este análisis se estructura en torno a tres periodos clave: años 1-3, años 4-6 y años 7-10, permitiendo evaluar la viabilidad económica del proyecto, así como identificar los principales desafíos y oportunidades.

Concepto	Años 1-3	Años 4-6	Años 7-10
<b>Ingresos</b>	104.000 €	159.000 €	264.000 €
<b>Costes de ventas</b>	12.500 €	14.365 €	17.668 €
<b>Margen bruto sobre ventas</b>	91.500 €	144.635 €	246.332 €
<b>Gastos fijos</b>	96.000 €	107.200 €	118.400 €
<b>EBITDA</b>	-4.500 €	37.435 €	127.932 €
<b>Amortizaciones</b>	1.500 €	1.875 €	2.344 €
<b>Resultado de explotación</b>	-6.000 €	35.560 €	125.588 €
<b>Gastos financieros</b>	2.000 €	2.000 €	2.000 €
<b>Resultado financiero</b>	-8.000 €	33.560 €	123.588 €
<b>IS (25%)</b>	-	8.390 €	30.897 €
<b>Resultado neto</b>	-8.000 €	25.170 €	92.691 €

TABLA 6: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE VERTEX CONSULTING (AÑOS 1-10).

El crecimiento exponencial de los ingresos, pasando de 104.000€ en los años 1-3 a 264.000€ en los años 7-10, refleja la implementación exitosa de la estrategia de penetración de mercados, así como un aumento progresivo en la demanda de servicios ofrecidos.

El margen bruto sobre ventas sigue una tendencia similar, aumentando de 91.500€ a 246.332€. Este crecimiento indica una mejora en la eficiencia operativa, ya que los costes de ventas se mantienen relativamente controlados, representando un porcentaje decreciente sobre los ingresos (12% en los años 1-3, 9% en los años 4-6 y 6,7% en los años 7-10).

Los gastos fijos también aumentan de manera gradual, estando alineados con el crecimiento de la empresa. Sin embargo, en los primeros años, los gastos fijos superan el margen bruto, lo que resulta en un EBITDA negativo (-4.500€). Esta situación es común en las etapas iniciales de una empresa, puesto que los costes de establecimiento y puesta en marcha son elevados.

A partir del segundo periodo, el EBITDA se vuelve positivo (37.435€) y experimenta un crecimiento significativo en los años 7-10 (127.932€). Este cambio refleja una mejora en la rentabilidad operativa, impulsado por el aumento de los ingresos y la optimización de los costes.

Asimismo, el resultado de explotación sigue una tendencia similar al EBITDA, mostrando pérdidas en los primeros años (-6.000€) debido a los elevados gastos fijos y a las amortizaciones. Sin embargo, a partir del segundo periodo, este indicador se vuelve positivo (35.560€ en los años 4-6 y 125.588€ en los años 7-10), lo que confirma la consolidación del modelo de negocio.

Los gastos financieros se mantienen constantes en 2.000€, debido al préstamo a largo plazo por valor de 50.000€ con una tasa de interés del 5% anual. No obstante, en los primeros años, estos gastos contribuyen a un resultado financiero negativo (-8.000€), lo que refuerza la importancia de gestionar adecuadamente la liquidez durante la fase inicial.

Por último, el resultado neto refleja la evolución de la rentabilidad de la empresa. En los primeros años, se registran pérdidas (-8.000€), lo que es habitual en proyectos en fase de lanzamiento. A partir del segundo periodo, el resultado neto se vuelve positivo (25.170€ en los años 4-6 y 92.691€ en los años 7-10), lo que indica que la empresa a partir del cuarto año alcanza el punto de equilibrio y comienza a generar beneficios.

Para elaborar estas proyecciones se han tenido en cuenta varios factores clave que influyen en el desempeño financiero de la consultora. En primer lugar, se asume un crecimiento progresivo de la demanda, lo que justifica el incremento de los ingresos a lo largo de los tres periodos analizados. Este aumento en el volumen de proyectos y clientes es fundamental para alcanzar los niveles de rentabilidad proyectados.

Además, la mejora de la eficiencia operativa juega un papel crucial, pues permite maximizar el margen bruto.

Por otro lado, el aumento de los gastos fijos está alineado con la necesidad de ampliar la capacidad operativa de la empresa. La expansión del equipo y de la infraestructura es esencial para poder atender la demanda creciente y mantener la calidad de los servicios ofrecidos.

Asimismo, la estabilidad financiera, así como asegurar la liquidez durante los primeros años, cuando el EBITDA es negativo y las pérdidas son esperadas, son factores determinantes en la supervivencia de nuestra consultora.

El impacto fiscal también ha sido considerado en estas proyecciones. La aplicación del impuesto sobre sociedades a partir del segundo periodo reduce los beneficios netos, lo que debe ser tenido en cuenta en la estrategia financiera de la empresa. Este aspecto subraya la importancia de explorar estrategias de optimización fiscal como la reinversión de beneficios o la aplicación de incentivos fiscales para minimizar el impacto en el flujo de caja.

En la práctica, los primeros años representan una fase inicial crítica caracterizada por pérdidas, esperanzas y un ebitda negativo. Durante este periodo es fundamental asegurar una adecuada financiación para cubrir los gastos operativos y mantener la liquidez.

La optimización de costes será clave para mejorar el margen bruto y alcanzar un EBITDA positivo a partir del segundo periodo. Esto implicará una gestión eficiente de los recursos y procesos, así como la identificación de áreas donde se pueden reducir costes sin comprometer la calidad.

Finalmente, el crecimiento sostenible de la empresa, evidenciado por el aumento exponencial de los ingresos y los beneficios netos en los años 7-10, indica que el modelo de negocio es viable a largo plazo. No obstante, será esencial mantener la estructura de costes flexible para poder adaptarse a cambios en el mercado y garantizar la sostenibilidad financiera.

En resumen, esta proyección financiera refleja un escenario optimista pero realista, con un crecimiento sostenido y una rentabilidad creciente a partir del segundo periodo.

### **5.3 EL MODELO FINANCIERO: BALANCE**

El crecimiento de Vertex Consulting, conlleva un incremento progresivo en los recursos necesarios para mantener su operativa. Durante los primeros años (1-3), tal y como muestra la Tabla 7, los activos se concentran principalmente en dos componentes: el efectivo que garantiza la liquidez inmediata y las inversiones iniciales en tecnología y software, fundamentales para la prestación eficiente de servicios.

A medida que la empresa avanza hacia el medio y largo plazo, se observa un crecimiento significativo en el activo no corriente. Este incremento se debe, en gran medida, a mayores

inversiones en herramientas especializadas y a la consolidación de una estructura operativa más sólida.

Paralelamente, el aumento de cuentas por cobrar refleja la ampliación de la cartera de clientes, lo que exige una gestión más eficiente del capital circulante para evitar problemas de liquidez y poder cumplir con las obligaciones a corto plazo.

	Años 1-3 (€)	Años 4-6 (€)	Años 7-10 (€)
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmovilizado material	42.000 €	42.000 €	42.000 €
Inmovilizada inmaterial	16.000 €	16.000 €	16.000 €
Amortización acumulada	-4.500 €	-10.125 €	-19.501 €
Total Activo No Corriente	53.500 €	47.875 €	38.499 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Clientes	41.600 €	63.600 €	105.600 €
Tesorería	113.950 €	117.795 €	126.272 €
Total Activo Corriente	155.550 €	181.395 €	231.872 €
Total Activo	209.050 €	229.270 €	270.371 €

TABLA 7: PROYECCIÓN DEL ACTIVO (AÑOS 1-10).

Por otro lado, en los primeros años (1-3), se puede observar en la Tabla 8 como la estructura del pasivo evidencia una mayor dependencia de financiación externa, necesaria para cubrir los costes operativos iniciales y las inversiones en activos tecnológicos. Sin embargo, a medida que la consultora avanza hacia el medio y largo plazo, se reduce la exposición financiera gracias a la generación de recursos propios.

La estabilidad en los gastos financieros durante este periodo se debe a la implementación de una estrategia de endeudamiento prudente, evitando una carga excesiva de intereses que pueda comprometer la rentabilidad futura.

	Años 1-3 (€)	Años 4-6 (€)	Años 7-10 (€)
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>			
<b>PATRIMONIO NETO (PN)</b>			
Capital Social	150.000 €	150.000 €	150.000 €
Resultados acumulados	-8.000 €	25.170 €	92.691 €
Total Patrimonio Neto	142.000 €	175.170 €	242.691 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Préstamo a l.p.	50.000 €	33.560 €	0 €
Total Pasivo No Corriente	50.000 €	33.560 €	0 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Intereses del préstamo	2.000 €	2.000 €	0 €
Proveedores	15.050 €	18.540 €	27.680 €
Total Pasivo Corriente	17.050 €	20.540 €	27.680 €
Total Pasivo + PN	209.050 €	229.270 €	270.371 €

TABLA 8: PROYECCIÓN DEL PASIVO (AÑOS 1-10).

Asimismo, el patrimonio neto refleja la evolución positiva del negocio. En los primeros años, los resultados negativos, lo cual es común en etapas iniciales debido a los altos costes de puesta en marcha y a la inversión en activos estratégicos. No obstante, a partir del cuarto año, se evidencia una acumulación progresiva de beneficios retenidos, lo que fortalecerá la posición financiera de la empresa.

Este crecimiento en el patrimonio neto no solo mejora la capacidad de inversión sin recurrir a financiamiento externo adicional, sino que también proporciona un colchón financiero para afrontar eventuales fluctuaciones en la demanda.

En la práctica, el balance financiero de la consultora revela varias implicaciones clave. En primer lugar, destaca la necesidad de una gestión eficiente del capital circulante, particularmente en la administración de cuentas por cobrar y la optimización de la liquidez. Una gestión adecuada a estos elementos es fundamental para mantener un flujo de caja saludable y garantizar la continuidad operativa.

En segundo lugar, la progresiva independencia del financiamiento externo es un indicador positivo, ya que reduce el riesgo financiero y mejora la sostenibilidad del negocio. Esta transición hacia una mayor autosuficiencia financiera refleja la capacidad de la empresa para generar recursos propios y reinvertirlos en su crecimiento.

Finalmente, el crecimiento del patrimonio neto confirma la capacidad de la consultora para consolidarse en el mercado sin depender de nuevas inyecciones de capital. Este fortalecimiento patrimonial no solo mejora la capacidad de inversión, sino que también proporciona una base sólida para afrontar desafíos futuros y aprovechar oportunidades de expansión.

En conclusión, el análisis del balance financiero muestra una evolución favorable en la estructura patrimonial de la consultora. La transición desde una dependencia inicial de financiamiento externa hacia una autosuficiencia financiera basada en la reinversión de beneficios es un signo de estabilidad y crecimiento sostenible. La capacidad de gestionar eficazmente los activos y pasivos será un factor determinante para consolidar la posición de la consultora en el sector y garantizar su viabilidad a largo plazo.

Este equilibrio entre crecimiento y prudencia financiera no solo fortalece la posición competitiva de la empresa, sino que también asegura su capacidad para afrontar los desafíos del mercado en el futuro.

## **5.4 ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS**

### **Ratios de salud financiera**

**1. Cobertura de Intereses:** mide la capacidad de la empresa para cubrir los intereses de su deuda con el beneficio operativo.

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gastos financieros}} > 10x$$

- Año 1-3:  $\frac{-6.000}{2.000} = -3$  (negativo, lo que indica falta de rentabilidad inicial).
- Año 4-6:  $\frac{35.560}{2.000} = 17,78$  (sólida capacidad de pago).
- Año 7-10:  $\frac{125.535}{2.000} = 62,77$  (excelente capacidad de pago).

La cobertura de intereses es negativa en los primeros años debido a pérdidas operativas, pero mejora significativamente a partir del segundo periodo, superando ampliamente el umbral de 10x.

**2. Deuda Neta / EBITDA:** evalúa el nivel de endeudamiento en relación con la capacidad de generación de flujo de caja operativo.

$$\text{Deuda Neta/EBITDA} = \frac{\text{Deuda Neta}}{\text{EBITDA}} < 2X$$

- Año 1-3:  $\frac{50.000-113.950}{-4.500} =$  (no aplicable debido al EBITDA negativo).
- Año 4-6:  $\frac{33.560-117.795}{37.435} = -2,25$  (posición neta de caja, sin riesgo de deuda)
- Año 7-10:  $\frac{0-126.272}{127.879} = -0,99$  (empresa sin deuda neta).

A partir del segundo periodo, la empresa tiene una posición neta de caja positiva, por lo que no hay riesgo de endeudamiento excesivo.

**3. Fondo de maniobra:** mide la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes para evaluar la liquidez a corto plazo.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} > 0$$

- Año 1-3:  $155.550 - 17.050 = 138.500$
- Año 4-6:  $181.395 - 20.540 = 160.855$
- Año 7-10:  $231.872 - 27.680 = 204.192$

El fondo de maniobra es positivo en todos los periodos, asegurando la estabilidad financiera.

**4. Ratio de liquidez:** mide la capacidad de la empresa para cubrir obligaciones a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} > 1$$

- Año 1-3:  $\frac{155.550}{17.050} = 9,12$
- Año 4-6:  $\frac{181.395}{20.540} = 8,83$
- Año 7-10:  $\frac{231.872}{27.680} = 8,38$

En todos los periodos se observa una excelente capacidad para afrontar deudas a corto plazo.

Dado que la financiación a largo plazo es reducida y los pasivos corrientes crecen de forma controlada, se puede afirmar que la consultora gestiona eficientemente su deuda manteniendo una estructura financiera sólida y equilibrada.

Esta gestión prudente, respaldada por un fondo de maniobra positivo y una reducción progresiva de la deuda neta, evidencia una capacidad para cubrir sus obligaciones sin depender exclusivamente del análisis de ratios lo que refleja una posición financiera estable y sostenible.

### **Fondo de Maniobra Operativo**

#### **1. Periodo medio de cobro (PMC) de clientes:**

$$PMC = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ingresos}} * 365$$

- Año 1-3:  $\frac{41.600}{104.000} * 365 = 146 \text{ días}$
- Año 4-6:  $\frac{63.600}{159.000} * 365 = 146 \text{ días}$
- Año 7-10:  $\frac{105.600}{264.000} * 365 = 146 \text{ días}$

El periodo de cobro es alto, lo que puede afectar a nuestra liquidez.

#### **2. Periodo medio de pago (PMP) a proveedores:**

$$PMP = \frac{\text{Proveedores}}{\text{Costes de ventas}} * 365$$

- Año 1-3:  $\frac{15.050}{12.500} * 365 = 439 \text{ días}$
- Año 4-6:  $\frac{18.540}{14.365} * 365 = 471 \text{ días}$
- Año 7-10:  $\frac{27.680}{17.721} * 365 = 570 \text{ días}$

La consultora paga a los proveedores tarde, contrarrestando los problemas de liquidez que podrían derivarse del periodo medio de cobro de clientes.

En resumen, el análisis de ratios financieros de la consultora revela una evolución favorable de su situación económica y financiera a lo largo del periodo proyectado. A pesar de una primera fase de pérdidas, la consultora logra consolidar su rentabilidad, fortalecer su estructura de capital y mantener una posición de liquidez holgada, lo que garantiza su viabilidad a largo plazo.

Inicialmente la consultora enfrenta desafíos en términos de rentabilidad, con un EBITDA negativo en los primeros años. Sin embargo, a medida que el negocio se expande y optimiza su estructura de costes, la compañía alcanza niveles de beneficio operativo sólidos, lo que se traduce en una cobertura de intereses superior al umbral recomendado.

Desde un punto de vista financiero, la estrategia de la empresa se caracteriza por una gestión prudente del endeudamiento. En las primeras etapas, la financiación externa juega un papel clave en la cobertura de gastos iniciales, pero a medida que la consultora gana tracción en el mercado, la deuda se reduce progresivamente hasta ser eliminada en los últimos años del proyecto.

En términos de liquidez, los ratios analizados confirman una posición altamente solvente, con un ratio de liquidez superior al valor recomendado.

Uno de los aspectos más relevantes en la estructura financiera de la empresa es la gestión del activo circulante. El periodo medio de cobro se mantiene en 146 días, lo que sugiere una política de cobro relativamente laxa que puede impactar negativamente en la liquidez operativa. Sin embargo, este efecto se ve compensado por un periodo medio de pago considerablemente más largo que permite a la empresa financiarse a costa de sus proveedores.

Si bien esta estrategia es efectiva en términos de liquidez, una dependencia excesiva de financiación a través de proveedores podría generar riesgos en caso de que estos exijan plazos de pago más cortos.

En términos generales, la consultora presenta una evolución financiera positiva, con una rentabilidad creciente, una estructura de deuda controlada y una liquidez sólida.

## 6 RIESGOS

<b>Riesgo</b>	<b>Impacto Potencial</b>	<b>Forma de Mitigarlo</b>	<b>Grado de importancia</b>
<i>Concentración de clientes</i>	Dependencia excesiva de pocos clientes podría causar problemas financieros si alguno reduce o cancela sus servicios.	Diversificar la cartera de clientes, enfocándose en start-ups de diferentes sectores y etapas de desarrollo.	Alta
<i>Concentración geográfica</i>	Limitación del mercado objetivo a Madrid, lo que podría reducir el crecimiento en caso de saturación local.	Explorar otros hubs emprendedores nacionales (Barcelona, Valencia) o internacionales para ampliar el alcance del negocio.	Media
<i>Concentración de proveedores</i>	Dependencia de un único proveedor de marketing externo puede comprometer la operatividad en caso de incumplimiento	Tener contratos con cláusulas de penalización y buscar proveedores alternativos como contingencia.	Alta
<i>Competencia</i>	Pérdida de clientes potenciales frente a consultoras ya establecidas o con precios más bajos.	Diferenciarse ofreciendo servicios especializados y flexibles para start-ups invertir en branding y reputación.	Alta
<i>Disrupción tecnológica</i>	Cambios en las herramientas digitales o en la tecnología demandada por start-ups podrían hacer obsoletos los servicios.	Mantenerse actualizado con las tendencias tecnológicas y formar al equipo para implementar nuevas herramientas rápidamente.	Alta
<i>Regulación</i>	Cambios en las normativas fiscales, laborales o empresariales podrían aumentar costes o limitar operaciones.	Monitorizar el entorno regulatorio y trabajar con expertos legales para garantizar el cumplimiento y minimizar impactos.	Media
<i>Mala asignación de capital</i>	Malas decisiones de inversión inicial podrían agotar los recursos antes de alcanzar la rentabilidad.	Crear un plan financiero detallado, priorizando inversiones con retorno claro y utilizando métricas de rentabilidad.	Alta
<i>Fluctuación en el flujo de caja</i>	Problemas de liquidez por retrasos en los pagos de los clientes podrían afectar operaciones básicas.	Establecer políticas claras de cobro, ofrecer incentivos por pagos anticipados y mantener un fondo de reserva para emergencias.	Alta
<i>Riesgo del país</i>	Inestabilidad económica o política en España podría afectar el mercado	Diversificar geográficamente y enfocarse en sectores menos dependientes de factores externos inestables.	Media

	de startups y la demanda de servicios.		
<i>Falta de posicionamiento competitivo</i>	Dificultad para diferenciarse en el mercado podría limitar la adquisición de nuevos clientes.	Invertir en marketing estratégico, desarrollar casos de éxito y construir relaciones sólidas con clientes y partners.	Alta
<i>Evolución legal</i>	Cambios en legislación laboral, fiscal, tecnológica o medioambiental podrían incrementar costes o limitar operaciones.	Estar al tanto de cambios normativos y ajustar procesos operativos de manera proactiva.	Media

**TABLA 9: SUMARIO DE RIESGOS POTENCIALES PARA LA CONSULTORA.**

## 7 CONCLUSION

En el presente trabajo se ha desarrollado un análisis exhaustivo sobre la viabilidad de una consultora especializada en el asesoramiento a start-ups en Madrid, enfocándose en aquellas que se encuentran en fases de crecimiento o consolidación.

Para ello, se han abordado una diversidad de factores clave, incluyendo el contexto del ecosistema emprendedor, la estructura organizativa y operativa más eficiente, la estrategia de externalización de servicios, las oportunidades y desafíos del mercado y la proyección financiera del negocio.

Desde el inicio, este estudio se propuso determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de la consultora formulando varias hipótesis fundamentales:

- Existe una demanda creciente de servicios de consultoría estratégica para start-ups en Madrid, impulsada por la expansión del ecosistema emprendedor.
- La externalización de servicios permite dotar a los negocios en sus fases iniciales de una estructura de costes más flexible y eficiente, optimizando así la asignación de recursos.
- Un modelo de consultoría basado en la personalización y el acompañamiento estratégico aporta una ventaja competitiva sostenible y refuerza la propuesta de valor de la empresa.
- El factor tecnológico y el uso de herramientas digitales resultan determinantes para maximizar la eficiencia operativa y la diferenciación de la consultora en el mercado.

Los resultados obtenidos han permitido corroborar estas hipótesis con un alto grado de certeza. El análisis del ecosistema emprendedor madrileño ha puesto de manifiesto que el número de start-ups continúa en expansión, con una creciente demanda de asesoramiento estratégico orientado a la optimización de modelos de negocio, la escalabilidad y la captación de financiación.

La presencia de incubadoras y aceleradoras en la región actúa como catalizador de esta tendencia, al igual que incrementen la disponibilidad de capital de riesgo. En este sentido, la consultora propuesta no solo responde a la necesidad real del mercado, sino que

también se posiciona en un segmento con un potencial de crecimiento sostenido en el tiempo.

Por otro lado, la estrategia de externalización de distintos departamentos ha sido validada como una decisión acertada desde el punto de vista operativo y financiero. El estudio ha demostrado que la flexibilidad es un elemento esencial en un negocio de consultoría, permitiendo reducir riesgos financieros y mejorando la capacidad de adaptación a las variaciones en la demanda de servicios.

Al confiar en proveedores especializados para la ejecución de estos servicios, permite a la consultora enfocarse en la asesoría estratégica y en la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes en esta etapa temprana tan decisiva.

En relación con la personalización del servicio, la investigación ha puesto de manifiesto que las start-ups valoran altamente la cercanía con sus asesores y la capacidad de estos por atender las particularidades de cada negocio. Se ha identificado que los modelos de consultoría genéricos tienden a perder efectividad en este nicho de mercado, donde los emprendedores requieren soluciones adaptadas a sus características específicas y ciclos de desarrollo.

La propuesta de valor basada en el acompañamiento continuo y el ajuste dinámico de estrategia se presenta, por tanto, como un diferenciador clave.

Finalmente, el estudio ha demostrado que la digitalización y la implementación de herramientas tecnológicas son elementos fundamentales para garantizar la competitividad de la consultora. La automatización de procesos, la gestión de datos en tiempo real y el uso de plataformas colaborativas permitirán optimizar la prestación del servicio, reducir tiempos de respuesta y mejorar la experiencia del cliente.

En un entorno donde la innovación es un factor determinante, la capacidad de la consultora para integrar nuevas tecnologías marcará su éxito a largo plazo.

A pesar de sus contribuciones, este trabajo presenta ciertas limitaciones que merecen ser consideradas y pueden orientar investigaciones futuras. En primer lugar, la evaluación del mercado y la validación de la propuesta de negocios se han basado en el análisis de datos secundarios y en encuestas dirigidas a un segmento representativo de start-ups, pero no

en la implementación real de la consultora. En este sentido, una futura fase experimental en la que se ponga en marcha un proyecto piloto permitiría obtener información más precisa sobre los desafíos operativos y las oportunidades de mejora del modelo de negocio planteado.

Otra limitación reside en el alcance geográfico del estudio, que se ha centrado exclusivamente en el ecosistema emprendedor madrileño. Aunque Madrid es uno de los polos de emprendimiento más relevantes de España, sería interesante contrastar estos hallazgos con otros mercados regionales y europeos, evaluando en qué medida las estrategias propuestas son aplicables a diferentes contextos.

De igual manera, la evolución del sector en los próximos años puede modificar ciertos supuestos, por lo que se recomienda la realización de estudios longitudinales que permitan una lista de tendencias a medio y largo plazo.

En síntesis, este estudio ha permitido corroborar la viabilidad de la consultora propuesta, proporcionando un marco estratégico sólido para su implementación. Se ha evidenciado que la clave del éxito de este modelo de negocio radica en su capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de las start-ups, manteniendo una estructura flexible y aprovechando el potencial de la tecnología para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

Los resultados obtenidos en este trabajo no solo confirman la viabilidad del modelo planteado, sino que también invitan a seguir explorando nuevas estrategias para optimizar la consultoría empresarial en el futuro.

## 8 USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

### Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

**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, Mencía Zarandieta Hernández, estudiante de Derecho y Ade de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE DATOS", 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:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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: 24 de marzo de 2025

Firma:  \_\_\_\_\_

## 9 BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2023). *La consultoría española: El sector en cifras 2023*. Recuperado de <https://aeconsultoras.com>
- Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). *Clusters Madrid*. Recuperado el 22 de diciembre de 2024, de <https://clustersmadrid.es>
- Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). *Madrid Start-up Hub*. Madrid Emprende. Recuperado el 22 de diciembre de 2024, de <https://www.madridemprende.es>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020: Comparando la regulación empresarial en 190 economías*. Recuperado de <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/spain>
- BOE. (2022, 22 de diciembre). *Ley 28/2002, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes*. Boletín Oficial del Estado, núm. 306. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/21/28/con>
- Comisión Europea. (2022, 27 de octubre). *Digital Services Act: Ensuring a safe and accountable online environment*. Recuperado de: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act_en)
- Comisión Europea. (s.f.). *Horizon Europe: Funding programmes and open calls*. Recuperado el 22 de diciembre de 2024, de [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en)
- Diario Oficial de la Unión Europea. (2016, 27 de abril). *Reglamento (UE) 2016/679 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos*. Diario Oficial de la Unión Europea. Recuperado de <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>
- ElReferente. (2024). *Informe nacional de Empresas Tech e Innovadoras. España 2024*. Gobierno de España & Patio campus. Recuperado de <https://elreferente.es/informe-empresas-tech-espana-2024/?ref=banner>

- Fernández, R. (2025, 3 de febrero). *Tasa interanual de inflación en la zona euro por mes 2019-2024*. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/635515/tasa-mensual-de-inflacion-en-la-eurozona/>
- Fernández, R. (2025, 4 de febrero). *Tasa de inflación media interanual en España 2020-2029*. Statista. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>
- Fundación para el Conocimiento madri+d. (2024). *Madrid Region venture capital & investments in 2023*. Recuperado de [https://www.madrimasd.org/sites/default/files/Startup\\_Radar\\_madri+d\\_investment.pdf](https://www.madrimasd.org/sites/default/files/Startup_Radar_madri+d_investment.pdf)
- Hootsuite. (2025). *Social Media Trends 2025*. Hootsuite & Talkwalker. Recuperado de [https://hootsuite.widen.net/s/psc5swlkbh/hootsuitsocialtrends2025\\_report\\_en](https://hootsuite.widen.net/s/psc5swlkbh/hootsuitsocialtrends2025_report_en)
- Huerta, D.S. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=+DAFO&ots=8\\_PeTfbwCk&sig=gaqPeitM2FveVc1Szd1-7wAc0zw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=DAFO&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=+DAFO&ots=8_PeTfbwCk&sig=gaqPeitM2FveVc1Szd1-7wAc0zw&redir_esc=y#v=onepage&q=DAFO&f=false)
- INE. (2024, 18 de diciembre). *Estadísticas y operaciones estadísticas*. Recuperado el 22 de diciembre de 2024, de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736167628&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&idp=1254735576581)
- Informa D&B. (2021). *Las empresas start-ups en España*. Recuperado de [https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content\\_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/60c9db7b56c007602a2b5fec/files/start\\_up\\_v1.pdf?1623841659#:~:text=Basandonos%20en%20estos%20criterios%2C%20potencialmente,start%20Dups%20en%20España%20actualmente](https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/60c9db7b56c007602a2b5fec/files/start_up_v1.pdf?1623841659#:~:text=Basandonos%20en%20estos%20criterios%2C%20potencialmente,start%20Dups%20en%20España%20actualmente)
- Ipsos Survey for the World Economic Forum. (2019). *Climate Change and Consumer Behavior*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-es/el-76-de-los-espanoles-han-cambiado-sus-habitos-para-luchar-contra-el-cambio-climatico>

- Mordor Intelligence Research & Advisory (2024). *Tamaño del mercado de servicios de consultoría y análisis de participación, tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/consulting-service-market>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Ediciones Deusto.
- South Summit. (2023). Mapa del emprendimiento 2023. <https://www.southsummit.io/wp-content/uploads/2023/10/MAPA-EMPREDIMIENTO-2023.pdf>
- Startup Genome (2023). *Global startup ecosystem report 2023*. <https://startupgenome.com/reports/gser2023>
- Startup Radar madr+d. (2024). *Startup Radar Madrid Report 2024: The State of Madrid Region Startup ecosystem*. Fundación madri+d & Dearlroom.com
- Startup Radar madr+d. (2024). *The State of Madrid Region Startup Ecosystem*. Fundación madri+d & Dearlroom.com
- Thormundsson, B. (2024, 12 de septiembre). *Top 10 best Smart city infrastructure in the EU index*. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/1491054/top-10-best-smart-city-infrastructure-eu-index/#:~:text=Top%2010%20European%20cities%20with,infrastructure%202024%2C%20by%20index%20score&text=As%20of%202024%2C%20Paris%20was,with%2079.9%20and%2071.7%2C%20respectively.>