



Consultoría e implantación de proyectos de eficiencia energética

MBA Full Time 2011/2012

Madrid, Junio de 2012

Tutora:

Isabel Bernaldo de Quirós

Grupo 3:

Irene Rosado Alfaro

María Sánchez González

Álvaro Martínez Ramos

David Saiz Rodríguez





1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.1 Descripción de la actividad empresarial.....	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno Externo.....	3
2.1.1 Entorno Político/Jurídico	3
2.1.2 Entorno Económico.....	4
2.1.3 Entorno Socio Cultural y Demográfico.....	4
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	5
3. DATOS DEL SECTOR.....	7
3.1 Análisis del mercado energético	8
3.1.1 Evolución de los Consumos y de la Eficiencia Energética.....	8
Planes energéticos	8
Tamaño del Sector, Actual y Potencial	8
El Sector de la Domótica.....	10
El Sector de las Empresas De Servicios Energéticos	10
Importancia de la Eficiencia Energética en la UE	14
Impulso normativo en la Unión Europea	14
Actuación futura & objetivos	15
3.1.2.- Las ESE's en España.....	16
Evolución del mercado: Impulso público	16
Situación actual: tamaño de mercado estimado.....	16
Volumen potencial del mercado español en función del PIB de los distintos países.....	16
Contribución al PIB nacional	17
Empleo	17
Impulso normativo en España	18
3.2 Mercado Objetivo: Clientes	20
3.3 Proveedores	20
3.4 Competidores Actuales y Potenciales.....	21

3.5 Competencia Sustitutiva	23
3.6 Grupos estratégicos.....	24
3.7 Barreras de Entrada y Salida.....	26
Barreras de entrada	26
Barreras de salida	27
3.8 Estructura de costes	28
3.9 Canales de distribución.....	31
3.10 Canales de comunicación	32
4 ANÁLISIS DAFO.....	36
5. PLAN DE NEGOCIOS.....	39
5.1 Plan de Operaciones.....	39
5.1.1 Objetivo estratégico a 5 años	39
5.1.2. Plan de producción.....	42
5.1.3 Localización y tamaño físico requerido.....	45
5.1.4 Descripción de infraestructuras.....	45
5.1.5 Recursos Humanos y Puestos de Competencias.....	47
5.1.6 Plan de actuación y calidad.....	48
5.2 Plan de Marketing.....	52
5.2.1 Misión, Visión y Objetivo Estratégico del plan de marketing.....	52
5.2.2- Estrategia.....	52
Lienzo estratégico.....	52
Focalización y segmentación del mercado.....	53
5.2.3 Imagen y Logo.....	55
5.2.4 Diferenciación.....	56
5.2.5 Plaza.....	57
Internet.....	57
Grupos relacionados con el sector: Colegios profesionales y	
Asociaciones de gremios.....	57

Establecimiento propio.....	58
5.2.6 Producto.....	58
5.2.7 Publicidad y Promoción	59
5.2.8 Precio.....	65
5.2.9 WEB.....	66
5.2.10 Plan de Control y de Contingencia.	67
SENSIBILIDAD DE MARKETING VS INGRESOS.....	69
5.3 Recursos humanos.....	71
5.3.1 Organigrama General.	71
5.3.2 Previsiones de personal por departamento.	74
5.3.3 Política de RRHH	75
5.3.4 Selección y reclutamiento de personal	75
5.3.5 Responsabilidades, requerimientos y competencias por puestos.	78
5.3.6 Motivación y desarrollo.....	80
5.3.7 GASTOS EN PERSONAL.....	82
5.4 Plan Financiero	83
5.4.1 Desglose y definición del plan financiero	83
IVA.....	85
INVERSIÓN INICIAL.....	83
P&L MARKETING.....	84
AMORTIZACIÓN	84
FINANCIACIÓN & CAPITAL SOCIAL.....	85
PERIODOS DE MADURACIÓN.....	85
CUENTA DE RESULTADOS	86
ESTADOS DE TESORERÍA	86
BALANCE.....	87
RATIOS	89
5.4.2 Escenario pesimista	94
5.4.3 Escenario optimista.....	95
5.4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	96

1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

La actividad empresarial de ADENE se centra en la consultoría de proyectos e implantación de servicios de eficiencia energética. En otras palabras, la actividad de ADENE se basa en ofrecer soluciones innovadoras en la instalación e implantación de los productos y sistemas necesarios para optimizar el consumo energético.

La oferta de servicios de consultoría e implantación de proyectos y servicios energéticos se va a ofrecer, desde la base de una ESE y diversificándonos en tres grandes sectores, siendo este el gran valor diferencial de ADENE, la oferta añadida de servicios con respecto al resto de empresas serán en los siguientes sectores:

- Hogar Digital. (Anexo III)
- Ecodiseño. (Anexo IV)
- Domótica. (Anexo II)

El abanico de posibilidades tecnológicas es amplísimo y está en constante evolución, será punto imprescindible para la actividad de ADENE que esté a la vanguardia de las últimas tecnologías referentes al mercado de la eficiencia energética y las aplicaciones de las energías renovables a los nuevos productos que vayan surgiendo. En cuanto a los proveedores de productos y tecnología necesaria para llevar a cabo nuestra actividad empresarial, contamos en nuestro país con un amplio abanico de empresas del sector, así mediante estudios y cuadros comparativos podremos elegir la opción de mayor calidad a la hora de adquirir los productos necesarios para nuestra actividad.

En un mercado tan competitivo y cambiante como es el sector energético, ADENE no sólo se moverá como una simple ESE sino que aplicará en sus proyectos fórmulas especializadas en áreas todavía no exploradas por la competencia y ser así una de las primeras empresas de servicios y de eficiencia energética que logra dar un paso más allá en mercados tan novedosos como la Domótica, desarrollo del Hogar Digital y el Ecodiseño ya nombrados anteriormente.

Nuestra visión para conseguir nuestra misión es la inversión en I+D+i para alcanzar los objetivos de ADENE. La clave para alcanzar este grado de excelencia es la inversión continua y constante en I+D+i. Además, la inversión en innovación “ i ” será una de nuestras líneas a seguir durante el desarrollo de la actividad, apoyándonos en la contratación externa para llevar a cabo la máxima calidad de los proyectos más especializados y diversos y generando la mejora de la gestión e implantación de cada proyecto.

Nuestra labor como PYME de servicios de eficiencia energética es buscar la calidad y el prestigio en nuestros proyectos y trabajos teniendo en cuenta las normas sobre los sistemas de gestión de eficiencia energética (SGE) como la aplicación de la norma ISO 50000 o la europea UNE-

EN16001:2010, que demuestran la calidad de la aplicación de nuestra política energética hacia fuentes de energía limpia y energía renovables, bajo el objetivo de sistematizar los procesos energéticos.

Con todo ello, conseguimos un valor añadido y una ventaja competitiva con respecto al resto del sector de las ESE's. Sumado a esto ADENE contará con un sello verde propio y personalizado que ayuda a ser la empresa de referencia dentro del marco de la eficiencia energética y la sostenibilidad.

Por tanto, y como conclusión, la actividad que desarrollamos se centra en el ámbito del sector de las ESEs, diversificándolo e integrándolo con el sector de la Domótica, el Ecodiseño y el Hogar Digital, ofreciendo a los clientes un servicio basado en la calidad y en la innovación tecnológica, representado por un sello verde que aporta un valor añadido a nuestra empresa.

1.2.- Filosofía de la empresa: Misión y Visión.

Misión: “ADENE, empresa de consultoría e ingeniería especialista en proyectos y servicios de eficiencia energética para la optimización, sostenibilidad y ahorro energético, que trabaja para convertirse en el mayor referente a nivel nacional. Asimismo, ADENE persigue ofrecer servicios especializados de Domótica, Ecodiseño y Hogar Digital, partiendo como base de los servicios básicos de eficiencia energética”.

Visión: “Ofrecer un servicio de primera calidad, personalizado y especializado que satisfaga las futuras necesidades en eficiencia energética del futuro”.

La estrategia inicial de la empresa se puede corroborar en el modelo Canvas del Anexo I.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 ENTORNO POLÍTICO/JURÍDICO

El sector de las energías renovables, hasta hace muy poco, era un elemento de la economía que estaba en el último puesto de las agendas públicas del Estado, pero existía y se podía disponer de ella. Al producirse subidas del precio del petróleo aumentaba el valor futuro que la energía renovable tendría con una adecuada inversión en el sector ya que las subidas del petróleo provocan pérdidas de beneficio a muchas empresas. A día de hoy, la energía ha pasado a estar en el primer puesto de las agendas de los gobiernos, debido a que el consumo de la energía mundial es superior a 12.300 millones de toneladas equivalentes de petróleo. La **Agencia Internacional de Energía** dice que *“la demanda de energía en el mundo va aumentar en un 60% para el 2030, y que la mayoría de los suministros van a depender de las reservas de hidrocarburos”*.

Por tanto, las políticas en temas energéticos son necesarias para el incentivo del consumo de energía renovable. En este contexto, los países de la Unión Europea, además de ratificar el **Protocolo de Kioto**, han redactado directivas acerca de la eficiencia energética que se trasponen a las legislaciones correspondientes de todos los países de la Unión Europea a nivel nacional, España publicó en 2003 la **“Estrategia Española de Ahorro y Eficiencia Energética”** que se implanta en dos fases: Plan de acción 2005-2007 (E4) y Plan de acción 2008-2012 (E4+).

El **Plan de Ahorro Energético 2008-2012**, aprobado por el Consejo de Ministros en el que se establece un objetivo general de ahorro energético genérico del 20% a alcanzar en 2016. Para llevar a cabo los objetivos estratégicos establecidos, el gobierno ha creado una serie de instituciones que ayudan a la innovación, desarrollo e implantación de medios que favorezcan las sostenibilidad tanto en grandes edificios estatales como en ayudas a empresas como a particulares, así como el fomento de nuevas empresas que desarrollen este tipo de actividad.

Existe además, un borrador de **Ley de Ahorro, Eficiencia Energética y Energías Renovables** a fecha de 4 DE Mayo de 2010 con objeto de integrar el fomento del ahorro y eficiencia energética y la promoción del uso de energías renovables aplicada a todos los sectores relacionados con la producción, transformación, transporte o consumo de energía. En el presente borrador también hace referencia a las empresas dedicadas al servicio de eficiencia energética, las ESE's concretamente en su artículo 29 definiéndolas así: *“Una persona física o jurídica que proporciona servicios relacionados con la transformación o uso final de la energía que tienen como objetivo la mejora de la eficiencia energética en las instalaciones los locales de un usuario y/o el desarrollo de programas de gestión de la demanda”*.

Debido a que ADENE desarrollará su actividad en la Comunidad de Madrid, la **Orden 625/2008, de 22 de febrero, de la Consejería de Economía y Consumo** está basada en la definición y puesta en práctica de las actuaciones contempladas en el Plan de Acción 2008-2012

(PAE4 +) de la Estrategia de Ahorro y Eficiencia Energética en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid.

Por último, destacar la **Ley de Ahorro Energético** cuya finalidad principal es el ahorro anual en el consumo de energía nivel nacional, acompañado de obligaciones de ahorro de energía por parte del sector público y de los grandes consumidores del sector privado. Establecer los instrumentos y las normas generales institucionales, financieras y jurídicas necesarios para eliminar las principales barreras que impiden la realización del potencial de ahorro de energía.

2.1.2 ENTORNO ECONÓMICO

España es un país muy arraigado en las energías convencionales, la quema de carbón, el gas natural y el petróleo son nuestros medios principales para la obtención de energía. Pero este no es el objetivo que se lleva persiguiendo desde el año 2000, por lo que poco a poco se está implantando en nuestro sistema productivo las energías renovables como una fuente de alto volumen en la generación de energía eléctrica.

Para llevar a cabo los objetivos energéticos, el gobierno ha creado una serie de instituciones que ayudan a la innovación, desarrollo e implantación de medios que favorezcan las sostenibilidad tanto en grandes edificios estatales como en ayudas a empresas como a particulares.

En especial, el **Instituto de Diversificación y Ahorro de Energía (IDAE)** proporciona ayudas al desarrollo de proyectos con gran innovación energética. Este cubre los campos de la financiación a terceros, financiación de proyectos y arrendamientos de servicios y proyectos estratégicos. Otras de las ayudas ofrecidas al desarrollo de empresas del sector energético (ESE) han sido otorgadas mediante el **Instituto de Crédito Oficial (ICO)**.

Nuestra empresa desarrollará los servicios de implantación y optimización de medios de ahorro energético a empresas y particulares, por lo que formamos parte del grupo de Empresas del Sector Energético que podrían beneficiarse de este tipo de ayudas.

2.1.3 ENTORNO SOCIO CULTURAL Y DEMOGRÁFICO

España se encuentra arraigada en una cultura occidental de bienestar mediterránea, la cual da mucha importancia al valor de la familia y del hogar. Nuestra cultura demuestra que preferimos adquirir en propiedad una vivienda, donde vamos a desarrollar nuestra actividad familiar, de ocio y de descanso, por lo que adquiere un peso muy importante la comodidad y la gestión sostenible del hogar.

Nuestra empresa se centra en la optimización de esos valores, ya no solo a nivel particular de las familias, sino también empresarial, donde el ahorro económico, en cuanto a suministros se refiere, siempre ha sido un coste fijo irreducible, pero a medida que se desarrollan las energías renovables para el ámbito particular, podemos llegar a convertir ese gasto en un activo amortizable, proporcionando a las empresas un ahorro fijo digno de valorar.

Las organizaciones cada vez más buscan un mayor reconocimiento de su marca, desarrollando proyectos de sostenibilidad y solidaridad medioambiental, que proporcionen una visión exterior limpia y de futuro.

Actualmente, España atraviesa por un momento de inestabilidad social muy importante. Uno de cada cinco españoles activos se encuentra en una situación de desempleo, y a su vez uno de cada cuatro ciudadanos supera la edad de jubilación. Dicho esto está visto que hay un grave problema demográfico, laboral y de sostenibilidad a futuro.

Los datos nos van marcando a cada día que pasa, que la recesión económica afecta no solo a la estabilidad social, sino también al raciocinio de los ciudadanos, arraigando de manera muy especial los valores de la sostenibilidad en nuestra sociedad.

Esto implica una mayor valoración del desarrollo a futuro frente a las modas del presente, y es por ello que donde muchos ven un problema, nosotros vemos una oportunidad empresarial de futuro, la cual aprovechamos en beneficio de la sociedad.

El índice de consumo medio de las familias españolas lleva en decadencia durante 4 años consecutivos, por lo que la compra de productos que no reporten un valor de futuro se ve muy afectada, ya que la utilidad y el tiempo de uso adquiere más valor que la compra por el mero capricho o por la mera necesidad sin reportar beneficios extra. Es en este punto, donde somos capaces de sacar una ventaja competitiva, aprovechándonos de esa mentalidad ahorrista que se ha instaurado en la sociedad, mostrándoles que más que un gasto ofrecemos un ahorro futuro constante en el tiempo que les va a proporcionar una disminución en las facturas de luz, gas y ACS.

2.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

Nos encontramos en un entorno muy dinámico y cambiante y en una época de profundos cambios y avances técnicos y tecnológicos. Esta nueva dimensión supone importantes posibilidades para nuestra empresa, siempre y cuando esté preparada para adaptarse a las nuevas tecnologías que vayan surgiendo.

Tras el análisis tecnológico realizado en el ámbito del sector, nos encontramos ante un entorno reactivo o adaptativo, que es estable, algo complejo, diverso y poco hostil. El gran reto radica en comprender los mecanismos externos y cómo influirán a corto y medio plazo de cara al desarrollo de nuestra empresa.

ADENE se va a ocupar tanto del asesoramiento como de la consultoría energética dentro del ámbito de la sostenibilidad y eficiencia energética, ofreciendo soluciones innovadoras, como soluciones de instalación e implantación de los productos y sistemas necesarios para optimizar el consumo energético. Entre los servicios más destacados a analizar que serán ofrecidos, destacan:

- Optimización de la contratación eléctrica y de gas.
- Auditorías energéticas.
- Gestión de Subvenciones.
- Monitorización de Instalaciones de luz, agua y calefacción.

- Optimización e instalación de sistemas de calefacción, combinando energía convencional con energía de la biomasa.
- Implantación de sistemas ACS (Agua Caliente Sanitaria).
- Diseño e instalación de sistemas de recogida y aprovechamiento de aguas pluviales para riegos.
- Implantación células fotovoltaicas en los tejados.
- Instalación de elementos de iluminación LED.
- Automatización de elementos de regulación y sensorización de luz, calefacción y agua.

El abanico de posibilidades tecnológicas es amplísimo, y ADENE estará a la vanguardia de las últimas tecnologías referentes al mercado de la eficiencia energética y las aplicaciones de las energías renovables a los nuevos productos que vayan surgiendo. En cuanto a los proveedores de productos y tecnología necesarios para llevar a cabo nuestra actividad empresarial, contamos en nuestro país con un amplio abanico de empresas del sector, lo cual nos favorecerá y nos permitirá hacer estudios y cuadros comparativos para elegir la mejor opción a la hora de adquirir los productos precisos para nuestra actividad.

Como conclusión, es que tendremos grandes responsabilidades de desarrollo y adaptación tecnológica que nos permitirá desarrollar y comercializar nuestros productos y servicios de una manera rentable y eficiente.

3. DATOS DEL SECTOR

INTRODUCCIÓN

La búsqueda de prácticas profesionales que ayuden a la reducción del consumo energético y de la dependencia de los recursos fósiles, han logrado poner en la agenda social, política y empresarial de muchos países occidentales, entre ellos España, la preocupación por el cuidado de nuestro entorno. Estos cambios comenzaron en los años 60 y se pueden ver reflejados especialmente en:

- Las empresas, una mayor toma de conciencia sobre las ventajas competitivas que adquieren al invertir en una correcta gestión medioambiental, entre ellos la mejora su imagen corporativa.
- Un incremento en las exigencias legales medioambientales.
- Un aumento del desarrollo tecnológico destinado a la ecoeficiencia.
- Un incremento en la demanda de productos y servicios de eficiencia energética por parte de empresas y de ciudadanos y proveedores respetuosos con el medioambiente.

Para atender estas nuevas demandas aparecen un nuevo sector compuesto por empresas preocupadas por proporcionar servicios de consultoría sobre eficiencia energética. En este sentido, ADENE es una PYME encargada de ofrecer asesoramiento e implantación de servicios de eficiencia energética para la optimización de los recursos energéticos de edificios públicos y privados.

ADENE tiene como misión ser la empresa de referencia en buscar las mejores soluciones en cuanto a la eficiencia energética y sostenibilidad se refiere en un mercado tan saturado de empresas de servicios energéticos (ESEs).

A pesar de que nuestro negocio nace como una ESE, buscamos la diferenciación a través de la especialización no sólo ofreciendo servicios tradicionales como empresa de servicios energéticos sino además, ofertar servicios orientados a otros mercados que requieren una especialización más concreta como el área del Ecodiseño, el Hogar Digital o la Domótica.

Para alcanzar nuestros nichos de mercado especializados como empresa de servicios energéticos, la semana de la eficiencia energética nos ha servido de guía para aplicar una serie de pautas a seguir.

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO ENERGÉTICO

3.1.1 EVOLUCIÓN DE LOS CONSUMOS Y DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

PLANES ENERGÉTICOS

La Semana de la Eficiencia Energética 2011 propone a empresas, poderes públicos y ciudadanos buscar soluciones para conseguir reducir el consumo de energía en toda Europa. Por tanto, la Comisión Europea propone diversas medidas obligatorias de eficiencia energética que ADENE tendrá muy en cuenta a la hora de desarrollar su actividad.

La propuesta prevé que todos los Estados miembros establezcan planes de ahorro energético. Además, los proveedores de energía tendrían que animar a sus clientes a mejorar su eficiencia energética, a fin de obtener una reducción del volumen de ventas del 1,5% anual. Por ejemplo, para aumentar la eficiencia de la calefacción de las viviendas podrían ayudar a los propietarios a instalar dobles ventanas o mejorar el aislamiento de los tejados.

Para obtener resultados similares, las administraciones podrían proponer medios alternativos, como programas de financiación o acuerdos voluntarios con los proveedores. Además, la Comisión prevé que:

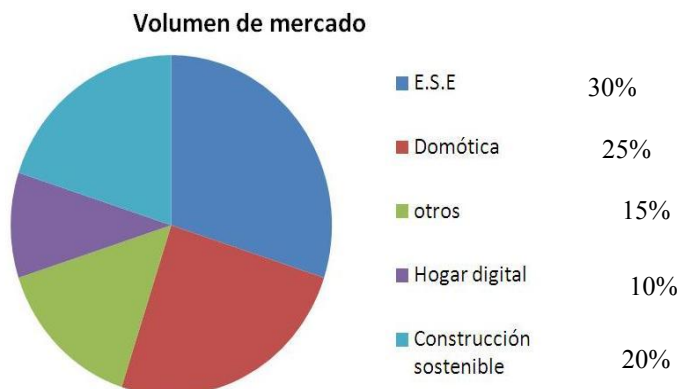
- **Las administraciones** reduzcan el consumo de energía mediante la renovación de al menos el 3% de los edificios públicos cada año y establezcan un requisito de eficiencia energética en las adquisiciones de bienes y servicios.
- **Los consumidores** tengan un acceso amplio y gratuito a la información sobre el propio consumo de energía, con el fin de mejorar su gestión.
- **Las grandes empresas** se sometan a auditorías energéticas a fin de establecer medidas de reducción del consumo (las pequeñas empresas recibirían incentivos para actuar de igual modo).
- **Los reguladores nacionales** tengan en cuenta la eficiencia energética, en particular a la hora de aprobar las tarifas de acceso a las redes.

Los gobiernos también estarían obligados a supervisar la eficiencia de las nuevas centrales eléctricas y a fomentar la recuperación del calor residual.

TAMAÑO DEL SECTOR, ACTUAL Y POTENCIAL

La última Semana de la Energía Sostenible celebrada en Abril del 2012 anima a ciudadanos, empresas y poderes públicos a buscar soluciones para reducir el consumo de energía en Europa. Las energías renovables, obtenidas a partir del sol, el viento, el agua o la biomasa, representan un

poco más del 10% de la energía total que se consume en la Unión Europea. Desde 2005, la Semana Europea de la Energía Sostenible impulsa su desarrollo y quiere demostrar que todos podemos hacer algo para reducir nuestro consumo de energía. Todos nuestros esfuerzos harán posible alcanzar los objetivos fijados por la Unión Europea para 2020: reducir un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero, extraer un 20% de las necesidades energéticas de fuentes renovables y reducir un 20% el consumo de energía.

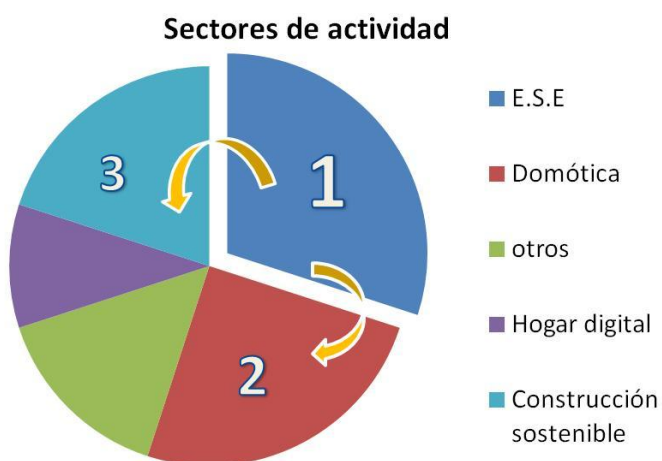


Hoy en día, el mercado de la sostenibilidad energética está ocupado por 4 tipos de empresas principales que proporcionan diferentes soluciones para una necesidad común.

ADENE, a fin de evitar barreras de entrada y de clasificarnos únicamente en una posición sectorial de ESE, va a desarrollar por orden de prioridad unas actividades que son complementarias para diferentes grupos y sectores, así pues nuestra labor se centrará en las empresas de sostenibilidad energética,

pero manteniendo una estrecha vinculación con la domótica y sus correspondientes servicios, así como la construcción y el Ecodiseño.

La presencia en los tres sectores principales, nos permitirá poder satisfacer a más de un 75%



de los consumidores potenciales, pero si añadimos el valor que proporciona mantener las tres actividades en una misma empresa, el alcance de la empresa será prácticamente de entorno al 85-90 %.

Esta estrategia de actuación nos permitirá a su vez generarnos un nicho de mercado más explosivo y solitario, por lo que dispondremos de una ventaja competitiva que marcará la diferencia dentro del sector.

EL SECTOR DE LA DOMÓTICA

Desde Europa y con el objetivo de disminuir las crecientes emisiones de CO₂, se está potenciando la incorporación de la domótica en viviendas y edificios. La Directiva 2010/31/UE relativa a la eficiencia energética de los edificios insta a los Estados miembros a fomentar la instalación de sistemas de control activos, como sistemas de automatización, control y gestión orientados al ahorro de energía, cuando se construya un edificio o se efectúen en él reformas de importancia.

Por otro lado la domótica, es una tecnología que contribuye a la necesaria renovación del parque inmobiliario español, y aporta al actual stock de viviendas la posibilidad de diferenciarse y reducir el tiempo del ciclo de venta, permitiendo así reorientar la actividad de la construcción y generar empleo.

Hablamos de una tecnología al servicio de las personas, que contribuye a aumentar la calidad de vida de la ciudadanía, cubriendo sus necesidades de sentirse más seguros, mejor comunicados y comprometidos con el medio ambiente. La domótica permite dar respuesta a los requerimientos que plantean las nuevas tendencias de nuestra forma de vida, facilitando el diseño de casas y hogares más humanos, más personales, polifuncionales y flexibles.

El crecimiento del mercado de la domótica en España, impulsará la innovación tecnológica imprescindible para el cambio del modelo productivo del país, aumentando el número de empresas privadas y empleados que invierten en innovación. Fomentando a su vez el desarrollo del tejido empresarial español, al tratarse de un sector constituido principalmente por pequeñas y medianas empresas nacionales.

Ver Anexo II: El sector de la domótica

EL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS ENERGÉTICOS

En el marco energético mundial actual, marcado por las preocupaciones sobre el encarecimiento de las materias primas energéticas, la sostenibilidad y seguridad en el abastecimiento y el control de las emisiones de gases a la atmósfera, es fundamental plantearse la implantación generalizada de un Consumo Racional de Energía. En este sentido, las políticas de Eficiencia Energética cobran especial relevancia como herramienta para modificar el panorama energético español y mitigar los riesgos a los que se enfrenta en el corto/medio plazo. Así pues, Eficiencia Energética debe ser entendida como un mecanismo que permita reducir la evolución del consumo global de energía permitiendo el desarrollo y crecimiento económico del país sin afectar a otras variables como la productividad o un nivel de confort dado.

La liberalización de los mercados energéticos ha tenido efectos positivos en la Eficiencia Energética ya que la presión competitiva ha llevado a las compañías de energía a invertir en tecnología para producir de manera más eficaz. A su vez, la Comisión Europea estableció en diciembre de 2003 mecanismos para un mayor fomento del consumo energético eficiente a través

de la Directiva sobre la eficiencia del uso final de la energía y los servicios energéticos y el posterior compromiso de ahorro del consumo de energía de al menos 20% en 2020.

Entre otras medidas, dicha directiva proponía la creación de Empresas de Servicios Energéticos (ESEs), las cuales, como veremos, proporcionan soluciones de Eficiencia Energética y cobran sus servicios a partir del ahorro de energía obtenido. En un marco de apertura total del mercado, la existencia de este tipo de empresas pretende crear un puente entre los distintos agentes relacionados con la oferta de energía y las tecnologías eficientes y los consumidores.

En el ámbito nacional, la dependencia energética de España es una de las características principales de nuestro modelo energético. Somos un país extremadamente dependiente del petróleo, y eso provoca que la aparición y el desarrollo de las energías renovables genere un nuevo impulso sostenible a nuestros modelos.

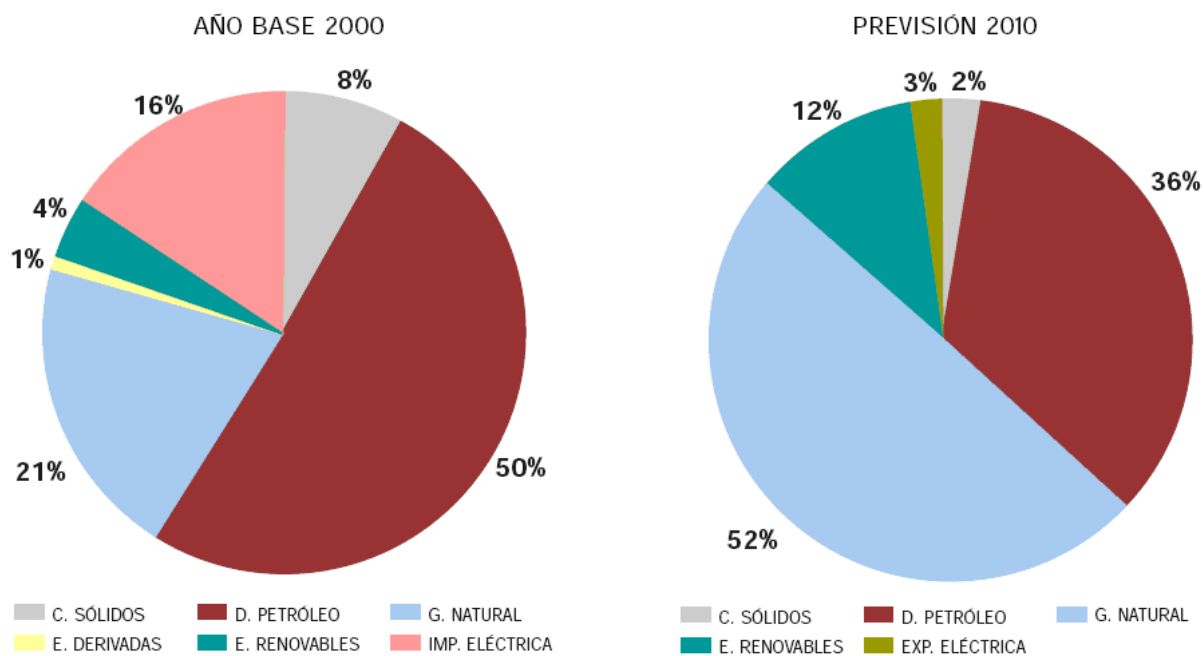
El sector energético se distribuye en dos segmentos: energías convencionales y energías renovables. Las energías convencionales son aquellas que consumen materias primas que en su combustión desprenden sustancias tóxicas para el medio. Su característica principal es la necesidad de combustión. Las principales materias son el carbón, el petróleo y gas natural. Asimismo la energía nuclear, a pesar de no generar una combustión, entra dentro de este grupo de energías por su carácter contaminante en función de recursos radiactivos.

Las energías limpias, o renovables, se caracterizan por la carencia de combustión de materias primas para su funcionamiento. Muchas de ellas aprovechan los recursos ilimitados que nos proporciona la naturaleza, algunos de ellos favorecidos por la mano del hombre, para producir la energía. Entre los sistemas renovables más destacados encontramos una división que selecciona el nivel de producción, bajo o alto.

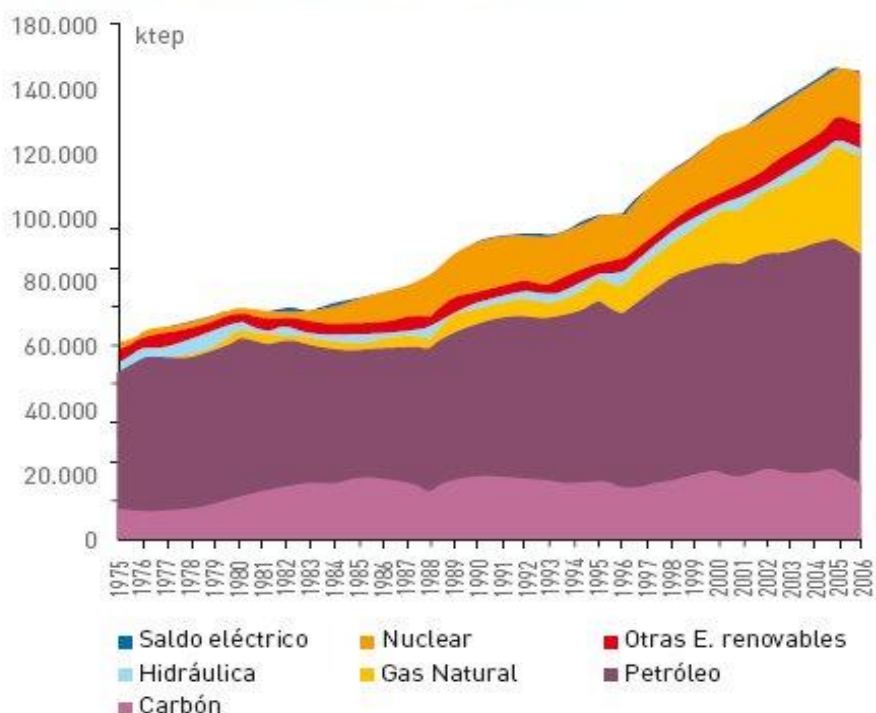
- Alto nivel de producción: Energía hidráulica, energía solar fotovoltaica, energía eólica, energía de biomasa, energía mareomotriz...etc.
- Bajo nivel de producción: Energía termosolar, biomasa, minieólica y combustibles más limpios.

En España, la distribución energética se distribuye en los siguientes porcentajes:

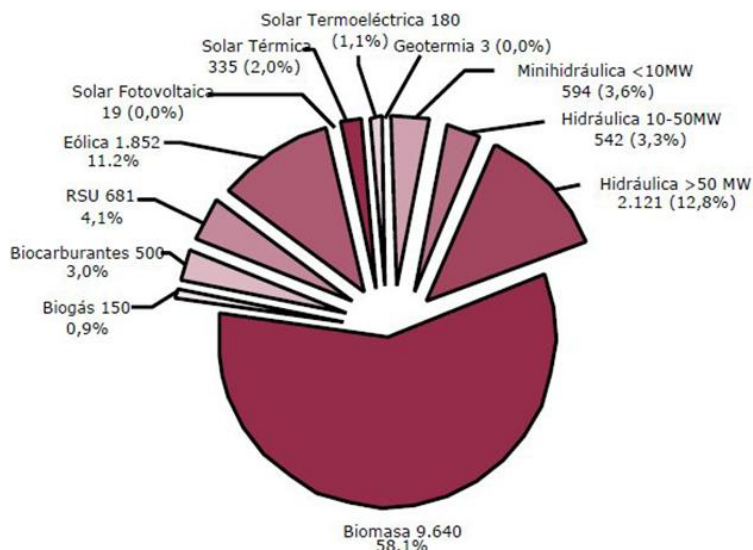
ESTRUCTURA DEL SUMINISTRO ENERGÉTICO - COMPARACIÓN 2000 VS. ESCENARIO 2010



**Consumo interno de energía en España (ktep),
por tipo de combustibles. 1975-2006.**



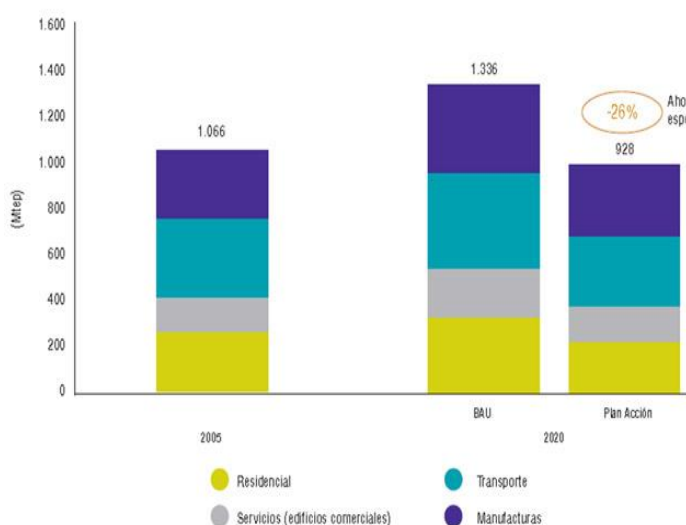
Una vez analizada la situación actual de la distribución mercado energético en nuestro país, la situación del sector de las energías renovables, así como su distribución por sectores, se muestra a continuación en la siguiente gráfica. De ella se desprende un claro predominio de la energía de la biomasa, seguido de la eólica, la hidráulica y en menor medida, los Residuos Sólidos Urbanos, la Solar Térmica y los Biocarburantes:



IMPORTANCIA DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA EN LA UE

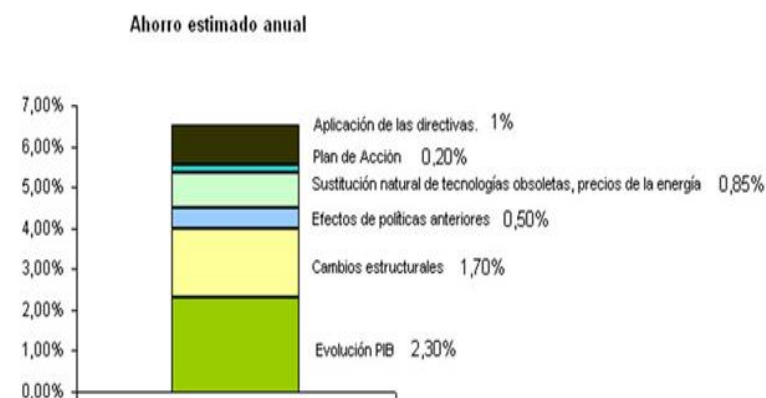
Desde la década de los 90 se publicaron varios documentos en referencia a la Eficiencia Energética como uno de los principales pilares de la política energética en Europa. Posteriormente, el libro verde de la Eficiencia Energética en Europa se publicó en 2005 con el objetivo de poner a la UE en vanguardia de los esfuerzos para hacer de la Eficiencia Energética una prioridad mundial. En dicho libro se establecía que la UE podría ahorrar al menos un 20% de su consumo de energía en 2020. Para alcanzar este objetivo, en noviembre de 2006 se desarrolló el *“Plan de Acción de Eficiencia Energética: alcanzando el potencial”* que determina los objetivos de ahorro por sector en función de su potencial.

Potencial de ahorro por sector para 2020 en el Plan de Acción de la UE¹



Fuente: Plan de Acción Eficiencia Energética UE

Contribución al ahorro anual objetivo por fuente de ahorro estimada²



¹ Fuente: Plan de Acción Eficiencia Energética UE. Elaboración everis

² Fuente: Comisión Europea. Elaboración everis

IMPULSO NORMATIVO EN LA UNIÓN EUROPEA

Ese mismo año, se publicó la Directiva 2006/32/CE, sobre la eficiencia del uso final de la energía y los servicios energéticos, y que obligaba a los Estados miembros a alcanzar un objetivo de ahorro energético del 9% en el año 2016, con la finalidad de fomentar la mejora rentable de la eficiencia del uso final de la energía en la Unión Europea. Según esta directiva, los Estados miembros han tenido que transponer la Directiva de eficiencia en el uso final de la energía y los servicios energéticos antes de mayo de 2008.

ACTUACIÓN FUTURA & OBJETIVOS

Los gobiernos de la UE habrán de aprobar estas medidas, que forman parte de un planteamiento a largo plazo para crear una economía europea baja en carbono que siga siendo competitiva. En 2014 la Comisión volverá a evaluar los avances de la UE hacia el objetivo de reducir el consumo de energía en un 20% y, en caso necesario, hará una nueva propuesta que fije objetivos obligatorios por países.

Todos estos esfuerzos harán posible alcanzar los objetivos fijados por la Unión Europea para 2020: reducir un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero, extraer un 20% de las necesidades energéticas de fuentes renovables y reducir un 20% el consumo de energía.

Por tanto, en un mercado tan competitivo y cambiante como es el sector energético, ADENE no sólo se moverá como una simple ESE sino que aplicará en sus proyectos fórmulas especializadas en áreas todavía no exploradas por la competencia y ser así una de las primeras empresas de servicios y de eficiencia energética que logra dar un paso más allá en mercados tan novedosos como la Domótica, desarrollo del Hogar Digital y el Ecodiseño ya nombrados anteriormente.

Nuestra labor como PYME de servicios de eficiencia energética es buscar la calidad y el prestigio en nuestros proyectos y trabajos teniendo en cuenta las estrictas normas sobre los sistemas de gestión de eficiencia energética (SGE) como la aplicación de la norma ISO 2014 o la europea UNE-EN16001:2010, que demuestran la calidad de la aplicación de nuestra política energética hacia fuentes de energía limpia y energía renovables, bajo el objetivo de sistematizar los procesos energéticos.

Con todo ello, conseguimos un valor añadido y una ventaja competitiva con respecto al resto de ESEs, a través de un sello verde propio y personalizado que ayuda a ser la empresa de referencia dentro del marco de la eficiencia energética y la sostenibilidad. Pues nuestra visión para conseguir nuestra misión es la de invertir en I+D+i para alcanzar nuestros objetivos propuestos.

La inversión en innovación < i > será una de nuestras líneas a seguir durante el desarrollo de la actividad, apoyándonos en la contratación externa para llevar a cabo la máxima calidad y la mejora d ela gestión de cada proyecto.

Por tanto, y como conclusión, la actividad que desarrollamos se centra en el ámbito del sector de las ESEs, la Domótica, el Ecodiseño y el Hogares Digital, ofreciendo a nuestros clientes un servicio basado en la calidad y en la ecología, representado por un sello verde que aporta un valor añadido a nuestra compañía de cara a ese nicho de mercado que nos hemos creado.

3.1.2.- LAS ESE'S EN ESPAÑA

EVOLUCIÓN DEL MERCADO: IMPULSO PÚBLICO

La evolución normativa, tanto a nivel europeo como en España ha propiciado una senda de desarrollo para el mercado de los servicios energéticos, mostrándose en 2009 un claro impulso por parte de las Instituciones públicas para su desarrollo:



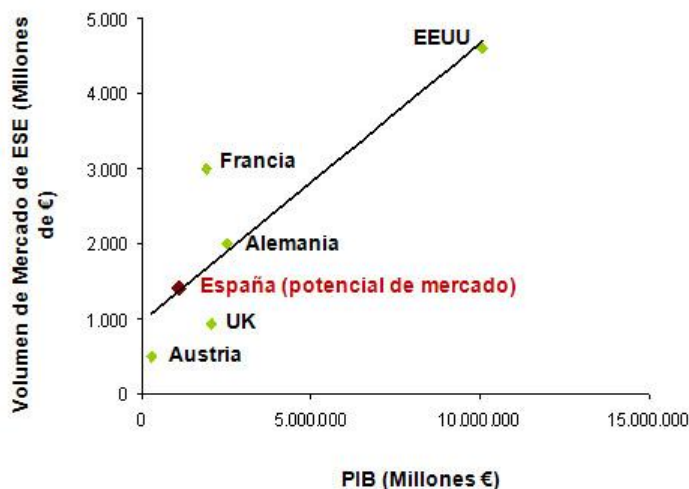
SITUACIÓN ACTUAL: TAMAÑO DE MERCADO ESTIMADO

Medidas impulsoras de las ESEs recogidas en el Plan de Ahorro de Energía:

- Impulso al desarrollo de Empresas de Servicios Energéticos (ESEs). Para impulsar las ESEs se garantizará su seguridad jurídica, se facilitará financiación y se hará también contratación pública.
- Aumento del presupuesto del Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía - IDAE para el apoyo de proyectos estratégicos de grandes empresas y grupos industriales. El IDAE dispondrá de 120 millones de euros, en vez de los 60 millones previstos anteriormente.
- El Instituto de Crédito Oficial (ICO) destinará 60 M€ a una línea de financiación dirigida a "proyectos de ahorro de energía realizados por Empresas de Servicios Energéticos".
- Empresas con certificado AENOR, de eficiencia energética, tendrán ventaja en la contratación pública.

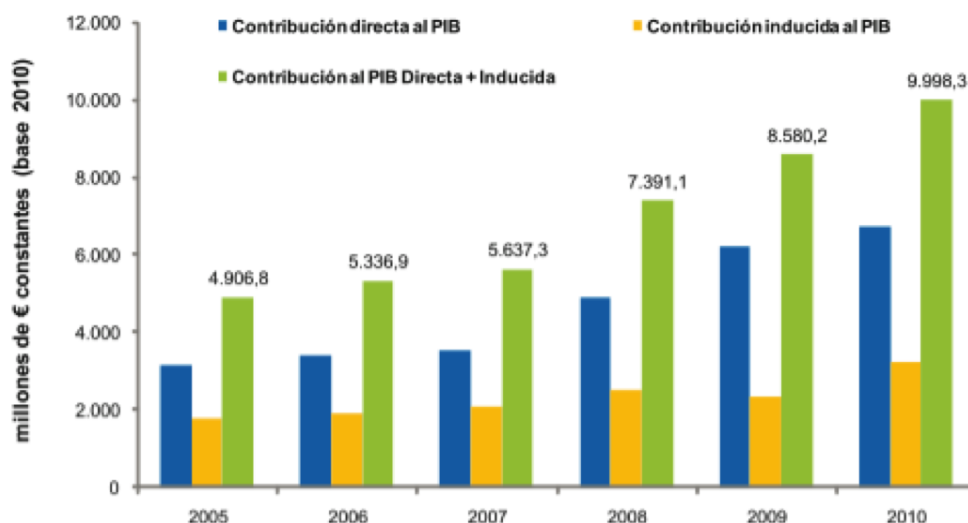
VOLUMEN POTENCIAL DEL MERCADO ESPAÑOL EN FUNCIÓN DEL PIB DE LOS DISTINTOS PAÍSES

No existe una estimación del volumen de negocio potencial de las ESEs en nuestro país, sin embargo comparando con países de nuestro entorno volumen potencial de mercado para España podría rondar los 1.400 millones de €.



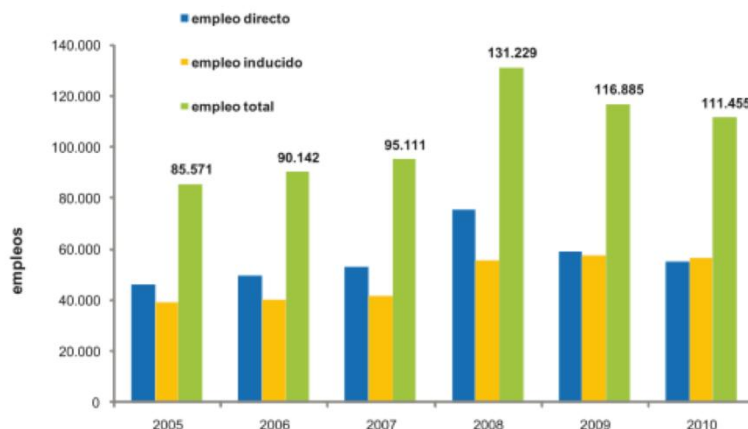
CONTRIBUCIÓN AL PIB NACIONAL

El conjunto de las Energías Renovables realiza una aportación al PIB nacional sensiblemente superior a sectores más tradicionales. En 2009 la contribución fue de 0,81% y en 2010 de 0,94%, que no es un porcentaje para nada desdeñable si tenemos en cuenta una esperable progresión ascendente.



EMPLEO

La grave incertidumbre regulatoria ha dificultado las opciones de financiación de los nuevos proyectos. Por ello el número de puestos de trabajo generados en este sector ha descendido. A pesar del descenso experimentado, el sector tiene una gran capacidad para generar empleo. Las Energías renovables generan el triple de puestos de trabajo por unidad de PIB que la media del sector energético.



Impulso normativo en España

Marco temporal y antecedentes de la Directiva sobre la eficiencia del uso final de la energía y los servicios energéticos (2006/32/EC)



Artículo 5. Sector Público

- Publicación de **directrices** sobre la **EE y el ahorro de energía** como criterio de evaluación en las licitaciones para contratos públicos
- Selección de al menos dos medidas:** aprovisionamiento eficiente, auditorías energéticas y EPC (energy performance contracting)

Artículo 6. Proveedores Energéticos

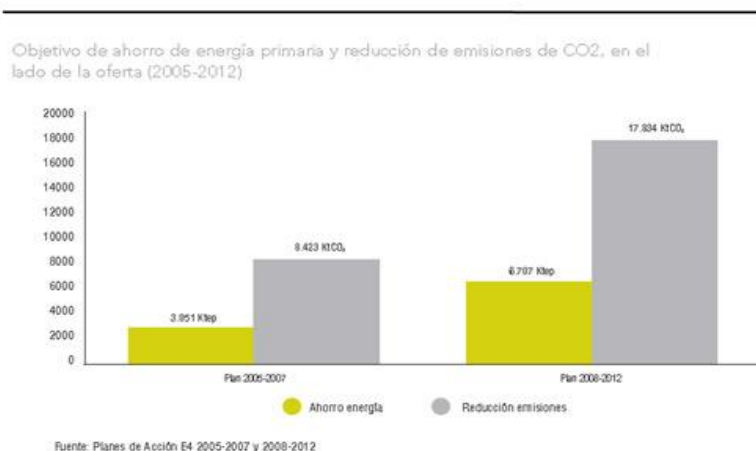
- Los Estados miembros y proveedores deben **promover servicios energéticos y eficiencia energética**
- Obligaciones** de distribuidores y comercializadores de energía: **ofrecer servicios energéticos, auditorías energéticas y medidas de mejora** de la eficiencia energética
- Ayudar a remover barreras** de mercado y **evitar actividades que puedan entorpecer el desarrollo de los mercados** de servicios energéticos y otras medidas de mejora de la eficiencia energética

Artículo 8. Cualificación y acreditación

- Sistemas apropiados **de cualificación, acreditación o certificación** de los proveedores de servicios

La regulación relacionada con la eficiencia energética ha seguido la estela de la evolución en Europa, a través de la transposición de las diversas Directivas que cada país debe desarrollar Planes de Acción de Eficiencia Energética (PAEE). En España, en julio de 2007 se publicó el primer PAEE 2008-2012 que incluye un año más de los previstos en la directiva europea, ya que finaliza en el año 2012 y no en el 2011.

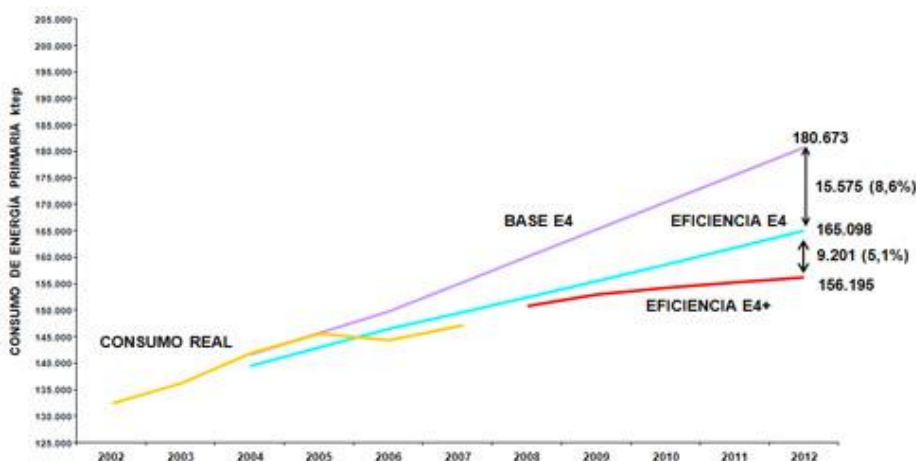
Potencial de ahorro



La tendencia actual, muestra el futuro incremento en el consumo de energía primaria en todo el mundo. Es por ello de vital importancia cambiar la tendencia consumista de energías convencionales a renovables, o al menos tratar de emitir el menor número de CO₂ a la atmósfera.

Ese 8.6 % de crecimiento no es más que el significado de la ampliación de nuestro sector con el paso del tiempo, lo que indica cifras favorables.

Previsiones de consumo en el horizonte del año 2012



3.2 MERCADO OBJETIVO: CLIENTES

El mercado objetivo de ADENE se dirige principalmente a tres tipos de potenciales clientes:

- **Empresas privadas** que decidan adaptar su lugar de trabajo a requerimientos sostenibles, de manera que se vean beneficiadas a varios niveles: ahorro en la facturación del consumo de energía y mejora de su imagen corporativa.
- **Empresas de reforma y rehabilitación de viviendas**, siendo el mejor canal de comunicación con el cliente particular. Según una estimación a enero de 2011, en España existirían en la actualidad unos 10,2 millones de edificios, en los que habría 25 millones de viviendas (700.000 de ellas, desocupadas). Construidos antes del año 2001, existen 8,5 millones de edificios residenciales, de los cuales 14,5 millones de viviendas con unas características especialmente interesante. De este grupo de viviendas, cerca de un 60% fueron construidas antes de 1980, hace más de treinta años, cuando todavía no habían aparecido las normas que regulan la eficiencia energética. La transformación de este grupo en viviendas de bajo consumo y de baja emisión de gases de efecto invernadero aportará beneficios económicos a los propietarios y mejorará la calidad de las viviendas.
- **Sector público**: Para el caso de la Administración Pública, los principales segmentos de consumo son los edificios (existe un Plan de Ahorro energético 2008-2012, con el objetivo de ahorro energético genérico de un 20% para todos los edificios de la Administración General del Estado, a alcanzar en 2016), alumbrado público, centros de estudios y centros deportivos.

3.3 PROVEEDORES

Actualmente, existe un mercado relacionado con productos energéticos, existen empresas tecnológicas y de servicios, empresas de suministro energético y empresas de mantenimiento que son englobadas en el término “Empresa de servicios energéticos”, sin embargo no ofrecen todas las prestaciones que engloba un servicio de eficiencia energética completo. La creación de alianzas estratégicas con ellas será beneficiosa en ambos sentidos.

Por otra parte, las empresas dedicadas a reforma y rehabilitación de viviendas citadas anteriormente, son proveedores de clientes particulares, de manera que son englobados en ambos sectores.

Existe un sistema de información de los principales proveedores, no sólo de servicios energéticos, sino de cualquier tipo, donde podemos encontrar los principales suministradores de materiales y materias primas necesarias para el desarrollo de nuestro negocio, denominado **RePro**.

RePro es un sistema conjunto de registro y clasificación de proveedores gestionado por Achilles South Europe disponible para los usuarios autorizados de las Empresas Participantes

(Empresas de España, Portugal y Italia que operen en los sectores del agua, gas, electricidad, petróleo, naval y afines).

RePro es un sistema de bajo coste que permite a los Proveedores y contratistas poner su información y la de sus productos y servicios a disposición de las Empresas Participantes.

Para las empresas participantes, RePro es una herramienta de clasificación, búsqueda y selección de proveedores. Por otra parte, RePro constituye una de las vías para dar cumplimiento a las disposiciones sobre sistemas de clasificación que se establecen en la Ley 31/2007 de procedimientos de contratación para los sectores del agua, energía, transportes y telecomunicaciones.

3.4 COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

Como se ha comentado anteriormente, el volumen de mercado en el cual se va a mover ADENE está repartido fundamentalmente entre otras ESE's, empresas de domótica y corporaciones de construcción sostenible. Siendo más específicos, nuestros más directos competidores serán aquellos que ofrezcan la misma gama de servicios de consultoría y auditoría de eficiencia energética, por lo que serán las ESE's existentes en el mercado nuestros más directos competidores.

En cuanto a empresas de **Ecodiseño**, las principales empresas competidoras se están empezando a implantar en el área de País Vasco y Madrid, ofreciendo servicios de Ecodiseño en zonas urbanas, edificios, movilidad, sistemas de tratamiento de aguas y zonas verdes.

Por lo que respecta a las empresas de **Domótica**, están empezando a desarrollar servicios de integración digital, optimizando los recursos energéticos de las viviendas mediante la implantación de sistemas ERP.

Finalmente, las empresas especializadas en **Hogar Digital** están gestándose en la denominada Plataforma Tecnológica del Hogar Digital (<http://pthd.ametic.es/>), de reciente implantación y crecimiento en nuestro país.

Es por ellos que debemos actuar de manera consecuente en cuanto a nuestras relaciones con el resto de compañías existentes en el sector. La innovación, la disponibilidad de las tecnologías, el completar o ampliar la cadena de valor del servicio a ofertar, adquirir un tamaño necesario, se revelan como factores estratégicos claves para ser un nuevo agente de éxito en el mercado emergente de servicios energéticos.

A continuación se muestran los principales competidores en el campo de los servicios de eficiencia energética:

Principales empresas de servicios energéticos (M€)

Empresa	Ubicación	Correo	Teléfono	Ventas ESE	Ventas ESE	Ventas totales
				2009	2010	2009
ENDESA (Servicios Energéticos)	Madrid	n.d.	912131000	157,80	168,20	31.177,00 (1)
DALKIA (GRUPO)	Madrid	dalkia@dalkia.es	915153600	153,45	160,00	306,90
HC ENERGÍA SERVICIOS ENERGÉTICOS, S.L. (2)	Oviedo (AS)	sva@hcennergia.com	902860860	104,00	120,00 (*)	--
GAS NATURAL SERVICIOS SDG, S.A.	Barcelona	servicioeficienciaenergetica@gasnatural.com	934025100	98,70	118,44	1.801,20
G. SACYR VALLEHERMOSO (VALORIZA FACILITIES, S.A./IBERESE, S.A.) (3)	Madrid	info@gruposyv.com	915455000	80,15	82,15	5.857,59
COFELY ESPAÑA, S.A. (GDF SUEZ)	Madrid	info@cofely-gdfsuez.com	933638686	50,70	60,00 (*)	162,00
EMTE SERVICE, S.A. (COMSA EMTE)	Esplugues de Llobregat (B)	info@comsaemte.com	934809150	28,00	30,00	56,60
CLECE, S.A. - DIVISIÓN SERVICIOS ENERGÉTICOS- (ACS)	S. Sebastián de los Reyes (M)	clece@acs-syc.com	917459100	20,00	20,20	1.020,00
FERROVIAL SERVICIOS, S.A. (FERROSER)	Madrid	mail@ferrovial.es	913388300	10,00 (*)	12,00 (*)	303,38
SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A. (GRUPO)	Barcelona	es-sat@es.schneider-electric.com	934843100	8,00 (*)	10,00 (*)	880,00 (*)
G. ALDESA (ALDESA INGENIERÍA Y SERVICIOS, S.L. -GRUPO AMS/ACISA-)	Madrid	aldesa@aldesa.es	913819220	8,00	8,00	1.089,31
SANJOSE ENERGÍA Y MEDIOAMBIENTE, S.A. (4)	Tres Cantos (M)	sanjose@sanjosetecno.com	918076300	4,50	7,40	4,80
JOHNSON CONTROLS ESPAÑA, S.L. (5)	Barcelona	BE-Iberia-EnergySolutions@jci.com	937206668	4,50	5,20	59,97
SIEMENS (Unidad de Eficiencia Energética)	Tres Cantos (M)	nathalie.tramont@siemens.com	915147144	4,00 (*)	5,00 (*)	1.982,00
TECMAN SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO, S.L.	Erandio (BI)	tecman@tecman.biz	944538360	2,50	3,00	5,50 (1)
KAVARNA ENERGÍA, S.L. (KAWARNA)	Madrid	info@kawarna.com	937614579	1,45	3,50	3,50 (1)
CREARA CONSULTORES, S.L.	Madrid	comunicacion@creara.es	913950154	0,90	1,50	1,50 (1)
GUASCOR SERVICIOS, S.A.	Madrid	info@guascorservicios.com	913340910	0,20	1,30	16,40
INGENIERÍA Y SERVICIOS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA, S.L. (ENERTIKA)	Barcelona	info@enertika.com	930000718	0,44	1,20	0,44
MEDANCLI, S.L.	Culleredo (C)	medancli@medancli.es	981976059	1,00	1,00	5,00
EON SOLAR, S.L.	Toledo	info@eonsolar.es	925106242	0,44	0,90	0,44
EULEN, S.A. (MANTENIMIENTO)	Madrid	mantenimiento@eulen.com	916310800	0,60	0,80	1.307,00
ABACO CONTROL, S.A.	León	leon@abacocontrol.es	987875691	0,75	0,75	1,50
ELECOR ENERGÍA, S.A. (GRUPO ORTIZ)	Madrid	info@elecor.es	913438700	0,30	0,50	36,81

n.d. No disponible. (*) Cifra estimada. (1) Dato de 2010.

(2) Inicia actividad en 2010, los ingresos corresponden a la facturación por servicios energéticos del grupo HC Energía

(3) Valoriza Facilities desarrolla su actividad en los sectores terciario y de servicios e Iberese en la industria

(4) Inició actividad en abril de 2009. (5) Crea una división de servicios energéticos en 2009. Fuente: Alimarket Energía

3.5 COMPETENCIA SUSTITUTIVA

Los principales productos o servicios sustitutivos que podemos encontrarnos en el sector de la Domótica, el Ecodiseño el Hogar Digital están desarrollándose en la actualidad de la siguiente manera:

- Existen diversas empresas de servicios energéticos tradicionales donde se está optimizando el uso del gas natural, reduciendo sus niveles de emisión de CO₂ a la atmósfera y maximizando su rendimiento energético (Gas Natural Fenosa).
- Se están reduciendo los niveles de contaminación de los biocombustibles, (Toyota, Hyundai, Cepsa, Repsol).
- Otras empresas están empezando a desarrollar procedimientos de reducción de los gases contaminantes originados por el carbón (Sierga, EuroUSA).

La posición competitiva de ADENE no sólo dependerá de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y profesionales para alcanzar acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas. Las ventajas que pueden proporcionar estas alianzas son diversas, destacando la consecución de economías de alcance vinculadas con la explotación conjunta de algún conocimiento –la empresa pequeña no tendría capacidad para tenerlo incorporado en sus referencias, en el tiempo demandado por el mercado – y el acceso a la tecnología.

Por supuesto, el hecho de que ADENE establezca acuerdos de cooperación depende de nuestras necesidades para alcanzar determinados recursos o servicios, pero también de la capacidad de los socios para proveerlos y de poder adquirir el tamaño que demandará el alcance del proyecto que se quiera abordar.

La creación de una red de colaboración que nazca desde la iniciativa de las propias empresas, que sea capaz de transmitir y apoyar los diferentes conocimientos ya adquiridos y unas relaciones fundamentalmente locales, se perfila como la vía más eficiente para alcanzar el éxito en los mercados de servicios energéticos. El objetivo que se busca con crear este tipo de colaboraciones es el de dejar de ser una unidad aislada, con escasas posibilidades de actuar en el mercado, para formar parte ahora la red en su conjunto: se pasa de un modelo de competencia entre empresas a otro de competencia entre grupos de empresas y grandes corporaciones.

3.6 GRUPOS ESTRATÉGICOS

La eficiencia energética es considerada como un medio clave para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y también considerada como medio para lograr otros objetivos de políticas energéticas (reducción de la dependencia de las fuentes fósiles), pero el comportamiento de los mercados energéticos hacen que el sector sea un campo de batalla para conseguir ser la empresa de referencia en la aplicación de soluciones de eficiencia energética, así como diseñarlos, fabricarlos e instalarlos ante cualquier demanda detectada.

En este sentido, destacamos el papel de los grupos estratégicos, conjunto de empresas que siguen estrategias similares para poder analizar sectores con muchos competidores. En definitiva, los grupos estratégicos son un poderoso colectivo que nos proporciona gran cantidad de información, para extraer conclusiones acerca de la probable evolución competitiva, con el fin de diseñar o mejorar la estrategia de la organización.

En nuestro caso, empresa dedicada al servicio e instalación de eficiencia energética, creemos que como grupos estratégicos relevantes para nuestro desarrollo pueden ser, en primer lugar, el Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial, en el que destacamos el **Programa Marco**, donde la temática de la energía es uno de los pilares que conforman el VII Programa Marco. El objetivo principal de este programa es modificar el actual sistema energético y convertirlo en uno más sostenible, con menor dependencia de los combustibles importados y basado en la diversificación de fuentes energéticas, particularmente renovables y no contaminantes, otorgando especial importancia a temas de eficiencia energética, incluido el uso racional y el almacenamiento de energía. Asimismo se abordarán retos como la seguridad de suministro y el cambio climático, a la vez que se incrementa la competitividad de las industrias europeas.

Las acciones de I+D+i se estructuran en torno a los siguientes temas:

- Mejora de la eficiencia energética a lo largo de todo el sistema energético.
- Aceleración de la introducción de las fuentes de energía renovables.
- Descarbonización de la generación energética; aplicación al transporte.
- Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Diversificación de las fuentes de energía europeas.
- Incremento de la competitividad de la industria europea, incluyendo una mayor implicación de PYMEs.

Con el programa Marco, tendremos en cuenta los cumplimientos más importantes de los objetivos, tanto europeos como nacionales del crecimiento, mejora de la competitividad y sostenibilidad para la implementación de este programa al desarrollo de ADENE.

En segundo lugar, las Ferias de la Construcción y Medioambiente como son “Constructec”, (basada en unas jornadas sobre eficiencia energética en edificios y certificación energética, en el que se exponen las posibilidades del aislamiento en la eficiencia energética de los edificios en cuanto a ahorro de energía, disminución de emisiones de CO₂ y confort para los usuarios, la normativa en vigor y cómo le afectará la nueva Directiva de Eficiencia Energética de los edificios

fundamentalmente en cuanto a criterios de “coste óptimo” y el objetivo que marca de que en 2020 todos los edificios de la Unión Europea deberán ser “de consumo casi cero” y sobre a rehabilitación energética de edificios) o “Genera” (Feria Internacional de Energía y Medio Ambiente, se encuentran las principales proveedores del sector en el panorama internacional y que representan a todos los segmentos que participan en el mix de generación renovable del sistema eléctrico español, además de las tecnologías más avanzadas para el ahorro y la eficiencia energética. Entre otros, se podrá conocer la oferta de firmas especializadas en energía solar térmica, fotovoltaica y termoeléctrica, energía eólica, biomasa, cogeneración, geotermia, servicios energéticos... Estos últimos segmentos, geotermia y servicios energéticos, destacan por su actual vigencia y potencial de desarrollo).

A través de estas Ferias, ADENE participará como empresa expositora en encuentros organizados por las principales asociaciones y entidades más representativas del sector español e internacional, para presentar los productos, servicios y proyectos a los visitantes del certamen como a empresas del sector. Cabe destacar la presencia de organismos institucionales como el IDAE, quien ofrece programas de ayudas para programas estratégicos de inversión en ahorro y eficiencia energética.

En tercer lugar, destacar como grupo estratégico a las empresas constructoras y promotoras, con las que podemos tener relaciones profesionales (Business to Business) para la construcción de edificios más sostenibles, siempre ofreciendo la calidad de nuestra experiencia en temas eficiencia energética, sostenibilidad y tecnología. De esta manera, se presenta una oportunidad para nuestro negocio involucrarnos en la obra privada, consiguiendo que dichas obras sean diferentes aportando nuestra experiencia en instalaciones eficientes y consultoría de manejo medioambiental sostenible.

Entre las más destacadas son:

- CONSULTORAS (INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA)
 - BALAGUER ARQUITECTOS
 - J.G. INGENIERÍA
 - BARLOVENTO RENOVABLES
 - INCOSA
 - LV SALAMANCA INGENIEROS
 - SOCIEDAD IBERICA DE CONSTRUCCIONES ELECTRICAS, S.A. – SICE
 - TECNICA Y PROYECTOS, S.A.
 - URCI CONSULTORES S.L.
 - TYP SA
- CONSTRUCTORAS
 - OHL
 - ACCIONA
 - BM3 OBRAS Y SERVICIOS
 - AVANCO SOCIEDAD ANONIMA (DE GESTION INMOBILIARIA)
 - OCA CONSTRUCCIONES Y PROYECTOS S.A.
 - GRUPO EMPRESARIAL SAN JOSE, S.A.

Los colegios oficiales de aparejadores y arquitectos técnicos, también son un grupo estratégico a tener en cuenta, ya que El Real Decreto 47/2007, de 19 de enero, publicado en el BOE de 31-01-2007, por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de eficiencia energética de edificios de nueva construcción, es un paso más para la modernización del sector de la edificación en España, de cara a garantizar a los usuarios de los edificios un conocimiento preciso sobre el gasto energético del mismo, contribuyendo a crear una sensibilización social sobre la eficiencia energética y sobre el ahorro de energía.

La sostenibilidad también tiene cabida en la arquitectura, un buen ejemplo: viviendas Bioclimáticas realizadas con materiales reciclados, reutilizados y recuperados, con un consumo energético cero, y con todos sus componentes diseñados de forma sostenible. Muchos de estos colegios ya ven una prioridad básica, incluso obligatoria, el hecho que la nueva construcción vaya de la mano de un diseño y unos materiales aptos para la sostenibilidad, eficiencia energética y calidad. Nuestro papel aquí es aportarles nuestra experiencia y conocimiento en dicha materia.

Por último, cabe destacar el papel de empresas como IKEA y Leroy Merlin como posibles grupos estratégicos que permitan que nuestra actividad profesional pueda extenderse proveyéndonos de clientes finales interesados en la reducción del consumo de energía en sus hogares, muy relacionados con la actividad que ambas empresas ofrecen. Ikea cuenta con una alta responsabilidad social corporativa basada en el interés por las personas y también por el medio ambiente, ofreciendo productos de bajo consumo, que permita el ahorro energético y reduzca las emisiones de CO₂. Quizás, más que como grupo estratégico, tendríamos que observarlo más como competidor potencial en el sector por la gama de bienes y servicios propios que oferta.

3.7 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Desde un punto de vista sectorial, las continuas crisis medioambientales, cambios climáticos y la falta de recursos energéticos, están provocando que la conciencia medioambiental de la sociedad este en creciente cambio. El consumo de energía esta de forma permanente en nuestras vidas tanto en la fabricación de un producto como en la prestación de cualquier servicio, por ello, la nueva demanda del mercado energético, provoca la aparición de la eficiencia energética y por tanto de empresas de servicios energéticos que ayudan a la reducción del consumo de energía con servicios avanzados basados en la sostenibilidad y la eficiencia energética y uso de las renovables.

BARRERAS DE ENTRADA

La existencia de un número considerable de empresas competidoras ya asentadas en el sector es la primera barrera con la que chocamos. Entre esas empresas, destacamos las conocidas ESES (Empresas de Servicios Energéticos), empresas que han tomado un gran protagonismo con el desarrollo de nuevas tecnologías de eficiencia energética en la climatización, iluminación/alumbrado y arquitectura bioclimática y, actualmente, se han desarrollado multitud de proyectos de gran relevancia tanto para entidades públicas como privadas. A nivel competencial

tienen como objetivo la promoción de la eficiencia energética, el ahorro energético y el fomento del uso de las energías renovables.

La dificultad de captación de la clientela es una segunda barrera de entrada. Muchos de estos clientes son fieles a empresas asentadas de este sector y es difícil captarlos como nueva empresa entrante. Los factores clave para que esos clientes prefieran nuestros servicios antes que los de sus empresas predilectas son una mayor calidad del servicio ofertado y un conocimiento previo del servicio que prestan el resto de empresas.

Una tercera barrera es el miedo a la incertidumbre por parte de particulares y empresas a la hora de contratar este tipo de servicios. Existe una mayor concienciación sostenible pero todavía hay falta de conocimiento. La eficiencia energética agrega valor al producto o servicio, pero las proyecciones de ahorro que ofrecen estos servicios no están todavía muy claras para muchas empresas.

Por tanto el éxito para lograr entrar en el sector dependerá de tener una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas, como por ejemplo un servicio de atención al cliente mas cuidado o una especialización concreta en algún producto o servicio que prestemos y de la habilidad que se tenga a la hora de crear contactos y clientes. Estos contactos ayudarán que nuestra entrada en el sector sea más ágil además de poder participar en proyectos cada vez más importantes en un mercado que ya esta compuesto por importantes empresas de servicios energéticos.

BARRERAS DE SALIDA

Como barrera principal de salida es el compromiso que se tiene con la clientela ya conseguida. La prestación de un servicio de instalación de eficiencia energética a nuestros clientes en un momento de querer abandonar el sector, implica el cumplimiento de dicho servicio como una obligación y por tanto, esto reduce nuestra libertad de cese de nuestra actividad.

Si durante nuestra actividad hemos solicitado algún préstamo bancario o de otro tipo, la barrera de salida sería el tema de la cancelación del mismo.

También la existencia de subvenciones, si nos han aprobado alguna y decidimos abandonar nuestra actividad, deberán ser devueltas antes del periodo fijado en la convocatoria de las subvenciones.

Más información Anexo I.

3.8 ESTRUCTURA DE COSTES

Las empresa pertenecientes al sector, varían de manera cuantitativa de unas a otras debido a sus volúmenes de inversión o al tipo de actividad que desarrollan, así mismo las podemos clasificar en 2 grandes grupos:

1. **ESEs:** Centran su labor principal en consultoría y asesoramiento. Por ello disponen de unas inversiones bajas, con un número de empleados que en el 80 % de las mismas no supera los 3 y su estructura apenas cuenta con activo inmovilizado.
2. **Empresas de Instalación:** Incorporando en este grupo a las ESEs que instalen, empresas de domótica y hogar digital. Son empresas mucho más técnicas, que requieren de activos inmovilizados y fuertes inversiones iniciales. Son empresas más industriales y técnicas, lo cual implica que el número de empleados es mayor por su diversidad y cualificación requerida.

El siguiente cuadro, muestra rangos medios, evaluados de las principales empresas del sector, tales como (SinCeO2, Abaco contral, AQT Proyectos Urbanos, ATISAE, Ayesa, Ahorro y eficiencia energética S.L, Aplicaciones integradas S.L, Sostenibilidad canaria S.L, Gividomotica..) todos los datos son valores estimados medios extraídos de los balances y las cuentas de resultados de las compañías.

	SERVICIOS & CONSULTORÍA	SERVICIOS + INSTALACIÓN
Capital social inicial	3000 - 4000	3000 - 6000
Inversión inicial	20.000 - 50.000	A partir de 100.000
Ingresos explotación	10.000 - 40.000	150.000 - 600.000
Activo principal	Clientes	Clientes & mercaderías
Pasivo principal	-	Proveedores
Ratio endeudamiento	15 - 60 %	15 - 60 %
Número empleados	1 - 5	Mayor de 5

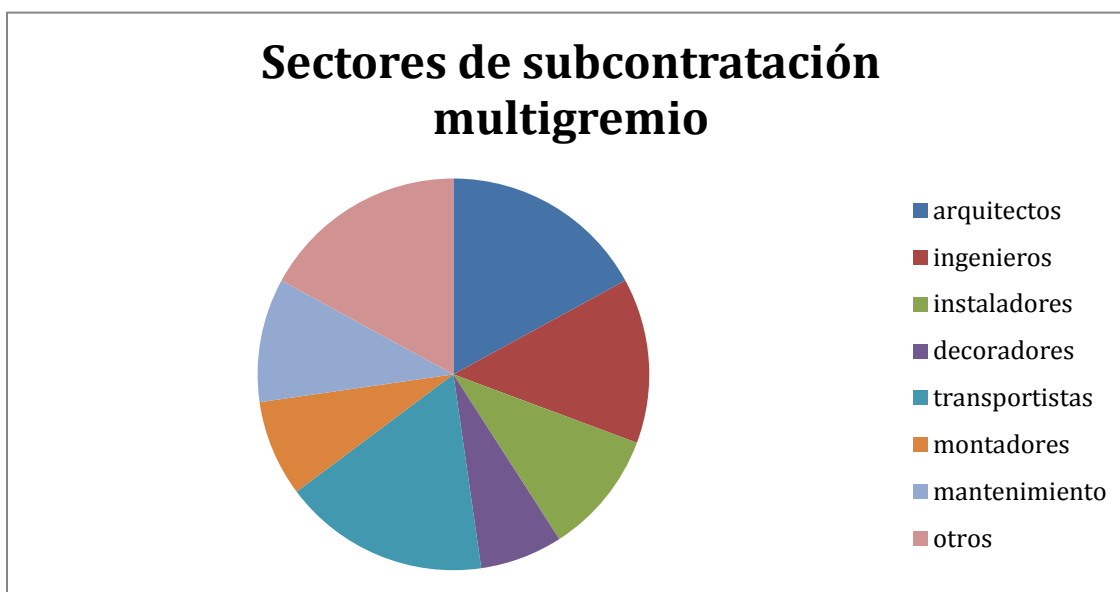
En conclusión, como podemos ver, los principales márgenes corren a cuenta de la inversión inicial y de los tiempos entre pagos y cobros de la actividad.

En cuanto a los gastos de explotación, la mayor fuente de salida de dinero es la subcontratación. En este mercado, la subcontratación se puede llevar desde un 60-75 % de los ingresos por actividad, se trata pues, del mayor gasto que corre a cuenta de estos sectores, ya que la captación de clientes, la tecnología, el desarrollo y la innovación no son factores que controlen las

empresas por lo que es necesario para desarrollar la actividad el subcontratar externos que hagan esas labores en nombre de las empresas contratistas.

Debido a la crisis actual por la que atraviesa el sector de la construcción, el sector de la sostenibilidad y rehabilitación, están sufriendo un crecimiento exponencial en su actividad. Las empresas están aprovechando esta situación mediante la contratación por medio de los servicios multigremio para poder acceder a un mercado cada vez más amplio y exigente. Estamos hablando de un cambio en el sector de la construcción, que se ve forzado a redirigirse a la rehabilitación y sostenibilidad de edificios.

Tanto es así, que la importancia adquirida por la actividad de la subcontratación se ha convertido en la base de no solo las empresas contratantes, sino también de la mayoría de las contratadas, favoreciendo el intercambio de clientes por ambas partes y repercutiendo en sus beneficios de manera mutua.



Las empresas de arquitectura, ingeniería y operadores logísticos, se llevan sendos 15% de cuota de contratación. Lo que nos da a entender que son los servicios más costosos para las empresas en caso de tenerlos en nómina, por lo que sale más económica la subcontratación.

Como margen de estimación de gastos de subcontratación, el 60-75 % del total de ingresos se ha extraído de los datos obtenidos en las cuentas de pérdidas y ganancias de varias empresas del sector, no haciendo distinción entre empresas ESEs o empresas de instalación domótica y de servicios, puesto que el porcentaje final oscilaba en los mismos ratios.

EMPRESA	INGRESOS	GASTOS SUBCONTRATACIÓN	% SUBCONTRATACIÓN
A (ESE)	52.300 €	33.053 €	63.2%
B (Instalación)	425.000 €	297.500 €	70%
C (Domótica)	346.000 €	258.116 €	74.6%

Cuadro justificativo del % en gastos de subcontratación.

Otros gastos de explotación, son los arrendamientos, dependiendo del tipo de empresa y sectores en los que se desenvuelvan registran mayores gastos, siendo gastos por alquiler de oficinas en torno a 600-3000 €/mes. Si se trata de alquileres de naves industriales u complejos más técnicos y por tanto costosos, los gastos se disparan considerablemente.

El gasto por personal y salarios, no es uno de los factores a destacar y es debido a la subcontratación. Esa práctica permite estar siempre a la vanguardia en las últimas tecnologías y métodos de trabajo sin necesidad de disponer de una plantilla amplia y muy costosa para la empresa.

Como resumen diremos que el principal gasto del sector es la subcontratación, donde se va hasta el 75 % de los ingresos por servicio. Además, la incorporación en el sector de la rehabilitación de los servicios multigremio incide de forma muy significativa en la realización de este gasto.

3.9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El sector en el cual enfocamos nuestra actividad, dispone de distintos canales de distribución independientes, que derivan del tipo de actividad que se lleva a cabo. Es tal, que mirando una u otra empresa es probable que no compartan ningún canal en común a excepción del transporte que por lo general siempre es subcontratado.

Así por ejemplo, las ESEs propiamente dichas, no disponen de casi ningún canal de distribución puesto que al ofrecer un servicio, si la empresa puede satisfacerlo, no necesita externos para su actividad. En caso de que las empresas no puedan cubrir todos los aspectos de la actividad de servicios que ofertan, procederán a la subcontrata de compañías más especializadas en la labor específica.

Tanto es así, que el 80% de las ESEs no dispone en sus cuentas de ningún gasto por transporte o subcontratación, y solo el 10% del restante muestra ambos gastos, que dependiendo de la actividad varían desde los 3000€ hasta los 20.000€.

En el sector de la Domótica y de la tecnología digital aplicada al hogar, el sector requiere necesariamente de canales de distribución, ya sean desde los mismos proveedores de materiales, hasta las subcontratas llegadas de la dificultad de instalación, transporte, montaje o evaluación de determinados equipos. Así mismo, el servicio post-venta en muchos casos es contratado de manera externa a la empresa.

En este sector más del 75 % de las empresas subcontratan instaladores o autónomos externos para la implantación del producto, puesto que ellos se encargan de venderlo y distribuirlo pero no poseen la técnica de montaje.

Para empresas que su actividad esté basada en la instalación, requerirán del transporte de las mercancías y para ello si no lo satisfacen ellos mismos, deberán utilizar transportistas. Lo mismo ocurre con los técnicos de instalación, si no son internos en la empresa, deberán ser subcontratados y por lo tanto ajenos.

El sector presenta además un canal muy claro de distribución inicial con el cliente, y es la oficina y la página web. Es el punto a partir del cual comienza todo el ciclo de cada proyecto.

3.10 CANALES DE COMUNICACIÓN

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales una empresa llega al consumidor. Hoy en día se podría afirmar, que todo lo que nos rodea puede ser un canal de comunicación, ya que se podría conseguir la manera de hacerlo llegar al consumidor por uno u otro medio.

Hoy en día, el sector, así como nuestros principales competidores, utilizan los últimos métodos electrónicos como medio de comunicación principal. Al pertenecer a un sector multigremio, en el cual la tecnología es la base de sus servicios, es normal que estas empresas busquen perfiles de consumidores que sean modernos, y por ello les abarcan desde las TICs.

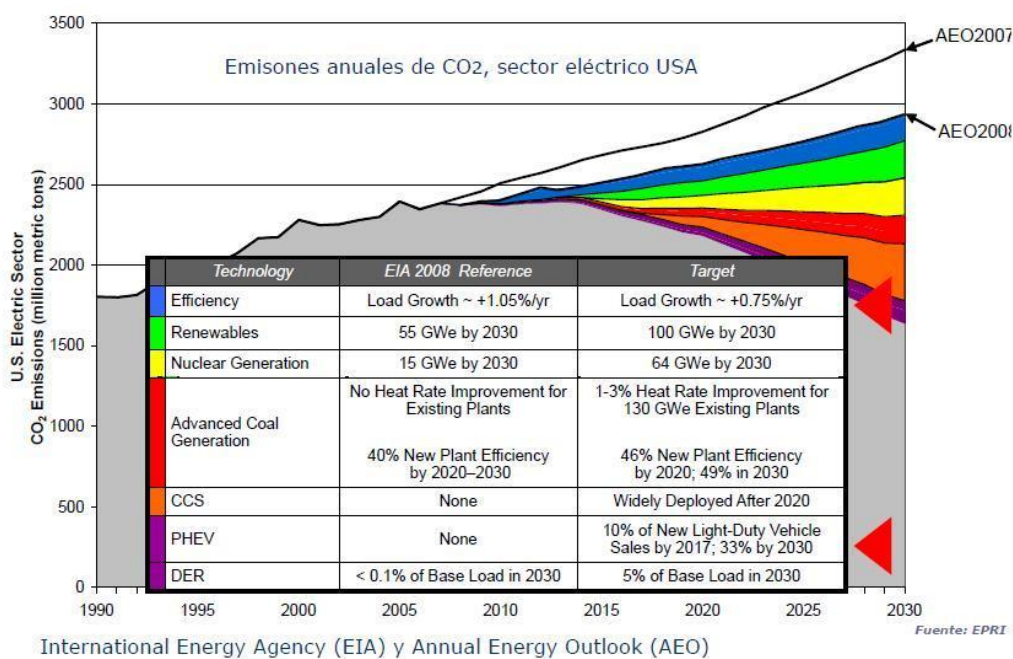
Las más significativas son:

- **Blogs informativos y Whisbi:** La más utilizada es “rqrcomunicación”, desarrolla la marca online mediante blogs y noticias por unos 3000€. Whisbi permite hacer videollamadas y comunicaciones instantáneas, este modelo de comunicación está en auge y prevé un crecimiento anual del 20% en usuarios registrados.
- **Redes sociales:** A través de las redes sociales las empresas crean una marca con gran peso en el valor de la sostenibilidad y el uso de productos sustitutivos menos nocivos para el medio ambiente. Su presencia en las redes no es sino una muestra de que el público que buscan comienza en la web y es por ella por donde llegan a él.
- **Páginas Web :** Es vital disponer de una web actualizada y enfocada al producto, con facilidades para el cliente. Prácticamente el 95% de los clientes toma un primer contacto directo por este medio. El precio de una compañía que mantenga y supervise la web oscila los 500€.
- **Subcontratación de empresas de publicidad :** Empresas tales como “E2E4media” o similares, prestan servicios online para darse a conocer a través de redes sociales y publicidad. El precio medio de estos servicios son 20.000€.
- **Asociaciones de empresas y colegios profesionales :** Un canal de comunicación muy utilizado es el incorporarse a la lista de empresas asociadas o inscritas a colegios profesionales, asociaciones (asociacion3e) o grupos de empresas del sector (IDEA). Proporciona clientes y sentimientos de confianza y seguridad.
- **Publicidad en proyectos de grandes compañías :** La aparición del nombre de la empresa en las publicaciones públicas de grandes proyectos, aporta un valor añadido a la compañía y genera una publicidad externa muy importante.
- **Representación como subcontratas en medios de comunicación de grandes compañías:** Así mismo, el hecho de aparecer en las páginas Web o medios de grandes empresas como compañía que es subcontratada habitualmente, hace publicidad de las empresas del sector.
- **Revistas especializadas y del sector :** Revistas de los colegios profesionales, revistas del sector energético como: “cv energía”, “mundo energía”, “energética XXI”, “infopower”,,, etc.

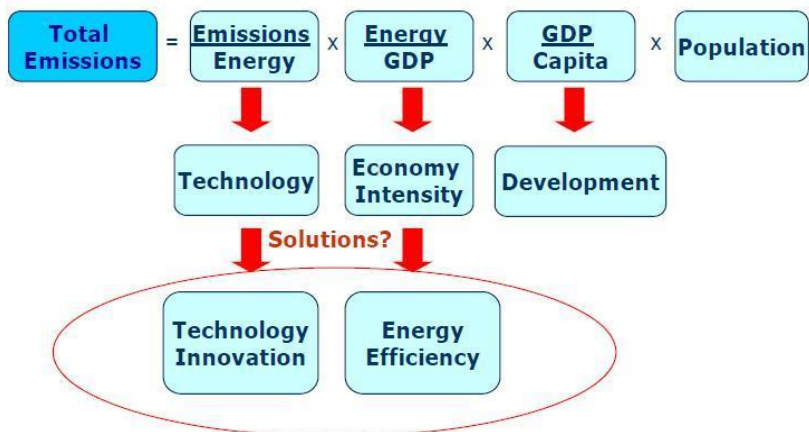
- **Correo electrónico** : Es la primera toma de contacto directa con la empresa. En este sector, el correo electrónico es vital para la comunicación entre cliente y comercial.
- **Oficinas** : Toda la competencia dispone de un local donde ejerce su actividad y donde podemos visitarles para mantener un contacto directo y en persona.

3.11 TENDENCIAS INNOVADORAS

En los próximos 25 años se duplicará el consumo eléctrico mundial e invertiremos lo mismo que en los últimos 125 años: 20 Billones de USD en energía, de los cuales el 60% serán del sector eléctrico. El Cambio Climático, y el petróleo por encima de 100 USD, han configurado una nueva hoja de ruta para el sector energético.



Además, el desarrollo económico y el aumento de la población presionarán al alza las emisiones de CO2, siendo la eficiencia y la tecnología las 2 únicas palancas posibles para invertir la tendencia:



Ante este panorama, se abre ante nosotros una nueva “E.R.A.” en la Energía:

- Efficiency
- Renovables
- Advanced Grids.

Aquí se muestra un gráfico de la evolución prevista tanto del consumo de energía, así como de otros aspectos como la eficiencia energética, la participación de las EERR.

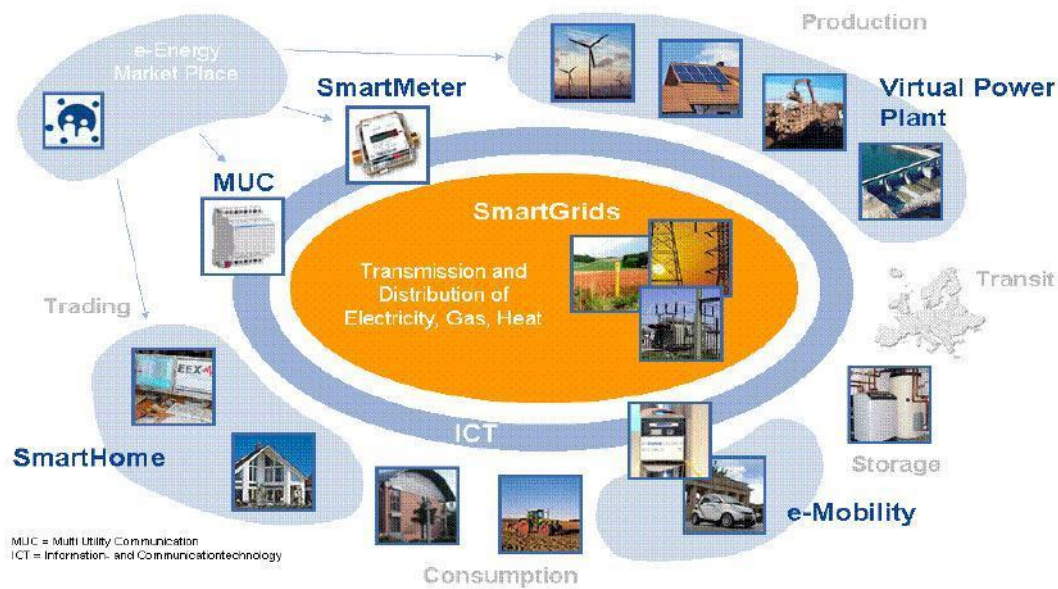
	2020	2050
• Energy	-15%	= 1990
•  CO ₂	-20%	-60-80%
• Eficiencia	20%	40%
• Renovables	20%	33%
• Emisiones Elect.	-20%	“0”
• Transporte	N.A.	-40%
• Residencial H.		“0”

NEW ERA Efficiency
Renovables
Advanced grids

La Red del futuro será inteligente, y será el punto de encuentro de muchos y nuevos agentes productivos, y es ahí donde nuestra empresa tendrá que estar a la vanguardia de las últimas tendencias innovadoras y tecnológicas.



Alrededor de la Eficiencia Energética están apareciendo nuevos servicios y modelos de negocio. Se está dando un nuevo enfoque a los servicios basados en la información de consumos, el mercado de las “Smart grids”, creando valor al usuario final a partir de la lectura del contador (luz, gas, agua...). Es decir, se está haciendo un mayor hincapié hacia la Gestión Activa de la Demanda, donde lo que se busca es ofrecer una mayor compensación económica en el consumo energético.



4 ANÁLISIS DAFO

AMENAZAS

- La sociedad desconoce las novedades y beneficios de las energías renovables.
- El mercado percibe estos servicios como algo muy caro y de no recuperación.
- Es una actividad que socialmente no está consolidada.
- Las entidades financieras no conocen el sector en profundidad, lo que puede influir en la carencia de crédito.
- La variabilidad en los precios de las energías convencionales genera dudas.
- Falta de desarrollo de una legislación adecuada.
- Alta competencia de empresas existente y emergentes futuras.
- Lentitud de la difusión tecnológica.
- Somos una empresa pequeña y desconocida en nuestros inicios.

DEBILIDADES

- Somos una empresa que esta arrancando y puede que no lleguemos a grandes proyectos debido a nuestra poca experiencia.
- Necesitamos profesionales con alta cualificación.
- Se necesita gran inversión en publicidad para conseguir mercado.
- Tocamos muchos sectores y eso nos puede debilitar (excesiva diversificación).
- Los servicios que ofrecemos requieren de evaluaciones técnicas viables y correctas.
- Los materiales y tecnología que utilizamos son costosos y difíciles de instalar.
- No tenemos cartera de clientes.

FORTALEZAS

- Tenemos un sello verde propio que aporta valor a la marca.
- Tocamos tres sectores para llegar a un amplio nicho de mercado.
- Ofrecemos un trato personalizado de calidad.
- Ofrecemos un gran servicio post-venta.
- Disponemos de una amplia cartera de servicios.
- Tenemos una gran inversión en I+D+i en todos los servicios.
- Somos pioneros al ofrecer servicios de distintos sectores simultáneamente.
- Al estar dentro de un marco multigremio, podemos disponer de un amplio campo de especialistas.
- Ofrecemos proyectos “llave en mano”.

OPORTUNIDADES

- Empieza a existir una conciencia ecológica sostenible
- Gran potencial de crecimiento de los tres sectores (Ecodiseño, Hogar Digital y Domótica)
- España tiene una gran dependencia energética del exterior.
- El Estado y la UE aportan promueven medidas incentivadoras y subvenciones a la causa.
- El posible desarrollo de una normativa adecuada para potenciar el sector.
- Es un sector en continuo desarrollo, con tendencia a la especialización de servicios.
- Los precios a futuro están bajando.
- Existe formación universitaria y específica acerca de la sostenibilidad energética.
- Al tratarse de un sector emergente, podemos obtener ventajas de financiación (desgravación fiscal).
- Al disponer de un amplio sistema de subcontratación, podemos elegir los proveedores que mejor se adapten a nuestras necesidades (y por tanto a las del cliente), seleccionando al mejor y/o al más barato.

En función del resultado ponderación DAFO, **la positiva (14 puntos)**, por lo que **económica**, que se irá posteriores del proyecto.

obtenido a partir de la matriz de **valoración del proyecto es** apostamos por su **viabilidad** confirmando en los hitos

	Conciencia ecológica	Potencial crecimiento	Dependencia energética	Subvenciones	Tendencia especialización	Desconocimiento sociedad	Percepción cara	Variabilidad precios genera dudas	Falta legislación	Alta competencia	
Sello verde	2	0	0	2	1	1	0	0	-1	2	7
Amplio nicho	1	2	1	1	2	0	-1	0	-2	2	6
Servicio post-venta	0	0	0	0	-1	1	2	1	0	2	5
Gran I+D+i	2	2	2	2	2	0	-1	0	-1	2	10
Pioneros ofertas servicios especializados	2	2	0	1	1	-1	-1	-1	-2	2	3
Poca experiencia	0	-2	0	1	-2	0	0	-1	0	-2	-6
Gran inversión Publicidad	2	2	1	0	1	2	-1	1	0	1	9
Tocamos muchos sectores	2	-2	0	1	-2	-1	-2	-1	0	-2	-7
Coste materiales y difícil instalación	1	-2	0	1	-1	-1	-2	-2	0	-1	-7
Falta cartera clientes inicial	1	1	-1	0	0	-2	-2	-1	0	-2	-6
											14

5. PLAN DE NEGOCIOS

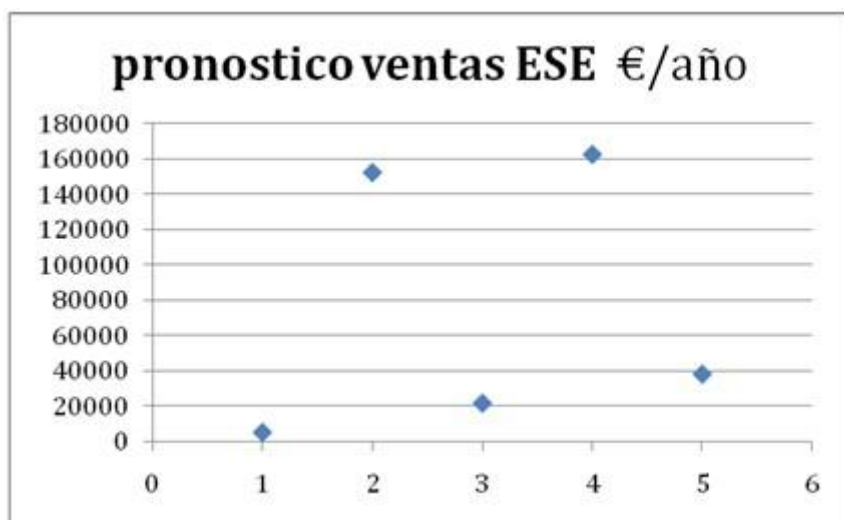
5.1 PLAN DE OPERACIONES.

5.1.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO A 5 AÑOS

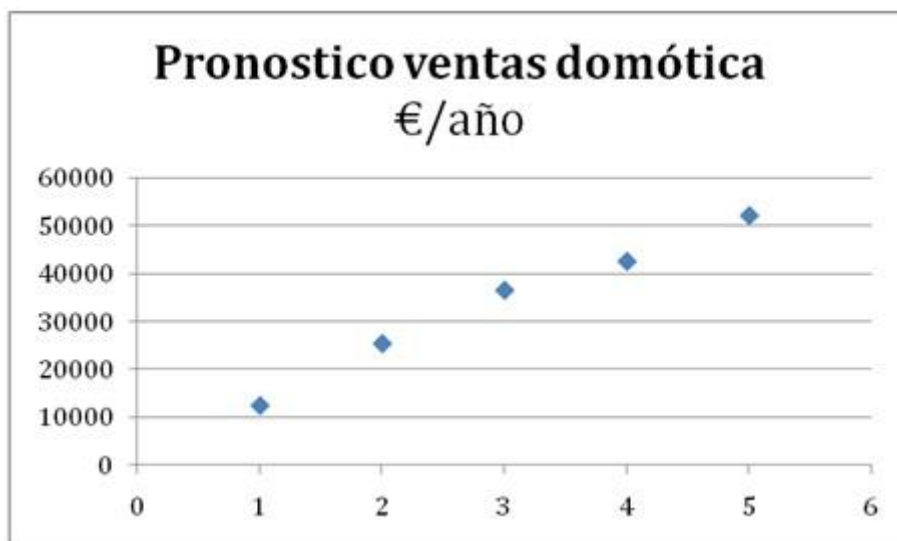
Debido a nuestra condición de empresa nueva que va a intentar abrirse paso en el mercado de los servicios de eficiencia energética, **nuestro principal objetivo es crecer y consolidarnos en el sector** de la consultoría e instalación de servicios de eficiencia energética, de una manera continua y progresiva, fundamentalmente en el trisector (Hogar Digital, Ecodiseño y Domótica).

Vamos a diferenciar claramente los dos tipos de planes de negocio a largo plazo que van a configurar nuestra actividad, que como hemos comentado anteriormente, son los compuestos por las empresas de sostenibilidad energética (ESE's) y por el trisector.

El sector de las empresas de sostenibilidad energética ofrece fundamentalmente servicios de consultoría, los cuales varían considerablemente de un año a otro puesto que son proyectos largo que reciben las remuneraciones en función de los beneficios obtenidos por el cliente. Asimismo la gran cantidad de subvenciones ofrecidas por este tipo de servicios provoca que las variaciones entre años sean una característica muy reseñable en su estudio.



Por otro lado, la situación del trisector indica un crecimiento anual mucho más equilibrado y rectilíneo que se muestra en la siguiente gráfica:



Todos los datos han sido extraídos a partir de la estimación de la media aritmética de los índices de ventas de diversas empresas de cada sector. En el **anexo financiero** puede observarse el reporte justificativo de las graficas aquí expuestas.

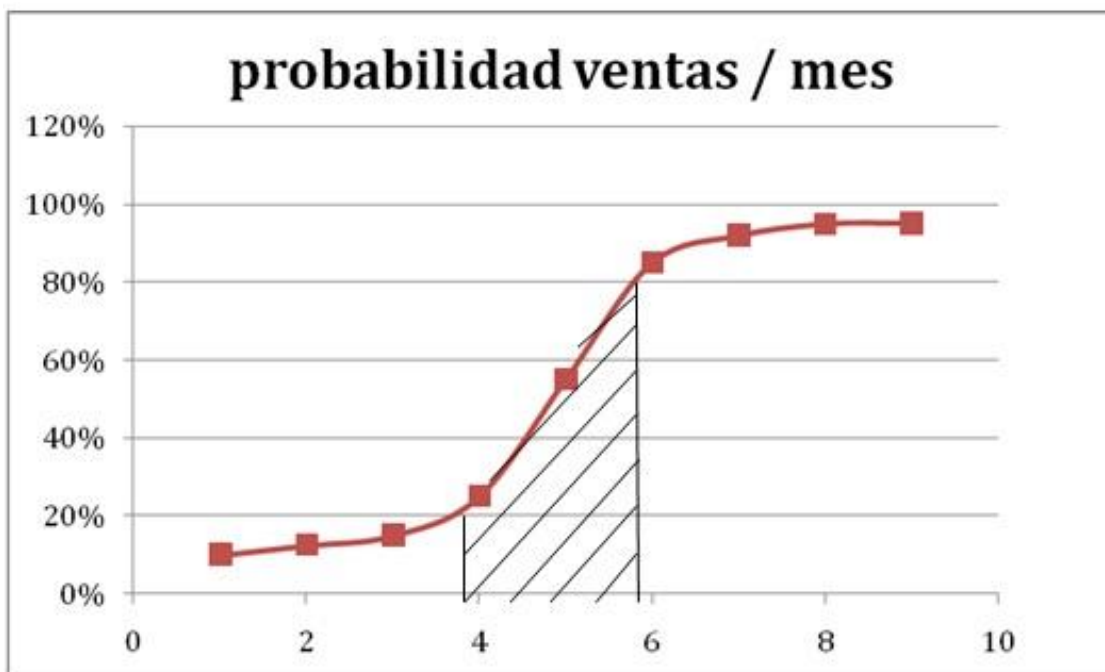
En cuanto a la cifra de ventas a cinco años, y utilizando métodos cuantitativos de estimación lineal, se ha recurrido a los datos históricos expuestos anteriormente para componer una función que indique la previsión media para años próximos:

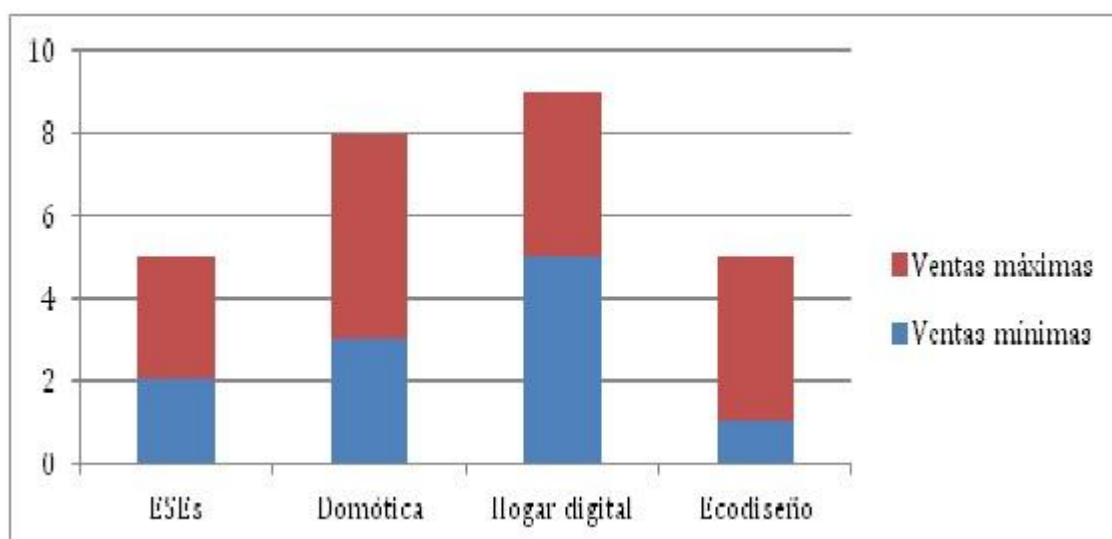
	ESEs	TRISECTOR
AÑO	VENTAS €	VENTAS €
1	492.000	328.000
2	553.500	369.000
3	744.000	496.000
4	792.000	528.000
5	1.101.600	734.400

Como ADENE ofrece ambos tipos de servicios analizados de manera conjunta, no podemos prever que nuestras ventas sean la suma de ambas estimaciones, por lo que debemos quedarnos con la estimación más estable, que en este caso coincide con la del trisector, por lo que podemos afirmar que nuestras ventas ascenderán a esas cifras, incrementándose por el plus de ventas que nos proporcionará el sector de las ESE's.

Para justificar el hecho de que no se puede realizar un sumatorio de ventas por actividad presentamos la curva de venta del servicio que ofrecemos, de tal forma que analizando el número de servicios que venderemos por mes se hace inviable poder realizar un sumatorio en ventas.

Tras realizar un estudio en 10 empresas de cada sector, hemos obtenido los siguientes resultados referentes al número de ventas medias (entendidas como proyectos entregados y servicios realizados) al mes que se realiza en cada empresa, quedando recogidas en la siguiente gráfica:





La gráfica muestra que es relativamente probable (>80%) llegar a realizar al menos cuatro ventas al mes, entrando en el primer punto de inflexión, del cual salimos en las seis ventas por mes con una posibilidad del 20% de ser superado. Por probabilidad general de sucesos nuestras ventas oscilarán entre las 4 y las 6 unidades mensuales contratadas de productos y servicios.

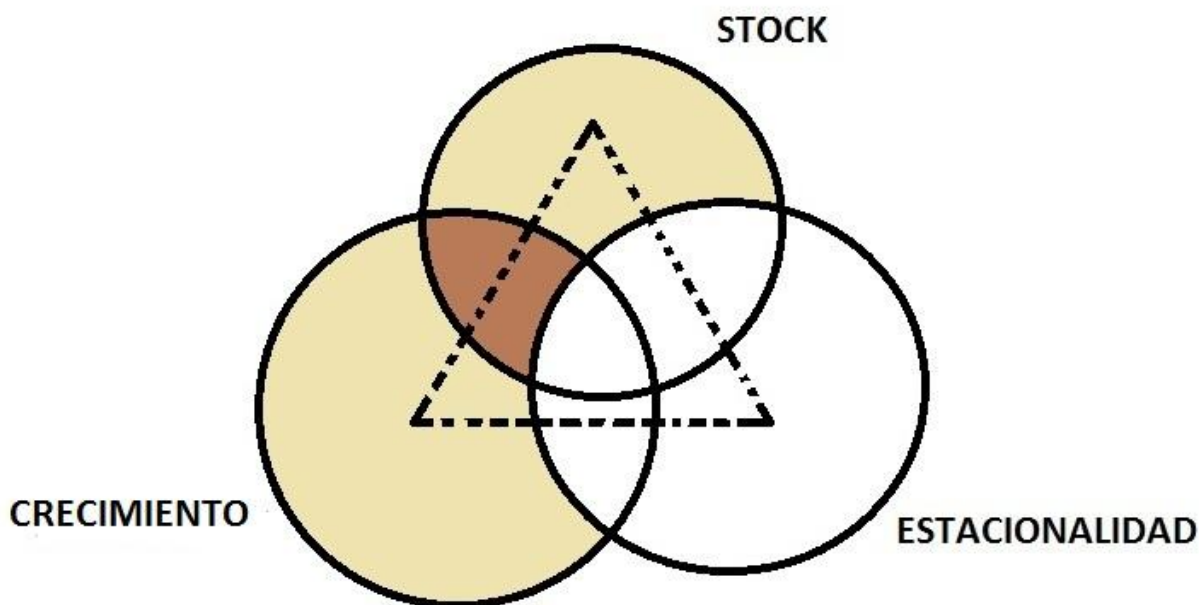
En cuanto a la rentabilidad económica del proyecto, nuestra TIR estará en el intervalo del 9-13 % anual, con tasa media de 3 puntos por debajo de las empresas de Domótica y Hogar Digital del mercado, debido a que somos nosotros quienes debemos acceder al mercado desde cero y por lo tanto no es sensato que obtengamos los mismos resultados que las empresas ya asentadas.

Nuestro objetivo es llegar al quinto año con una cifra de ventas del orden de los 1.800.000 € con una progresión lineal creciente del 3,5% del sector y un incremento de las ventas por año de un 15-20% con respecto al año anterior aproximadamente, según la progresión lineal estimada.

5.1.2 PLAN DE PRODUCCIÓN.

Todo plan de producción puede venir representado por una serie de factores fundamentales que dependiendo del tipo de negocio que se lleve a cabo se identifican de una u otra manera. Una posibilidad de representarlo es utilizando el triángulo SCE (Stock, Crecimiento, Estacionalidad). Cuando ligamos los factores clave de un plan de operaciones, identificamos los puntos críticos de nuestros procesos, por lo que el análisis de los mismos es de vital importancia.

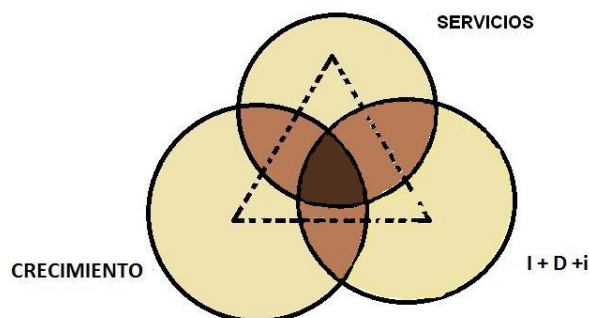
La infraestructura productiva sobre la cual se sustenta ADENE se basa en 2 de los 3 pilares básicos del triángulo de producción SCE, que analizaremos a continuación:



- **Estacionalidad**: los productos y servicios que ofrecemos tienen una demanda regular a lo largo de todo el año, puesto que independientemente de la época del año en la que nos encontremos esperamos recibir peticiones de implantación de servicios de eficiencia energética de distinto tipo, bien sea para optimizar el rendimiento energético o para el aprovechamiento de los recursos energéticos del edificio o instalación, ya sea en épocas cálidas o frías. Por ello, esperamos que la venta de servicios que ofrecemos tenga un grado de estacionalidad prácticamente nulo.
- **Stock**: para poder llevar a cabo parte de los proyectos de implantación de productos y servicios energéticos, necesitaremos un nivel mínimo de stock que almacenaremos y daremos salida en el almacén. No será muy elevado, puesto que la mayor parte de los productos que ofreceremos e integraremos en nuestros proyectos serán suministrados por distintos proveedores y empresas subcontratadas de forma directa, por lo que el tiempo de stock será reducido, y la rotación de mercaderías será fluida.
- **Crecimiento**: como se ha comentado anteriormente, el sector en el que se mueve ADENE estará en constante expansión, sobre todo en determinados campos como es el de la domótica y el hogar digital. Así las empresas que ya están metidas en estos sectores están experimentando un crecimiento medio del 5%, mientras que nuestro crecimiento estimado se sitúa en torno al 3,5%, por lo que el crecimiento del sector es amplio y con tendencia progresiva a la alza. Esto favorece a la expansión del negocio más público y a más áreas.

En definitiva, este triángulo SCE no representa fielmente nuestro plan de producción puesto que no disponemos de estacionalidad, solo de un stock mínimo que no está ligado a periodos del año, los cuales podrían representar elevados picos de crecimiento y por lo tanto no es un buen análisis para nosotros.

Por esto, vamos a identificar nuestro plan de producción interno para que sea vinculable y reversible, es decir, a medida que aumenta o disminuye uno de los factores los demás se ven directamente afectados. En función de lo anterior, hemos creado el modelo de triángulo SCI, cuyos tres pilares básicos son el de servicios, crecimiento e I+D+i:



- **Servicios:** Son los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes, los cuales aumentan o disminuyen a medida que crezca o disminuya el sector o a medida que se desarrollen nuevos métodos. Es decir, nuestros servicios serán medidos por el número de horas invertidas por proyecto. En caso de saturación se subcontratarán más personal técnico para el desarrollo de los proyectos.
- **Crecimiento:** Es la evolución del sector, va ligado a la subcontratación, por lo que un crecimiento exagerado está contemplado.
- **I+D+i:** Es el desarrollo de la nueva tecnología, por lo que si se innova, o se inventan nuevos sistemas, métodos o servicios, los vamos a poder implementar inmediatamente mediante el Multigremio.

En la siguiente tabla se muestra el hecho de que ante cualquier variación de nuestros factores internos que configuran nuestro Plan de Producción, tenemos la capacidad de reaccionar inmediatamente sin sufrir desequilibrios en el desarrollo de la empresa.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Servicios	Horas/Proyecto
Crecimiento	Clientes
I + D + i	Subcontratación

5.1.3 LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO FÍSICO REQUERIDO.

Para el desarrollo de la actividad y para poder llevar a cabo nuestro plan de producción, necesitaremos cubrir las necesidades mínimas, que son satisfechas por:

Almacén de unos 1000 m².

Oficina piloto + laboral = 625 m² distribuidos en varias plantas.

Parking externo tanto para trabajadores y clientes de unos 500 m².

En cuanto a la localización, el conjunto debe localizarse en un polígono industrial habitado por empresas y almacenes, ya que si queremos asociar el almacén a la oficina piloto, debe ser un polígono con un ligero transito de viandantes. Las opciones barajadas para este tipo de polígonos fueron:

- **Alcobendas (Parque empresarial & Tecnológico A1).**
- Getafe (Parque empresarial)..
- Mahadahonda (El carralero)
- Las rozas (Las Matas).

5.1.4 DESCRIPCIÓN DE INFRAESTRUCTURAS.

La sede de nuestra empresa se ubicará en el polígono empresarial y tecnológico de Alcobendas, lugar puntero en el desarrollo económico y tecnológico, de gran actividad empresarial, donde se sitúa el grueso de las principales corporaciones nacionales.

La parcela en la que se ubican nuestras instalaciones tendrá una superficie aproximada de 35x50m = 1750 m², con espacio suficiente para albergar tanto la oficina piloto y la nave de almacenamiento, como un aparcamiento de unas 20 plazas, que servirán tanto para el estacionamiento de los vehículos de los clientes y empleado, como para las maniobras de carga y descarga de los vehículos propios y de los proveedores y/o distribuidores.

Se ubicará en una finca que incluirá una oficina piloto con una superficie aproximada de 25x25m = 625 m², de 3 plantas, en la cual se mostrarán los principales productos de Domótica, Hogar Digital, Ecodiseño y servicios energéticos que ofrecemos, de tal forma que el visitante o el cliente pueda visualizar de primera mano el resultado de sus futuras adquisiciones, así como el rendimiento de ahorro energético que obtendría, proporcionándole mayor seguridad a la hora de tomar sus decisiones. En las plantas superiores se ubicarán las oficinas de los distintos departamentos. Asimismo, la oficina estará anexa a una almacén que contendrá las máquinas y laboratorios propios de nuestro departamento de I+D+i, además de ser el punto de stock del material de nuestros proveedores y distribuidores.

Habiendo realizado anteriormente un esbozo de nuestras estructuras, recursos e instalaciones, pasaremos a describir de forma más detallada cada una de las mismas:

- **Oficina piloto:** constará de espacios dedicados a la exposición de productos y servicios, oficinas de trato personalizado al cliente, mostrador de recepción al público, sala de

conferencias con capacidad para 100 personas, oficinas para las distintas áreas departamentales, etc.

- **Almacén para inventario de repuestos, montaje e investigación:** Distribuido en sendas plantas, dispondrá de un espacio de almacenamiento de stock mínimo que proporcione una rápida entrada y salida, así como un espacio de montaje, prueba e instalación de los distintos equipos en función de la naturaleza de los proyectos demandados por nuestros clientes.
- **Parque móvil:** 2 coches para los comerciales y 2 furgonetas para los técnicos de montaje y mantenimiento.
- **Máquinas de ensayos e investigación:** para el desarrollo, ejecución e implantación de nuestros productos propios y patentes registradas.

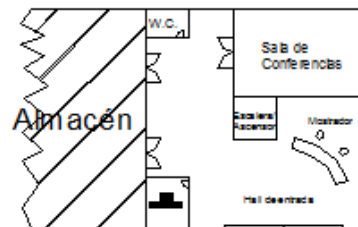
Para más informaci

DISTRIBUCIÓN DE LA PARCELA



DISTRIBUCIÓN DE LAS PLANTAS DE LA OFICINA

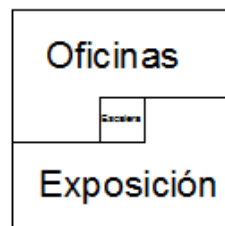
PLANTA BAJA



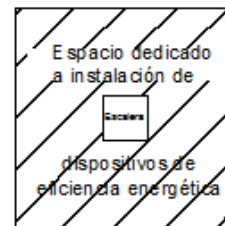
PRIMERA PLANTA



PRIMERA PLANTA



AZOTEA

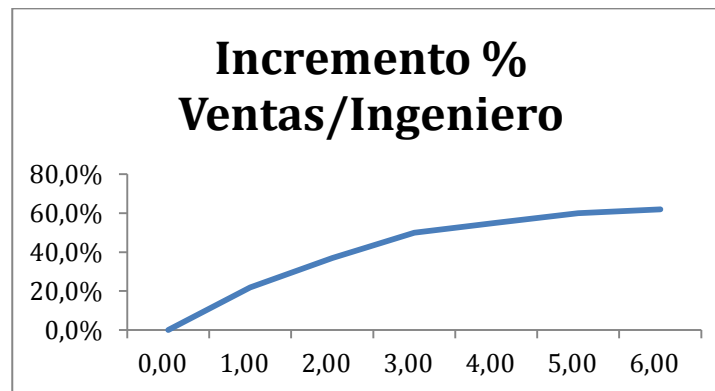


5.1.5 RECURSOS HUMANOS Y PUESTOS DE COMPETENCIAS.

En cuanto a la composición y distribución del personal de Operaciones que van a conformar en un inicio la empresa, vamos a contar con

- 2 ingenieros de proyectos.
- 1 consultor de operaciones y compras.

En la tabla adjunta se muestra el incremento en % de ventas por la incorporación de un ingeniero.



Formarían parte de la plantilla fija inicial que conformaría ADENE, cada una de ellas con funciones, responsabilidades y salarios concretos y diferenciados. En función de las necesidades que surgieran a la hora de atender los distintos proyectos que vayan surgiendo, procederemos a subcontratar técnicos u otros profesionales requeridos.

5.1.6 PLAN DE ACTUACIÓN Y CALIDAD.

A continuación se detalla el plan de calidad de ADENE, el cual se distribuye de la siguiente manera:

- Plan de recepción de pedidos.
- Análisis de proyectos.
- Desarrollo y puesta en marcha.
- Entrega del proyecto.
- Calidad y servicio post-venta.

Nuestro plan de calidad se inicia con la orden de un nuevo proyecto que se quiere implantar. El cliente nos hace llegar las especificaciones técnicas de su proyecto y este pasa al departamento de ingeniería. El proyecto es ahora evaluado, de manera crítica, y separado en dos grupos básicos de proyectos:

- Proyectos de consultoría
- Proyectos de instalación.

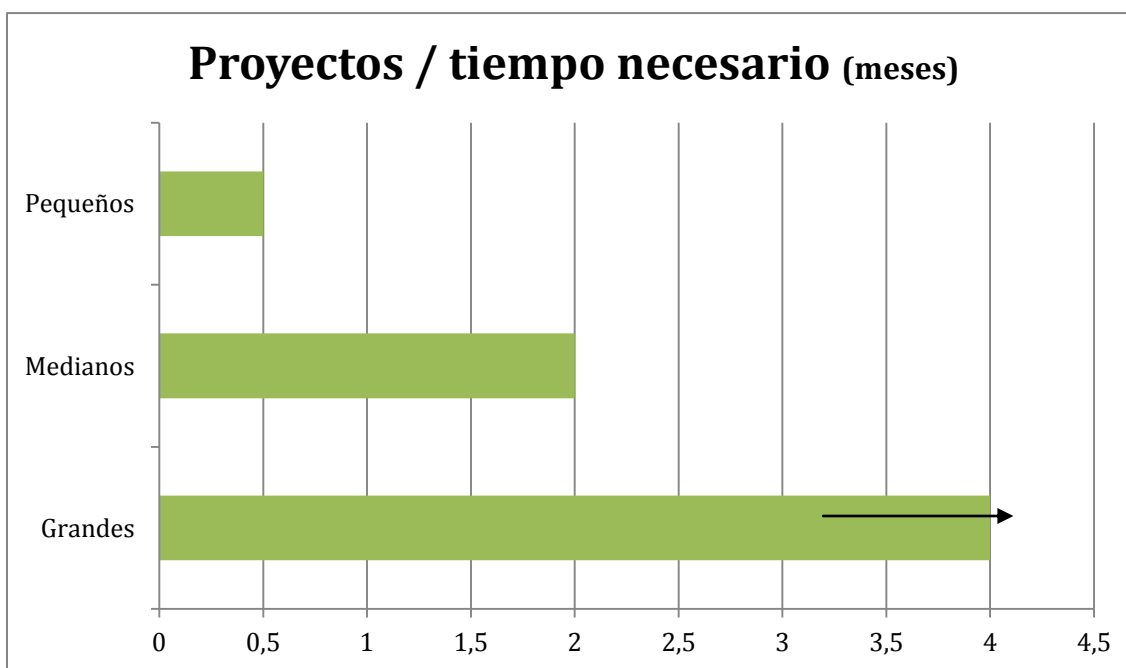
Una vez separado según el tipo de servicio que vamos a desarrollar, el siguiente corte que se realiza al proyecto es el más importante de la gestión de calidad, y consiste en representar ese proyecto como número de horas que se va a tardar en desarrollar y número de técnicos que deben estar a cargo del mismo. Para ello vamos a llevar a cabo una clasificación de proyectos siendo:

- Proyectos pequeños. ($X < 80 \text{ h}$)
- Proyectos medianos. ($80 \text{ h} < X < 320 \text{ h}$)
- Proyectos grandes. ($320 \text{ h} < X$)

El objetivo de esta clasificación es evaluar la envergadura de los proyectos, si se van a poder llevar a cabo por la empresa o si por el contrario debemos rechazar el proyecto por ser demasiado ambicioso para la empresa.

La clasificación de envergadura de los proyectos ha sido llevada a cabo mediante el análisis de personal cualificado, número de horas en el mes y proyecto, Siendo:

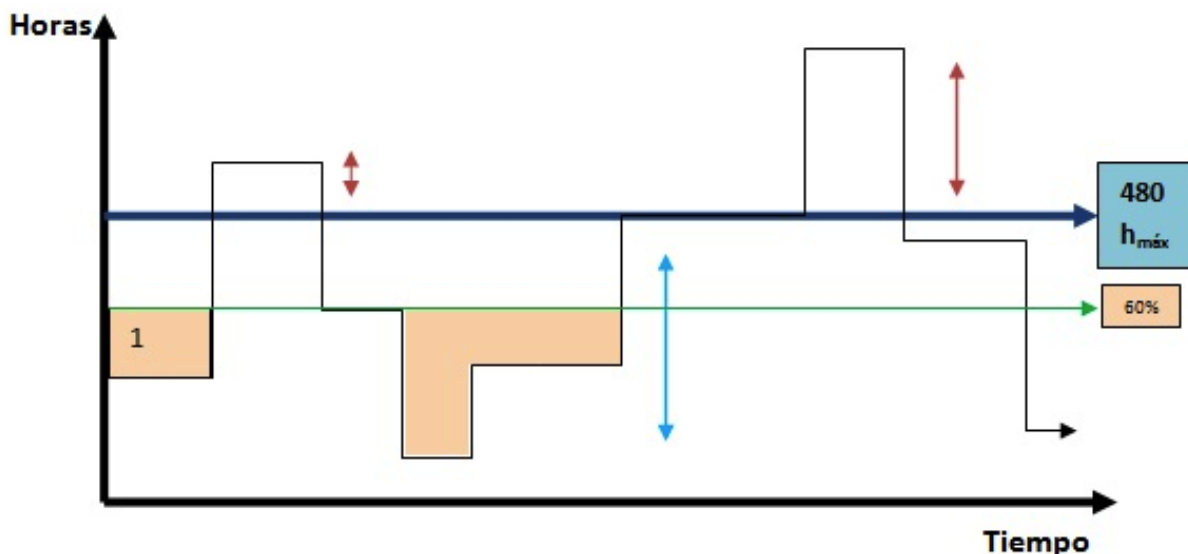
- Nº de técnicos en nómina = 3.
- Nº horas mes = 20 días x 8h/día = 160 h.
- Segmentación de proyectos/tiempo:
 - *Pequeños*: hasta 2 semanas = 10 días = 80 horas máx
 - *Medianos*: hasta 2 meses = 40 días = 320 horas máx.
 - *Grandes*: >2 meses.



El siguiente paso una vez clasificado según tipo y tamaño, es evaluar si la empresa posee la capacidad técnica suficiente para llevar a cabo el proyecto.

ADENE dispone de 3 técnicos cualificados que pueden alcanzar un máximo de 480 horas operativas al mes distribuidas según requerimientos. En caso de que el proyecto que entre, se encuentre con una nula disponibilidad técnica por saturación de horas de trabajo, procederemos a la subcontratación de servicios técnicos especializados para no rechazar ningún proyecto que haya entrado en la facturación.

El esquema del plan operativo es el siguiente:



Como se ha indicado anteriormente, para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto hay que tener en cuenta que si el número de horas excede las máximas producidas por nuestros tres técnicos, procederemos a la subcontratación durante el tiempo requerido para cubrir la demanda, en cambio, en los periodos de baja demanda (1), utilizaremos nuestros técnicos en el desarrollo de I+D en nuestro laboratorio, de este modo siempre tendremos a los técnicos activos, optimizando su rendimiento.

Cuando la demanda sea superior a las 480 horas, la prioridad en el restablecimiento de la operatividad interna será inmediata en cuanto uno de nuestros técnicos quede libre, con esto nos referimos al hecho de que:

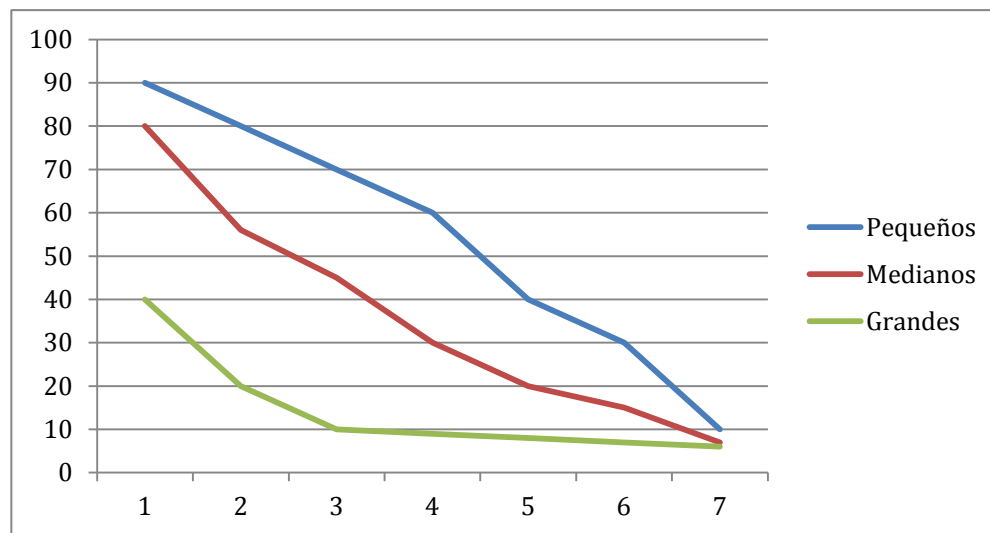
- **Si sobrepasamos el límite de horas:** Se subcontratará el desarrollo técnico para dar servicio a la demanda solicitada.
- **Si uno de nuestros técnicos queda libre de otro proyecto:** trabajará en el subcontratado, en la medida de lo posible, para minimizar el tiempo de subcontrata. La entrada a nuevos proyectos no se verá cerrada, aunque si algo retrasada debido al sobreempleo. En caso de ser habitual esta situación procederemos a aumentar la línea crítica con la contratación de más técnicos si es que la subcontratación no es efectiva.
- **Si no se sobrepasan los límites de horas:** Nuestros técnicos se apoyarán entre sí, para reducir el tiempo de cada proyecto, permitiendo un incremento del margen de horas en caso de entrada de nuevos proyectos, tratando de estar siempre por debajo del 60 % de ocupación. Si estamos por debajo del 60%, los técnicos serán destinados a I+D+i, para desarrollar o perfeccionar patentes y productos.

Según la curva de probabilidades del apartado 1 de este Plan de Operaciones, el número estimado de entrada de proyectos mensuales es de 4 a 6. Planteándonos el supuesto de 6 proyectos

simultáneamente y recurriendo a las probabilidades del tipo de proyecto a desarrollar, observamos que lo más óptimo es disponer de 3 técnicos que cubran en un mes 6 proyectos pequeños:

- 6 proyectos de 80 horas cada uno = 480 horas.
- 3 técnicos equivalen a 480 horas.

Probabilidad de entrada de proyectos/mes



Una vez realizado el proyecto, se procederá a la entrega del mismo a su propietario. En función del tipo de proyecto llevado a cabo, si es consultoría, llave en mano o si por el contrario habíamos sido contratados únicamente para realizar una instalación parcial, la gestión del servicio de post-venta que ofrecemos a nuestros clientes se verá modificada, aunque únicamente en pequeños detalles:

- **Consultoría:** El servicio post-venta consistirá en la atención periódica del cliente ofreciéndole nuevos servicios de consultoría e implantación.
- **Instalación parcial:** La post venta en este tipo de proyectos consistirá, no solo en la y garantía de calidad, sino en la recomendación de contratistas (que sean subcontratas nuestras) para el desarrollo del resto de la obra. Las revisiones se realizarán a cargo del proyectista.
- **Instalación llave en mano:** El servicio post-venta será el más intenso de todos, ofreciendo revisiones periódicas, actualizaciones y nuevos servicios a nuestros clientes.

5.2 PLAN DE MARKETING

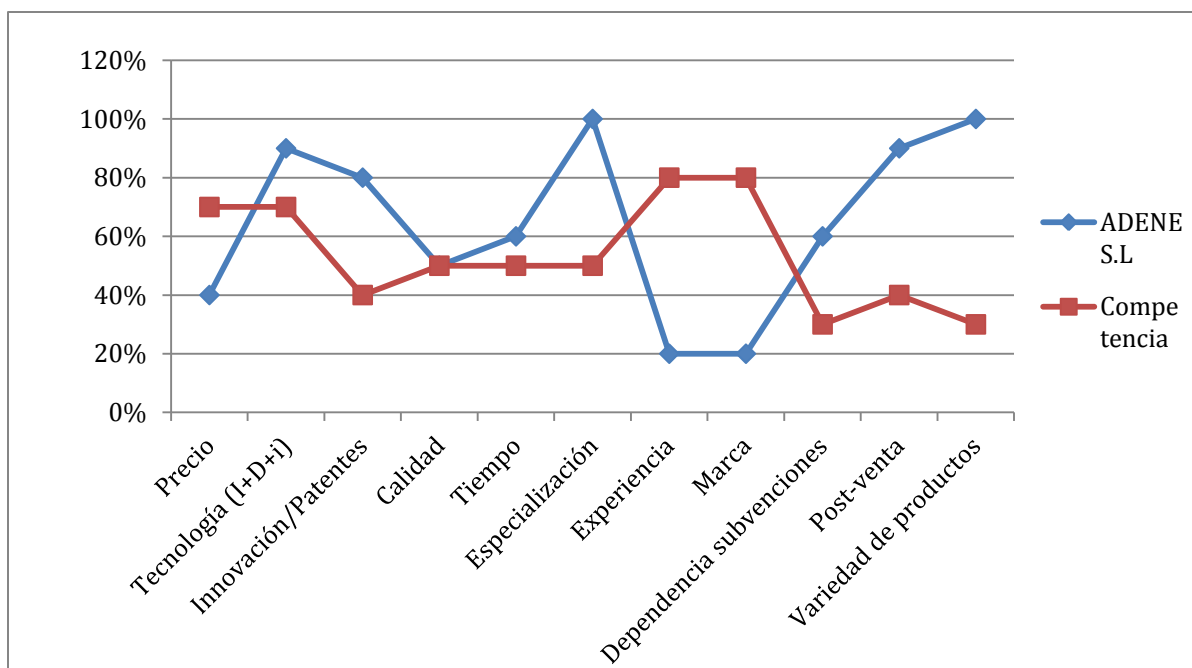
5.2.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL PLAN DE MARKETING.

- **Misión:** ADENE, S.L. es una empresa de servicios de eficiencia energética para la optimización, sostenibilidad y ahorro energético, con el fin de convertirse en el referente del sector, a nivel nacional, en las áreas de Domótica, Ecodiseño y Hogar Digital, incluyendo así mismo la eficiencia energética.
- **Visión:** Ofrecer un servicio de primera calidad, personalizado y especializado, que satisfaga las futuras necesidades de nuestros clientes, basado en la sostenibilidad medioambiental y el ahorro energético y monetario a través de las últimas tecnologías aplicadas al sector.
- **Objetivo estratégico:** La finalidad de este Plan de Marketing es diferenciarnos de nuestros competidores mediante la oferta de un servicio especializado en el sector Multigremio de la Domótica, el Hogar Digital y el Ecodiseño, ofreciendo unas políticas de postventa punteras y una personalización de cada cliente acorde a la filosofía de la empresa.

5.2.2- ESTRATEGIA.

LIENZO ESTRATÉGICO.

A partir del análisis Q-DAFO realizado en hitos anteriores, se ha confeccionado el lienzo estratégico, en el cual analizamos las características más importantes de nuestra empresa en relación con las de nuestros competidores:



- Precio: Gracias a nuestra política de subcontratación multigremio, el precio de los productos y servicios es algo más elevado que el de nuestros competidores.
- Tecnología (I + D +i): Al subcontratar gran parte de nuestros productos, estamos más capacitados para poder satisfacer cualquier petición del cliente o avance tecnológico emergente en el mercado.
- Innovación y Patentes: Disponemos de productos propios desde el inicio de nuestra actividad empresarial, además de patentes que comenzaremos a desarrollar a partir del tercer año. Esto supondrá una ventaja competitiva con el resto de la competencia.
- Calidad: Ofrecemos productos de alta calidad cumpliendo con los requerimientos necesidades que marcan los clientes.
- Especialización: Es nuestro gran factor diferenciador. Ofrecemos una amplia variedad de servicios y productos en los sectores de la domótica, el hogar digital y el ecodiseño, sectores poco comunes y de rápida evolución.
- Tiempo: En relación al tiempo de recepción, disponibilidad de entrega de proyectos y tiempo de desarrollo de los mismos, ofrecemos unos plazos relativamente cortos en comparación con los de la competencia.
- Experiencia: Somos una empresa nueva dentro del sector de las ESE's, pero a pesar de ello, sabremos solventarlo con normalidad y efectividad con el paso del tiempo. Sin embargo, somos pioneros en sectores como domótica, hogar digital y ecodiseño, lo cual nos ayudará a aumentar nuestro volumen de negocio.
- Marca: Entendida como el grado de reconocimiento que tiene nuestra imagen para nuestros clientes. El sello verde nos ayudará a crecer más rápido, por lo tanto ayudará a afianzar nuestra imagen de marca.
- Dependencia de Subvenciones: Entendida como el grado de dependencia que tiene nuestra empresa de cara a la garantía de oferta de productos, independientemente de la coyuntura económica existente. Debido a que nuestra empresa no tiene un alto grado de dependencia de las subvenciones externas, podemos asegurar una mayor oferta de desarrollo de proyectos a nuestros clientes.
- Post-venta: Ofreceremos un servicio de máxima calidad y fidelización al cliente, aspecto relevante y diferenciador con respecto a la competencia.
- Variedad de productos: Al abarcar varios sectores (servicios energéticos, domótica, hogar digital y ecodiseño), nuestra oferta de productos, proyectos y servicios es muy elevada.

FOCALIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

La línea de negocio de ADENE S.L genera varios tipos de cliente (particulares, empresas privadas y organismos y empresas públicas), lo cual lo convierte en un negocio muy polivalente, con acceso a todos los públicos. Así mismo, segmentando el mercado, obtenemos los siguientes resultados:

- **Clientes particulares:** El público objetivo al que nos dirigimos es a toda persona comprendida entre los 20 y los 90 años, que desean una mejora de eficiencia energética en cualquier ámbito que necesiten.

Si segmentamos este mercado, lo comprenderíamos en:

- **Geográfica:** Zona geográfica a nivel de todo el territorio español.
- **Casa en propiedad:** Teniendo en cuenta si el cliente es el dueño de la vivienda donde se van a llevar a cabo las mejoras en eficiencia energética, o si por el contrario, se trata de una vivienda en alquiler y tendremos diferentes y variados productos y servicios para ofrecer.
- **Población:** Indiferentemente del sexo, la población se catalogará por edades:
 - *Jóvenes (20-30 años):* Es el grupo más minorista, comprende únicamente un 15% de nuestro mercado, debido a que son los que menos ingresos tienen y los que menos casas en propiedad poseen.
 - *Edad adulta (30-70 años):* Es el grueso de nuestro mercado. Casas en propiedad, necesidad de ahorro energético y económico, y un alto poder adquisitivo. Componen el 75% del mercado particular.
 - *Jubilados (>70 años):* Se trata de un sector nada desdeñable, ya que la capacidad adquisitiva es elevada, y la necesidad de mejoras y reformas se ve obligada no solo por la estética, sino por el confort y la mayor calidad de vida que ofrecemos. Son el 10 % del mercado.
- **Empresas privadas:** Este cliente, formará el grueso del negocio. Solicitarán tanto los servicios de la consultoría como los servicios de instalación, para alcanzar un mayor ahorro económico y mejoras energéticas. Los servicios pueden oscilar según el tamaño de la empresa que solicite la actividad, siendo estos: Microempresas, PYMES y Macroempresas
- **Sector público:** Es el cliente más complejo en cuanto a dificultad de captación y fidelización, pero supondrá económicamente más importante en cuanto a dimensiones y longitud de proyectos. La segmentación del cliente sería:
 - Edificios de uso público: colegios, hospitales, centros de mayores, bibliotecas...etc
 - Edificios gubernamentales autonómicos.
 - Edificios públicos estatales.

ADENE S.L desarrolla su actividad en dos áreas principales: La consultoría y eficiencia energética, abarcando áreas multisectoriales.

Esta diversidad de servicios permite que la segmentación de los clientes pueda verse agrupada entre sí y clasificada a su vez por diversos modelos como los siguientes:

- **Por necesidad de ahorro energético:** Empresas públicas, privadas y clientes particulares. Éste último, es el cliente que mayor porcentaje se lleva en cuanto a micro proyectos se

refiere en dicho campo, mientras que las empresas privadas y el sector público solicitarán proyectos de mayor envergadura.

- **Solicitud de servicios de consultoría:** Casi la totalidad de este tipo de servicios se verá atendida hacia las empresas privadas, ya que los clientes particulares rara vez pedirán un estudio de optimización, al igual que el sector público que cuenta con sus propios medios.
- **Dimensiones de los proyectos:** Siendo estos grandes, medianos y pequeños, serán solicitados por los tres sectores a los que nos dirigimos (particular, público y privado) respectivamente.
- **Formas de adquisición y contratación de servicios:** En las empresas públicas accederemos a ellos a través de concursos y solicitudes, mientras que el sector privado y particular se adquirirá por contrato habitual.

5.2.3 IMAGEN Y LOGO

En función de los valores que se han pretendido alcanzar para nuestra empresa, se ha creado una **imagen** y un **logo** acorde con los valores de sostenibilidad y eficiencia energética, innovación tecnológica y compromiso con el medio ambiente.

El resultado es el siguiente:



Además de un logo que representa nuestra imagen de marca, la identidad corporativa es fundamental como entrada a nuestra empresa y a nuestras actividades.

Con una breve descripción sobre quiénes somos y cuáles son nuestros objetivos, queremos reflejar el sentido de nuestra cultura organizacional, construyendo nuestra personalidad corporativa identificando los objetivos empresariales fundamentales con los que damos a conocer a dónde queremos llegar y nuestro espíritu de pertenencia y ganas de satisfacer a nuestros potenciales y futuros clientes.

Esta identidad corporativa sería la siguiente y la cual estará reflejada en nuestra página web corporativa de empresa.

ADENE es una compañía especialista en ofrecer técnicas y soluciones de servicios y sostenibilidad energética para el ahorro del consumo energético aplicadas a la domótica, hogar digital y ecodiseño.

Ofrecemos servicios y productos llave en mano a través de un equipo de expertos que buscan la satisfacción completa del cliente potenciando su competitividad en el sector energético sin renunciar su compromiso con el medioambiente.

Contando con un sello verde propio, la filosofía de Adene es apostar por la innovación y la investigación en el desarrollo y la calidad de sus servicios a través de nuevas tecnologías que contribuyen a mejorar los valores del consumo energético y el bienestar de nuestros clientes y empresas.

Adene S.L *Eficiencia y Sostenibilidad al alcance de todos.*

5.2.4 DIFERENCIACIÓN

Los factores clave que identifican a nuestros clientes o consumidores son:



DÓNDE: El principal punto de venta de nuestros servicios es nuestra oficina piloto, aunque los prescriptores serán lo que mantengan el primer contacto con el cliente, en la mayoría de los casos, el cliente deberá venir a las oficinas centrales de la compañía para cerrar el servicio y elegir los equipamientos que más les convenzan. Los clientes nos encontrarán por medios distintos a la oficina piloto, por lo que es el último punto de la cadena.

CÓMO: Nuestros clientes pueden llegar a nosotros desde diversos puntos:

Primero, a través de nuestros prescriptores (trabajadores autónomos que ya poseen su cartera de clientes y que ofrece nuestros servicios para mutuo beneficio). Será el grueso de nuestro negocio y con el que el cliente tendrá la seguridad y confianza de nuestra empresa. De esta forma será una nueva vía de captación de clientes. Segundo, a través de métodos comunes de captación e información de clientes como, páginas web, buscadores, catálogos, revistas especializadas, etc. Y en tercer lugar, las administraciones y organismos públicos, serán atraídos mediante las fórmulas habituales para este tipo de instituciones.

QUIÉN: Es importante saber cuáles son los motivos que llevan al cliente a la compra de nuestros productos o a solicitar nuestros servicios, pues dependiendo de este fin, serán consumidores que buscan el ahorro económico energético o una optimización de sus sistemas.

Poseemos por lo tanto, varios tipos de clientes con diferentes fines, que también están orientados a los servicios que soliciten.

QUÉ Y CÓMO SELECCIONA: La amplia oferta que proporciona ADENE hace posible que la elección no sea única, sino que por el contrario, la polivalencia de que disponemos engendrará muchos criterios de selección, a favor y en contra de la empresa. Siendo un claro ejemplo, un cliente puede llegar desde un buscador de internet con las palabras “paneles solares” hasta por la recomendación del director financiero de una empresa Toledana que se dedica a la fabricación de ruedas de tractor. Desde la empresa se tratará de favorecer las elecciones de nuestros clientes priorizando los desarrollos de marketing en que el cliente conozca nuestra marca y los productos, de tal manera que nos seleccionarán no solo por casualidad o búsquedas y comparaciones de precios, sino porque la marca ADENE sea un referente a nivel nacional en la eficiencia energética.

CUÁNDO: Los servicios de consultoría no tienen estacionalidades al igual que los productos que ofrecemos, por lo que nuestros clientes acudirán a nosotros cuando lo necesiten. Función de Marketing será el hacerles ver que lo necesitan “Ahora”. Además, este sector se ve muy reflejado por las tendencias sociales por lo que si estas fluyen hacia la sostenibilidad y el ahorro energético, los consumidores tenderán a acercarse a estas empresas y conocerlas.

5.2.5 PLAZA

El mercado objetivo de nuestro proyecto de empresa se dirige principalmente a tres tipos de potenciales clientes, empresas privadas, empresas de reforma y rehabilitación de viviendas y el sector público.

Venderemos nuestros productos a nuestros clientes a través de tres medios:

INTERNET

Páginas Web : Estará presente de forma actualizada toda la gama de nuestros productos, con facilidades para el cliente y las ofertas y promociones existentes.

Whisbi: permite hacer videollamadas y comunicaciones instantáneas, este modelo de comunicación en auge nos permitirá estar en contacto con clientes que no se puedan desplazar y podrán visitar cualquiera de las ofertas formativas ofrecidas.

GRUPOS RELACIONADOS CON EL SECTOR: COLEGIOS PROFESIONALES Y ASOCIACIONES DE GREMIOS.

Será un canal de comunicación muy utilizado. Estaremos en contacto con los profesionales del sector a través de este canal específico profesional, así proporcionaremos a los profesionales el sentimiento de confianza y seguridad y con los que conseguimos llegar y vender a los clientes finales.

ESTABLECIMIENTO PROPIO

Nuestra oficina física será el punto central y a través del cual, estará disponible ofertas formativas con posibilidad de presenciar sesiones y conferencias de alto nivel de formación para todos los interesados del sector, incluidos los prescriptores. Además, se ofrecerá información de nuestros productos y servicios de una forma interactiva exposiciones permanentes y temporales de la tecnología existente.

Centro de demostración tecnológica: oficina piloto

La oficina piloto tendrá un papel muy relevante dentro de nuestra línea de negocio. Será el lugar donde ejercer la actividad y donde se puede visitar para mantener un contacto directo y en persona. Además, se abrirá un espacio en el que ofrecemos cabida a diversas empresas del sector interesadas en participar en dicho espacio para la presentación de sus productos más innovadores y selectos dentro del sector de la tecnología y la eficiencia energética. Para ello, todas aquellas empresas interesadas en participar, deberán pagar un canon que será una fuente de apoyo a nuestros gastos de marketing. Estas exposiciones tecnológicas permitirán aumentar la demanda de visitar a las instalaciones que será una muestra del edificio eficiente.

Queremos tener el control absoluto sobre la plaza, porque es símbolo representativo de nuestra marca y de nuestra identidad por lo que nos van a reconocer y visitar nuestro clientes, donde van a comprar nuestro producto. El nivel de distribución es cero por lo que podemos controlar tanto la plaza, como la marca y el precio.

5.2.6 PRODUCTO

Nuestra empresa va a ofrecer 2 tipos de servicios:

Por un lado, ofreceremos **servicios de consultoría** en forma de proyectos personalizados y adaptados a las necesidades de cada cliente. Dentro de cada proyecto, se establecerá la tarificación correspondiente en base a:

- Ahorro energético: se establecerá la diferencia de precio correspondiente al ahorro de energía obtenido por la implantación del servicio.
- Ahorro económico.
- Reducción de impactos ambientales.

Por otro lado, ofrecemos **servicios de instalación** correspondientes a las especificaciones técnicas de los proyectos. Este tipo de instalaciones variarán en función de cada uno de los sectores a los cuales estamos enfocados, como son la domótica, el Hogar Digital y el Ecodiseño.

Asimismo, tenemos un catálogo de productos propios y subcontratados, que se pueden consultar en el Anexo VII & VIII para las especificaciones técnicas de montaje.

5.2.7 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

PUBLICIDAD:

FERIAS Y CONGRESOS SECTORIALES 5000 euros

Genera 2012 (Madrid)

Geo Ener 2012 (Madrid)

Conama 2012 (Madrid)

Tecma 2012(Madrid)

Egica-Expoenergética 2012 (Valencia)

Ecoconstrucción (Valencia)

**Salón de la Eficiencia energética:
Greencities 2012 (Málaga)**

Sicur 2012 (Madrid)

REVISTAS ESPECIALIZADAS Y 2.000 euros

Energética XXI

Infopower

Mundo Energía

PÁGINA WEB PROPIA 2.000 euros

POSICIONAMIENTO INTERNET(2.000 euros

SEO/SEM)

BANNERS 500 euros

REDES SOCIALES (Campañas virales) 500 euros

FOLLETOS 500 euros

SELLO VERDE PROPIO 4.000 euros

FERIAS Y CONGRESOS: Para participar en un congreso con fines comerciales, hay que tener en cuenta una serie de gastos necesarios para llevar a cabo la organización y participación de estas ferias sectoriales. Para dar a conocer nuestra empresa, hemos decidido asistir a las ferias más relevantes del sector medioambiental y energético. Entre las más destacadas son:

GENERA 2012 (Feria internacional de medioambiente y energía): Para profesionales de consultorías, ingenierías, construcción, usuarios industriales de energía, fabricantes y distribuidores de bienes de equipo, instaladores y empresas de mantenimiento, promotores de proyectos energéticos, universidades y centros de investigación, prescriptores y promotores inmobiliarios, Administraciones Públicas y en general, todos los profesionales relacionados con el mundo de la eficiencia energética y medioambiente.

GEOENER 2012 (Congreso de Energía Geotérmica en Edificación e Industria): Foro de encuentro entre científicos y técnicos de centros de investigación, universidades, administración y empresas del sector de la energía geotérmica interesados en las diferentes áreas temáticas relacionadas con esta fuente de energía renovable, ampliamente desarrollada en otros países europeos y con una presencia y perspectivas cada vez mayores en nuestra región, analizando las diferentes posibilidades de aplicación, los equipos disponibles en el mercado y la adaptación a la normativa actual.

CONAMA 2012 (Congreso Nacional de medio ambiente): Formada por los patrocinadores, colaboradores y empresas para fomentar el intercambio de experiencias y conocimiento. Los especialistas que participan en ellas exponen información de gran interés y alto nivel, reflexionando sobre la situación actual del desarrollo sostenible en nuestro país y su evolución. Actividades destacadas como:

- Certificación de eficiencia energética.
- Retos y objetivos de las energías renovables
- Retos y compromisos de las empresas ante el cambio global
- Sistemas de gestión ambiental y responsabilidad social en la administración pública. Buenas prácticas
- Retos de la sostenibilidad en el desarrollo de las infraestructura.

TECMA 2012 (Feria Internacional urbanismo y medio ambiente): Los sectores de equipamiento urbano; urbanización vial; parques y jardines; instalaciones deportivas y de ocio; servicios urbanos; equipamiento y aplicaciones para la eliminación de barreras arquitectónicas; rehabilitación, mantenimiento y ornamentación; tratamiento de aguas; residuos sólidos; otras contaminaciones; protección y recuperación de entornos naturales, e instituciones, asociaciones y servicios.

EGICA-EXPOENERGÉTICA 2012 (Feria de las energías): Será el punto de encuentro y reunión del sector energético. Las empresas más importantes del sector ofrecerán información actualizada sobre sus productos y/o servicios a los visitantes profesionales que lo deseen. Contará con un ciclo de conferencias de alto nivel en las que reconocidos ponentes ofrecerán sus conocimientos sobre los avances tecnológicos y nos darán su punto de vista sobre el futuro en el mercado energético global.

ECOCONSTRUCCIÓN 2012 (Feria de eficiencia energética y sostenibilidad en la construcción): Para profesionales del sector y nos mostrará las últimas novedades relacionadas con la eficiencia energética en la construcción de edificaciones y para lograr un urbanismo responsable y respetuoso con su entorno.

Salón de la eficiencia energética, GREENCITIES 2012: Encuentro profesional pionero en España que se celebra en el Palacio de Ferias y Congresos de Málaga del 7 al 9 de noviembre de 2012. Propone debatir y profundizar en aspectos relacionados con:

- Materiales y sistemas eficientes para la edificación
- Climatización eficiente
- Iluminación eficiente
- Rehabilitación
- Movilidad sostenible
- Tecnologías aplicadas
- Domótica
- Urbanismo y arquitectura sostenible
- Consultoría de servicios energéticos

SICUR 2013, Salón internacional de la Seguridad: Es el punto de encuentro donde todos los agentes del sector de la seguridad integral se dan cita en un mercado de prevención y protección pasiva contra incendios en zonas comunes de viviendas. Las empresas más destacadas en estas jornadas son provenientes de sectores tales como consultorías, ingenierías, comunicación, comerciales, servicios públicos como policía y bomberos, sector energético, transporte, construcción y sanidad entre otros. Se trata, en definitiva, de un espacio divulgativo, orientado a compartir información, conocimiento y experiencias en el que toman parte activa los propios agentes del sector, incluso sectores tan relevantes y novedosos como la domótica y el hogar digital.

Una de las modalidades que podríamos llevar a cabo es la de venta “stand llave en mano” para conseguir una amplia cartera de clientes tanto particulares como empresas interesadas en el sector. Tendríamos en cuenta:

- El valor del stand por m2.
- Construcción y decoración del stand.
- Empleados y promotoras.
- Uniformes.
- Folletos.
- Tarjetas personales.
- Merchandaising.
- Conexión telefónica, wifi o banda ancha.

- Tecnología 2.0 (notebook, plasmas, tablets y otros artículos electrónicos).
- Seguros.
- Aparición destacada o publicidad de guerrilla en la Feria.

REVISTAS ESPECIALIZADAS: Puede considerarse como una de las fuentes más útiles para la búsqueda de información de cualquier sector concreto. En nuestro caso, las revistas especializadas y sectoriales de medioambiente y energía serán esenciales para dar a conocerlos en las páginas de publicidad y dirigirnos de una forma más directa y segura al público objetivo al que le queremos dirigir.

PÁGINA WEB: ¿Por qué crear una página web? En el mundo tan globalizado en el que vivimos es imprescindible crear una web de la empresa. El diseño y desarrollo de la página la llevaría a cabo un profesional gráfico. En nuestro caso, la página web deberá ser usable. Para ello, la página será lo más sencilla posible, donde aquello que busca el cliente lo encuentra sin ningún problema, sin deseo querer abandonarla por resultar imposible encontrar lo que desea. En la página web, descubrimos:

- Quienes somos
- Nuestros clientes
- Nuestro equipo
- Lista de productos y servicios
- Innovación
- Noticias
- Visita virtual de 360º grados en la que se podrá ver toda nuestra exposición de productos de forma actualizada
- Simulador de ahorro que el cliente obtendrá a medio y largo plazo de los productos que desea instalar así como la amortización de los mismos
- Nuestro contacto
- Link a nuestras redes sociales en las que estaremos activamente como Twitter, Facebook y LinkedIn.
- Blog en el que desarrollaremos nuestra marca online y en el que ofreceremos artículos, noticias, reportajes y novedades sobre los temas más actuales y destacados del sector dirigidos a los profesionales y clientes finales.

REDES SOCIALES: La creación de marca con gran peso y renombre requiere la presencia fundamental en redes sociales. Utilizaremos principalmente Twitter y campañas de marketing viral ya que no son muy costosas y llegan a un gran número de nuestros clientes diana. También tendremos presencia en Facebook y dirigiremos nuestra presencia en redes sociales a inducir la entrada en nuestra página web, que es donde realmente podremos captar nuestros clientes. También destacamos un perfil activo en la red LinkedIn con la participación activa en grupos de discusión, ofertas de empleo y sobre todo el contacto con empresas y profesionales del sector.

BANNERS: Para potenciar la imagen de nuestra empresa así como de los productos y servicios que ofrecemos, el uso de banners (pieza publicitaria en Internet) permite que nuestra marca, producto o servicio sea mucho más efectiva consiguiendo un mayor impacto emocional.

POSICIONAMIENTO EN INTERNET: Otro tema importante es el de los buscadores. Invertiremos para estar entre las mejores posiciones de la página de resultados. Para ello, a la hora de diseñarla, tendremos en cuenta la aplicación de técnicas como SEO Y SEM para que la página sea de fácil acceso para los usuarios y potenciales clientes. Además de incrementar la visibilidad de la página web de la empresa y las visitas que se consiguen.

FOLLETOS: Como herramienta de la comunicación y respondiendo a objetivos de marketing, un folleto porta la identidad corporativa de nuestra empresa. El uso de estudiados colores, logotipos, información de nuestra empresa, productos y servicios en su conjunto, logramos **posicionar nuestra marca y sello verde propio** para generar un vínculo en la mente del consumidor que permite asociar sus atributos a los esperados por potenciales clientes, que con su adquisición buscan resolver sus necesidades.

SELLO VERDE PROPIO: A través de una certificación propia y personal ayudará a que la empresa sea de referencia dentro del marco de la eficiencia energética y la sostenibilidad. De esta forma, aportará un valor añadido de cara a nuestros futuros clientes e incluso a los profesionales, prescriptores y empresas del sector.

Este tipo de certificaciones permitirá a la empresa a ser reconocida por los clientes y consumidores como una organización preocupada por la sostenibilidad y el medio ambiente. La reputación conseguida gracias a este ecosello consigue ofrecer una imagen corporativa reputacional superior a los de la competencia en el sector, pues los servicios y productos que ofrece la empresa destinados a cumplir unos requisitos y normas establecidas con miras a proteger el entorno y el ahorro energético, preocupándose por las necesidades y preocupaciones de los clientes, serán reconocidos como aquellos servicios y productos de mayor calidad y prestigio del mercado energético.



PROMOCIONES ESPECIALES

1. Servicio Post-venta (durante los 12 meses del año)

El servicio al cliente debe brindarse en todo momento, por eso ADENE quiere que sus clientes estén completamente satisfechos. Por ello, apuesta fuertemente por un servicio post-venta de mantenimiento del servicio o producto ofrecido.

Por tan sólo 50 euros cada 3 meses, el cliente tendrá la opción de optar por este servicio de revisión y mantenimiento de las instalaciones contratadas. Un profesional de mantenimiento visitará su casa y/o empresa para llevar a cabo las actividades de revisión y limpieza.

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Servicio Post-Venta			Servicio Post-Venta			Servicio Post-Venta			Servicio Post-Venta		
50 euros			50 euros			50 euros			50 euros		

2. Promoción Cliente Premium (duración 12 primeros meses del año)

Con la tarjeta "Cliente Premium" nuestros clientes podrán disfrutar de un servicio post venta de mantenimiento mucho más ahorrador. Si se suscriben a esta tarjeta de forma gratuita podrá disfrutar de un servicio de mantenimiento de sus instalaciones y productos 12 veces al año (1 al mes) por 30 euros al mes con iva incluido.

Al hacerse la tarjeta Premium recibirán a través de Newsletters y buzoneo todas nuestras novedades y actualidades de noticias, ofertas y descuentos de nuestros nuevos productos y proyectos sobre eficiencia energética.

3. Promoción "Pasa el ahorro" (duración 2 meses, Abril y Mayo)

Ahora nuestros clientes pueden aprovecharse de grandes ocasiones. Si nuestros clientes conocen gente que quiere ahorrar en sus facturas de electricidad, gas y agua y además está interesada en la sostenibilidad y respeto por el medio ambiente es su momento, porque si consiguen traernos nuevos clientes Premium podrán disfrutar de un descuento de hasta el 10 % en sus instalaciones de proyecto pequeños* y los nuevos clientes lo harán con un 5% en las mismas instalaciones y productos.

4. Promoción Garantía Plus para empresas (duración 4 meses, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre)

En ADENE nos comprometemos con cada uno de nuestros proyectos desde los más grandes hasta los más pequeños. La calidad es un factor fundamental y por eso creemos indispensable ofrecer una garantía especial a nuestros cliente/empresa. Durante los 36 meses después a la entrega del proyecto, cualquier problema de instalación será responsabilidad de Adene y el cliente estará exento de ningún pago extra.

Por tanto, aquella empresa interesada en realizar mejoras eficientes y sostenibles además de un ahorro energético, este es el momento para contratar los mejores servicios con nosotros aprovechando esta excelente promoción

*La garantía no incluye cambios ni mejoras que no estén estipuladas en el contrato del proyecto.

5. Cursos y Jornadas formativas (duración 3 meses. Enero, Febrero y Marzo)

Para aquellos profesionales y prescriptores interesados en trabajar con nosotros en el sector de la eficiencia energética, construcción sostenible y medio ambiente, tendrá la oportunidad de recibir numerosos y completos cursos formativos gratuitos que le permitirán convertirse en un especialista en el sector de la instalación de energías renovables y eficiencia energética.

Para los interesados tan sólo tienen que suscribirse a través de un formulario que se encuentra en nuestra página web.

5.2.8 PRECIO

Los precios establecidos por la empresa ADENE S.L se ven regulados atendiendo al tipo de servicio que ofrecemos, derivando del mismo los siguientes porcentajes:

- Servicios de consultoría; indiferentemente del tipo que elijan, obtendremos el 100 % como margen bruto.
- Productos que adquiramos a proveedores y que instalemos nosotros: Obtendremos un margen de un 20 % sobre el precio de compra a proveedores.
- Productos que adquiramos a proveedores y que instalen nuestros prescriptores o subcontratas: Obtendremos un 10 % nosotros sobre el precio de adquisición y un 10 % nuestros instaladores.
- Productos propios instalados por nosotros: Le restamos el 30 % de los costes variables, por lo que apercibimos el 70 % del precio final.
- Productos propios instalados por prescriptores: Al tratarse de un producto nuestro, obtenemos un 70 % de beneficio que se repartirá de la forma: 40% para el prescriptor y 30 % para nosotros.

5.2.9 WEB.

www.adene-sl.es.tl



La página Web, contiene toda la información necesaria acerca de la empresa. Atendiendo desde la visión más general de la misma, hasta la manera de contactar con nosotros diferenciando el tipo de cliente que seas.

Así mismo, destacamos los servicios y promociones que ofertamos, señalando las novedades en el sector en la empresa y ofreciendo al cliente, los mejores descuentos y promociones.

Es nuestra misión y nuestro objetivo, que la creación de esta página Web ayude a la consolidación y captación de clientes, proporcionando una imagen de seriedad y compromiso con la sostenibilidad, las tecnologías vanguardistas y la eficiencia empresarial.



5.2.10 PLAN DE CONTROL Y DE CONTINGENCIA.

El plan de contingencia sirve para definir los objetivos, estrategias y programas necesarios para la prevención de riesgos, la atención de emergencias y la rehabilitación en casos de desastres permitiendo disminuir o minimizar los daños o pérdidas que podrían ocurrir a consecuencia de accidentes naturales, tecnológicos o de la producción industrial, potencialmente dañinos.

El personal del titular de la actividad y el de sus subcontratistas deberán recibir entrenamiento sobre el plan de contingencia, dejándose registrado los resultados del entrenamiento. El plan será evaluado después de la ocurrencia de todo incidente que requiera su activación y mediante la ejecución de al menos un simulacro anual.

Como plan de control y contingencia que llevaríamos a cabo a partir de los diferentes riesgos que enumeramos a continuación. Se centraría en la realización de contratos estableciendo claramente con cláusulas específicas que involucren a todas las partes tanto a los proveedores como a nuestros clientes, de manera que no dejen lugar a dudas las condiciones y alcances de su ejecución. Aunque siempre podrán estar sujetos a futuras y flexibles negociaciones para el beneficio de ambas partes.

En el caso de que en el primer año veamos la necesidad de realizar un plan de contingencia, disponemos de un Balanced Scorecard que alineará los objetivos de la empresa con las estrategias y que se puede ver en el Anexo XII

Falta de búsqueda de clientes	Disminución de las ventas	Alto	Media - Alta	Cerrar el mayor número posible de tratos antes del inicio de la actividad del negocio	Directores de Marketing y Ventas
No cerrar contratos con los proveedores	Problemas de entrega en los requerimientos y plazos preacordados	Medio	Media	Firmar cláusulas administrativas con proveedores antes de la firma del contrato definitivo	Director de Compras y de Operaciones
No alcanzar cuota de mercado suficiente	Salida del mercado donde se estaba compitiendo	Muy alto	Media	Estudiar profundamente el entorno externo del sector, así como la evolución y tendencia de los competidores	Responsable de Ventas y de Marketing
Cuenta de resultados negativa	Evolución negativa del desarrollo de la	Bajo	Alta	Centrar los esfuerzos financieros en un cambio en la gestión de la empresa y	Director General, director financiero

	empresa			replanteamiento dela estrategia	
Fallo en la entrega de proveedores	Retrasos en la entrega de proyectos / implantación de servicios a los clientes	Alto	Media	Realizar un control férreo sobre el proceso de provisión, así como de las condiciones de entrega	Jefe de Operaciones
Fallo en la instalación de servicios	Pérdidas económicas al desinstalar y volver a instalar los servicios afectados	Medio - Bajo	Media - Alta	Protocolo de control en la ejecución de los trabajos de instalación, mediante la implantación de cursos formativos a los técnicos competentes	Jefe de Operaciones, técnicos de instalación y mantenimiento
No llegar a tiempo a la fecha de entrega del producto/servicio al cliente	Pérdida de clientes	Alto	Baja	Medidas de control de los plazos de entrega	Jefe de Operaciones y de Compras
Denegación del crédito de los bancos	No inicio de la actividad de la empresa	Muy alto	Baja	Cerrar tratos y convenios con las Administraciones Públicas para conseguir las subvenciones pertinentes	Director General, director financiero
Riesgo de obsolescencia tecnológica	Dejar de ser competitivos	Muy alto	Baja	Invertir regularmente en I+D+i para estar al tanto de las últimas tecnologías	Director General, director de operaciones
No cubrir cualquiera de los sectores propuestos	Perder cuota de mercado	Medio	Media	Controlar las ventas y el crecimiento en cada uno de los sectores en los que está presente la compañía	Director General
Contratación de personal fallida	Pérdida de recursos y tiempo en la contratación	Bajo	Baja	Implantación de un proceso de selección riguroso y concienzudo sobre el personal	Director de RRHH

				requerido	
Caída del servidor de la oficina	Parón temporal de la actividad empresarial y del portal web	Medio	Baja	Reparación de la avería en el menor tiempo posible	Subcontratación externa
Fallos en los ensayos de laboratorio	Pérdidas económicas y de tiempo en la realización de nuevos ensayos	Medio	Baja	Selección de los materiales adecuados, en las ocndiciones especificadas en los requerimientos de	Responsable de Laboratorio

P & L DEL PLAN DE MARKETING

A continuación vamos a desglosar por años y por cuantía, el desembolso de marketing y los beneficios obtenidos por las promociones en los 5 primeros años de actividad de la empresa ADENE.

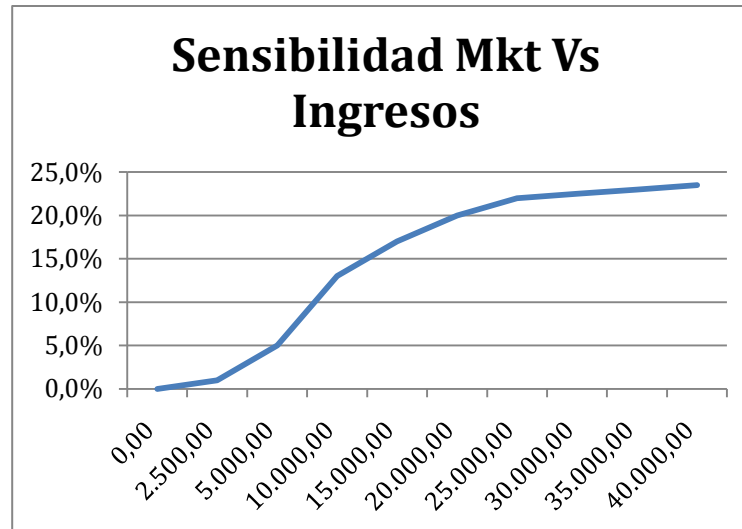
De esta manera, observaremos, que la evolución del gasto no es aleatoria ni progresiva, sino que se va adecuando a las necesidades globales de la empresa a medida que las estrategias definidas para cada año requieren un mayor o menor presencia de los servicios.

P & L

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Publicidad	(16.500,00)	(13.500,00)	(24.000,00)	(27.000,00)	(30.500,00)
Ferias y congresos sectoriales	(5.000,00)	(5.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)
Revistas	0,00	0,00	(2.000,00)	(2.000,00)	(3.000,00)
Página Web	(2.000,00)	(500,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Posicionamiento en internet	(2.000,00)	(2.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(3.500,00)
Banners	(500,00)	(1.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)	(2.000,00)
Redes sociales (campañas virales)	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Cursos formativos	(2.000,00)	(3.000,00)	(4.000,00)	(6.000,00)	(8.000,00)
Folletos	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Sello verde	(4.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
Promociones	37.168,00	41.536,00	48.624,00	55.190,00	63.500,00
Ingresos por promoción C.Premium	31.320,00	35.640,00	46.930,00	54.600,00	70.000,00
Ingresos por promoción garantía +	11.600,00	13.200,00	14.630,00	18.375,00	18.750,00
Ingresos esponsorización	20.000,00	22.000,00	24.000,00	26.000,00	28.000,00
Gastos de promoción	(25.752,00)	(29.304,00)	(36.936,00)	(43.785,00)	(53.250,00)
TOTAL GASTOS MARKETING	20.668,00	28.036,00	24.624,00	28.190,00	33.000,00

SENSIBILIDAD DE MARKETING VS INGRESOS

El siguiente gráfico, representa las variaciones obtenidas en los ingresos anuales en función del gasto de marketing general realizado por la empresa. De este modo representamos la sensibilidad que tiene este desembolso en un cómputo global.



Así mismo, podemos leer, que el grueso de oscilación de gasto en marketing que conlleva una rentabilidad más elevada se encuentra entre:

- $5000 < x < 25.000$ Para unas variaciones de entre un 5%-20% de las ventas.

5.3 RECURSOS HUMANOS

5.3.1 ORGANIGRAMA GENERAL.

El esquema organizativo elegido para estructurar el personal de nuestra empresa, esta basado en un organigrama de tipo funcional. Se establece una dirección general, a partir de la cual se ramifican los departamentos a mismo nivel de Marketing, Financiero, Ventas, Operaciones y Recursos Humanos. Así mismo, se establece un área de recepción dependiente directamente de Dirección General, para asuntos varios, tales como tareas de secretariado, gestión de llamadas y recepción y atención de clientes.

Las tareas del director general se encaminan fundamentalmente a la toma de decisiones estrategicas en base a la información proporcionada por los responsables de los distintos departamentos, convocatoria de reuniones periódicas y del control del correcto desarrollo de las actividades genéricas de la empresa. Durante los primeros años de actividad, se realizarán las funciones de finanzas, marketing e apoyo a ingeniería y ventas.

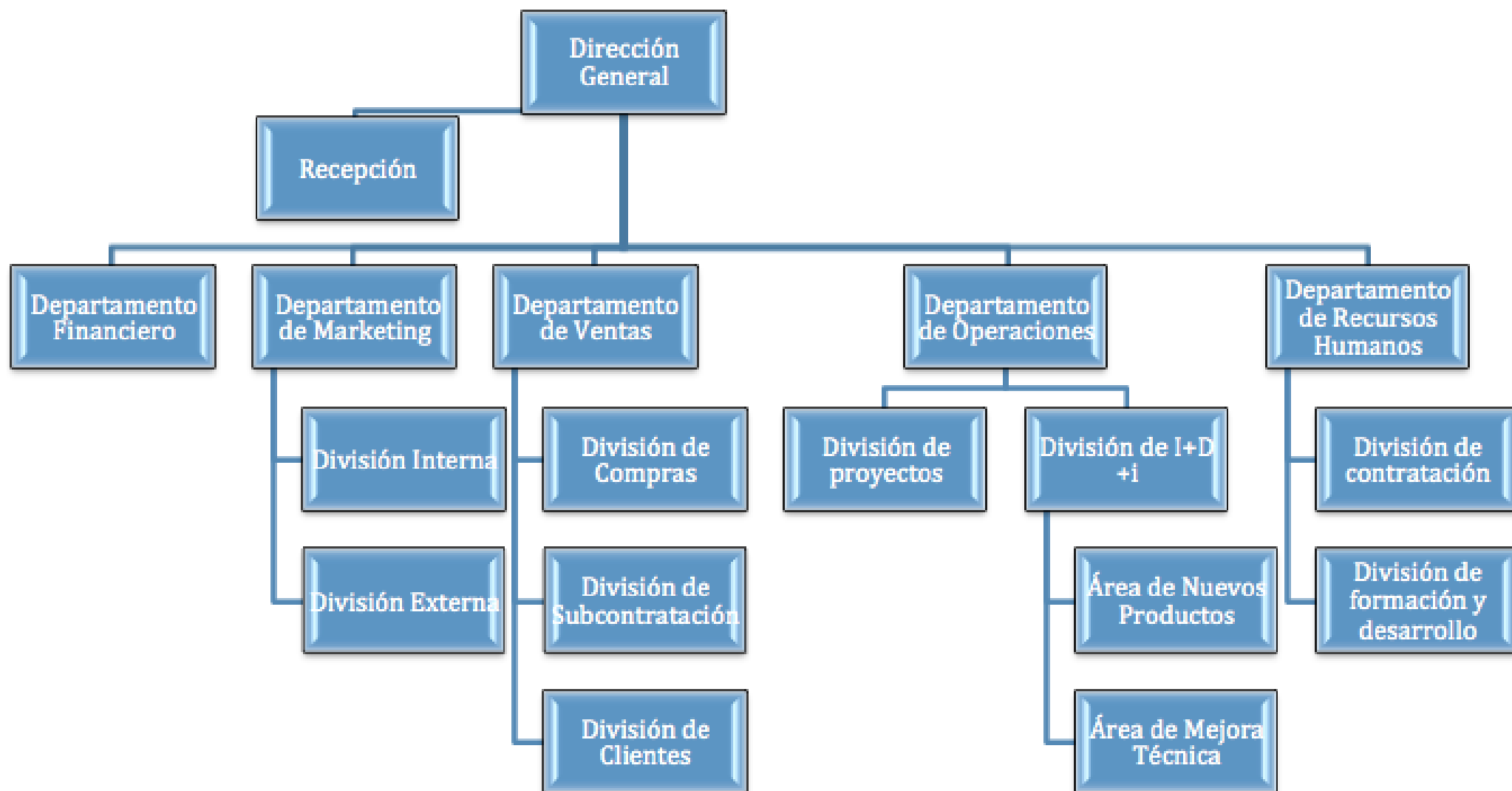
El departamento financiero, constará en un principio, de un analista financiero, encargado de gestionar la contabilidad analítica y financiera de la empresa. Se incorporará al cuarto año de actividad.

El departamento de marketing, constará a su vez de dos divisiones; la división interna, encargada de la organización y difusión de cursos, conferencias, seminarios y eventos dirigidos a profesionales del sector relacionados con las áreas multigremio con las que trabajamos; la división externa se encargará del análisis e interpretación de estudios de mercado, nuevas tendencias de productos y preferencias de consumidores, a si como la realización del plan de marketing y su ejecución.

El departamento de ventas se compone de tres divisiones, por un lado la división de compras, encargada de realizar los pedidos necesarios para la ejecución de los proyectos, por otro lado la división de subcontratación se encargará del análisis de cuadros comparativos de precios, de la selección y elección de aquellos proveedores que mejor se ajusten a las características requeridas para cada proyecto, finalmente la división de clientes, será la responsable de proporcionar un servicio de mantenimiento y posventa de los proyectos ofertados y ejecutados a los distintos e, se basará en un trato cercano y personalizado, que persiga la fidelización a medio y largo plazo.

El departamento de operaciones se compone de la división de proyectos encargada de la redacción de proyectos y la división de I+D+i compuesta a su vez por dos áreas, nuevos productos, en la cual se desarrollaran los productos patentados, y en área de mejora técnica encargada de la actualización y mejorar las características del catálogo de productos y procesos existentes. El personal del departamento de operaciones trabajará en ambas divisiones en función de los proyectos que estén llevando en ese momento.

Finalmente, se pretende establecer un departamento de recursos humanos a medio. Largo plazo, con la finalidad de gestionar la función del desempeño y la contratación del nuevo de personal necesario, en principio constará de dos divisiones, por un lado contratación y por otro la de formación y desarrollo. No queda establecido una fecha exacta de implantación de dicho departamento, dependerá del ritmo de crecimiento del personal necesario, estimamos que este momento de implantación será mas lejano de los 5 años.



5.3.2 PREVISIONES DE PERSONAL POR DEPARTAMENTO.

A continuación queda detallado en el cuadro adjunto, la distribución del personal en cada departamento, división y área a lo largo de los 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dirección general	1	1	1	1	1
Recepción	1	1	1	1	2
Departamento Financiero				1	1
Departamento de Marketing					1
División Interna					
División Externa					
Departamento de Ventas	2	3	3	3	3
División de Compras	1	1	1	1	1
División de Subcontratación				1	1
División de Clientes	1	2	2	2	2
Departamento de Operaciones	2	2	3	3	4
División de proyectos	2	2	3	3	4
División de I+D+i					
Área de Nuevos Productos					
Área de mejora Técnica					
Departamento de Recursos Humanos					
División de contratación					
División de formación y desarrollo					

5.3.3 POLÍTICA DE RRHH

La **política de Recursos Humanos** que ADENE presenta, se construye sobre la idea de contar con un equipo de profesionales que aportan esfuerzo, eficacia, talento, ilusión e integridad, como base del éxito de la empresa.

Por ello, las líneas estratégicas principales de la gestión de personas que ADENE lleva a cabo son:

- **Desarrollo Profesional**, a través de la formación continua y la oportunidad de trabajar con tecnologías punta dentro de nuestro sector, en un proceso de innovación constante.
- **Equidad interna** e igualdad de oportunidades para evolucionar dentro de la Compañía.
- **Motivación** para lograr un alto nivel de calidad de vida laboral de nuestros empleados.
- **Reconocimiento de la valía profesional** y el trabajo bien hecho, así como del compromiso con los objetivos estratégicos marcados por la Compañía.

Para especificar estas políticas de Recursos Humanos, los tres pilares fundamentales que vamos a tener en cuenta son:

- Selección y reclutamiento del personal
- Política de retribución y remuneración
- Política de motivación, desarrollo y formación del personal

5.3.4 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Los procesos de selección de personal tienen como fin encontrar a aquellas personas que, con el menor coste posible, puedan adecuarse de la mejor manera a la organización y contribuir así con su trabajo a la consecución de la misión y de los objetivos empresariales.

Las políticas de selección de personal juegan un papel decisivo en el marco de una política global sobre los recursos humanos de la empresa. Para ello, es importante destacar de forma clara los requisitos que debe cumplir una política de selección de personal generalizada. Entre estas características están.

- **Claridad:** el proceso de selección debe ser lo más definido posible para que sea lo bastante comprensible.
- **Afinidad y uniformidad:** entre el proceso de selección y los objetivos de la empresa.
- **Coherencia:** principalmente con la ley laboral vigente y la política social.
- **Flexibilidad:** teniendo en cuenta los distintos matices para cada caso particular en la búsqueda de personal.

- Comunicación: debe ser conocido el proceso de selección por todos los interesados y sobre todo conseguir transmitir la información a través de los mejores medios de la empresa.

Por tanto, el reclutamiento y selección del personal es la técnica más adecuada para elegir entre un conjunto de candidatos para ocupar los puestos existentes en nuestra empresa. Nuestro fin es incorporar al personal idóneo en los puestos adecuados para alcanzar las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Para llevar a cabo el reclutamiento del futuro personal de la empresa, definiremos las fuentes principales y lugares donde poder localizar a los futuros candidatos. Entre ellas destacamos:

- Bolsas de empleo de escuelas, Institutos Superiores y Universidades
- Portales de búsqueda de empleo: infojobs, infoempleo, monster...
- Recomendaciones de profesionales del sector
- Colegios profesionales
- Redes sociales: twitter y LinkedIn
- Otras empresas especializadas
- Mercado laboral: INEM
- Fundaciones

El reclutamiento del personal será externo, y para ello explicaremos el análisis de los puestos de trabajo que solicitamos y su respectiva descripción. En cuanto al análisis del puesto, nuestra tarea será la de recoger toda la información sobre las funciones que se realizarán en los puestos específicos de la empresa. Los métodos serán:

Diario de tareas y características sobre las funciones de cada uno de los puestos

Reuniones con expertos en materia de Recursos Humanos

Información sobre las actividades principales del puesto

Cuestionario con preguntas abiertas sobre la disposición e incidentes críticos de los diferentes puestos de trabajo.

En segundo lugar, haremos una exhaustiva descripción de los puestos de trabajo que solicitamos para conocer los niveles de responsabilidad de cada puesto, la autoridad, el desarrollo personal del trabajador para poder conseguir un punto de referencia y con ello un sistema de evaluación y una política salarial justa. Entre los aspectos que tendremos en cuenta para llevarlo a cabo serán los siguientes:

- Área (situación en el departamento, sección o servicio)
- Dependencia jerárquica directa
- Ubicación territorial del centro al que pertenece
- Finalidad del puesto
- Descripción de tareas específicas
- Responsabilidad

- Ambiente de trabajo
- Relaciones
- Dedicaciones
- Disponibilidades
- Estilo de trabajo requerido
- Técnicas, equipos...
- Catalogación profesional
- Evolución profesional
- Sistema retributivo en que se le encuadra
- Sistema de integración previsto
- Sistema de supervisión y control
- Criterios de evaluación

Cabe destacar los criterios de evaluación y las pruebas de idoneidad para evaluar la compatibilidad y requerimientos de los aspirantes al puesto. Las pruebas que consideraremos más oportunas serán tanto cualitativas como cuantitativas por el nivel de responsabilidad y conocimientos específicos que necesitamos en los futuros empleados, ya que nuestro departamento estrella es la ingeniería y desarrollo de los proyectos además de los avances tecnológicos en I+D+i para nuestros productos y servicios. Las pruebas que utilizaremos como instrumento de evaluación del personal serán:

Prueba psicológica enfocada a la personalidad. Es cierto que es un tipo de prueba con una validez subjetiva y discutible porque la relación personalidad y desempeño puede ser algo sugestiva. Pero es creemos de gran interés por ser una prueba orientativa, ya que buscamos personas con talento, ambiciosas, trabajadoras en equipo, optimista y dinámicas.

Test o prueba práctica destinada a los ingenieros y técnicos especialistas en desarrollo de nuevas patentes y avances tecnológicos.

Prueba de conocimientos generales sobre el sector para conocer la información.

Prueba de desempeño que nos permite medir la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas actividades del puesto.

Entrevista personal

Cuestionarios de preguntas abiertas relacionadas con aspectos personales y ambiciones profesionales.

5.3.5 RESPONSABILIDADES, REQUERIMIENTOS Y COMPETENCIAS POR PUESTOS

	RESPONSABILIDADES	REQUERIMIENTOS	COMPETENCIAS
RECEPCIONISTAS	Recepción y filtraje de llamadas. Atención de visitas e información al cliente Gestión de agenda. Elaboración de documentación. Organización y mantenimiento general de la oficina.	FP Administrativo, en Secretariado o similar. Experiencia previa en funciones administrativas. Conocimiento de inglés. Dominio de herramientas ofimáticas, paquete Office.	Atención al cliente Autoorganización Conocimiento del entorno Sentido de la urgencia
INGENIERO DE PROYECTOS	Gestión de proyectos I+D+i	Conocimientos de ingeniería Conocimientos en ecodiseño, domótica, hogar digital y energías renovables.	Creatividad Trabajo en equipo/cooperación Análisis numérico
TÉCNICO POST-VENTA	Instalación, revisión de mantenimiento, y adaptación de nuevos formatos en productos nuevos o existentes en clientes. Promoción y seguimiento de las mejoras a implantar los productos de nuestros clientes. Visitas periódicas a nuestros clientes.	FP2 Experiencia en un puesto similar	Trabajo en equipo/cooperación Orientación al cliente Atención al detalle

COMERCIAL	Implementar la estrategia de negocio en línea con las directrices establecidas por la dirección, captando nuevos clientes o desarrollando los ya existentes, creando estrategias de ventas efectivas. Prospección de mercado para la detección de oportunidades de negocio. Elaboración, presentación, negociación y cierre de ofertas. Seguimiento y fidelización de clientes Asesorar tecnológicamente a los clientes	Inglés Experiencia en ventas de 2 años Disponibilidad para viajar	Persuasión Orientado a ventas Proactividad Resolutivo Comunicador Capacidad de aprendizaje
ANALISTA FINANCIERO	Analizar costes de la empresa, realizar balances, hacer ajustes de contabilidad, supervisar la adecuada clasificación de las cuentas, coordinar procesos de pago tanto con proveedores como con las entidades financieras.	Experto en finanzas. Experiencia en puesto similar 2 años Nivel bilingüe inglés	Análisis numérico Planificación y organización
CONSULTOR DE OPERACIONES Y COMPRA	Responsable de la gestión comercial y compra Trabajo en equipo con Equipo Técnico/Comercial/Dirección.	Orientación a resultados. Experiencia en venta de 2 años	Capacidad de comunicación Análisis numérico Autoorganización
DIRECTOR GENERAL	Control directivo	Conocimientos en Ingeniería y en gestión empresarial. Experiencia previa en el sector. Nivel alto de inglés.	Control directivo Liderazgo de grupos Decisión

5.3.6 MOTIVACIÓN Y DESARROLLO

Las técnicas o métodos que vamos a utilizar para motivar a nuestros trabajadores serán:

Brindar oportunidades de desarrollo y autorrealización: Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello, podemos delegarles u otorgarles mayor autoridad, mayor poder de decisión, mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.

Dar reconocimiento por sus logros: Podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

Mostrar interés por ellos: Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Para ello, podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyararlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios, o incluso financiar parte de éstos.

Hacer que se sientan comprometidos con la empresa: Para ello, debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta, por ejemplo, al otorgarles mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, limitar la supervisión, apoyararlos en sus metas personales.

Hacer sentir útiles y considerados: Otra técnica de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Para ello, debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, nos permite obtener sugerencias valiosas para la empresa.

Variedad: Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello, podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.

Oportunidades de relacionarse con sus compañeros: Otra forma de motivar consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello, podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionarse con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

Buenas condiciones de trabajo: Otra técnica de motivación consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales. Para ello, debemos procurar que cuente con un

buen sueldo o salario, que cuente con posibilidades de ascender, que cuente con seguros, con beneficios sociales, y con todos los beneficios que obliga la ley.

Ofrecer un buen clima de trabajo: Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con todas las comodidades necesarias. Para ello, debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

Usar metas y objetivos: Finalmente, otra técnica de motivación es la de ponerle a los trabajadores metas u objetivos. Para que esta técnica dé resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables; debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas.

5.3.7 GASTOS DE PERSONAL

Personal	Salario
Recepcionista	16000
Ingeniero de proyecto	30000
Técnicos post-venta	20000
Comercial	20000
Financiero	30000
Consultor opera & compras	30000
Director general	45000
Especialista en marketing	20000

Ver Anexo XI

Incremento salarial	2%
---------------------	----

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario	171.000,00	194.420,00	228.308,40	282.874,57	354.532,06
Seg. Social	54.720,00	62.214,40	73.058,69	90.519,86	113.450,26

5.4 PLAN FINANCIERO

El siguiente documento representa de forma abreviada y detallada las características técnicas del plan financiero del proyecto ADENE S.L. El objetivo del mismo es mostrar de manera breve, la situación financiera prevista a 5 años para la empresa. Se desglosará según la estructura necesaria para la comprensión de las tablas finales de “cuenta de resultados”, “estado de tesorería” y “balance de la empresa”.

Así mismo al final del documento se adjuntarán una serie de análisis de sensibilidad y un resumen de los ratios más importantes de modo que sirvan de soporte a las cifras iniciales estimadas del proyecto.

Todos los datos están justificados y extraídos del Anexo XI

5.4.1 DESGLOSE Y DEFINICIÓN DEL PLAN FINANCIERO

INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial viene distribuida en 4 fases claramente diferenciadas según las actividades que se llevan a cabo en esos momentos, siendo:

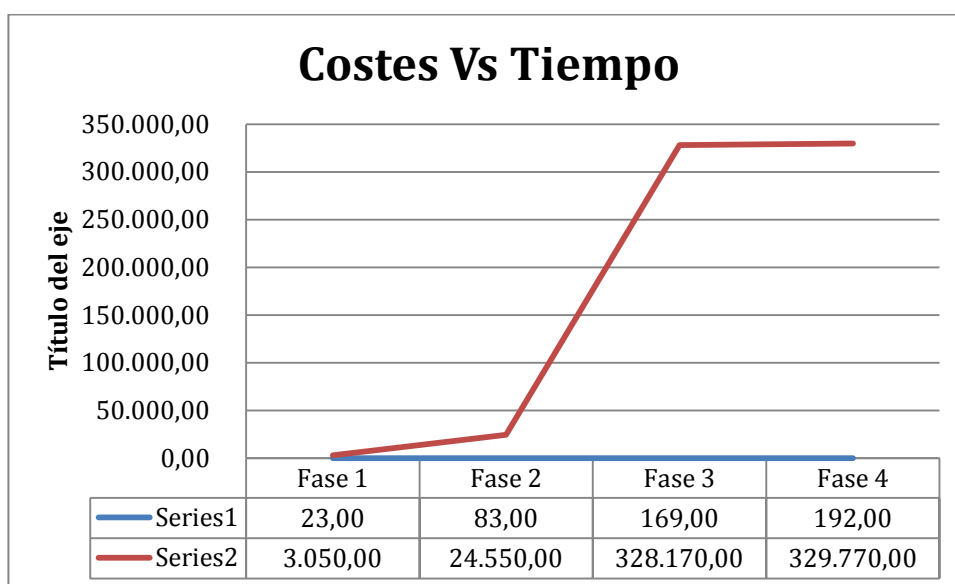
Fase 1 = Proceso de inicio, donde se evalúan los sectores, análisis de los entornos...

Fase 2 = Proceso de planificación, donde empezamos la búsqueda del emplazamiento, las solicitudes de permisos y los primeros trámites de implantación

Fase 3 = Proceso de ejecución y control, en este apartado se desarrollan las actividades iniciales para el comienzo de la actividad; contratación, aprovisionamiento, acondicionamiento...

Fase 4 = Proceso de cierre e inicio de la actividad, en este bloque se recogen las actividades finales y de clausura y apertura del negocio.

El plan recoge los costes derivados de cada actividad, y el tiempo estimado para cada uno de ellos, siendo entonces una gráfica de proceso de la siguiente manera:



P&L MARKETING

La distribución de gastos por marketing está especificada en el hito de marketing, por lo que no será representada a continuación. En su lugar, vamos a mostrar a continuación el % de gastos en marketing con respecto a los ingresos por ventas, siendo:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% MKT	2.2%	1.5%	1.7%	1.6%	1.5%

AMORTIZACIÓN

La amortización nace de la inversión inicial, de donde sacamos las cuentas de reformas a amortizar y los materiales (inmovilizado material) de la empresa.

Toda la inversión se va a amortizar a 10 años.

Inmovilizado material = 100.000€

Reformas y acondicionamiento = 150.000€

FINANCIACIÓN & CAPITAL SOCIAL

La financiación del proyecto de la empresa es uno de los puntos fundamentales para el inicio de la actividad, como tal la financiación se distribuye en capital social y un préstamo bancario.

El importe necesario para el inicio de actividad será de 350.000€.

Préstamo bancario: El crédito necesario para financiación será de 170.000€. Las entidades dispuestas a concedernos el crédito son:

ENISA = con sus créditos de financiación para PYMES y del ámbito de la sostenibilidad, ENISA ofrece unos préstamos a tipo variable en función de los beneficios, a un tipo máximo del 9,5%.

ICO = Las empresas de energías renovables se ven priorizadas en la concesión de préstamos con un tipo de interés del 8%.

Banco Santander = Nos ofrece el préstamo a 8,5% de interés.

El interés establecido en el plan financiero es del 9 %. Las características del mismo son las siguientes:

Periodo de devolución : 4 años

Pago de intereses: Estilo francés

Carencia : 1 año

Capital social: Aportado por los socios de manera equitativa, suma un total de 180.000€, repartido entonces en 45.000€ por cada socio.

IVA

El IVA repercutido a todo el plan es del 18 %.

Es importante comentar, que para este tipo de proyectos de sostenibilidad y eficiencia energética, estamos sujetos a reducciones de IVA por parte de los consumidores siempre y cuando sean empresas, pero como eso no nos afecta a nuestros balances de IVA no está representado.

Así mismo los consumidores particulares no se ven beneficiados por la reducción del IVA por lo que soportan un 18 % estándar.

PERIODO DE MADURACIÓN

Los ciclos de nuestra actividad son los siguientes:

Pago a proveedores: 60 días

Cobro de clientes :60 días

Rotación de almacén: 15 días.

CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados concluyente a 5 años de actividad, otorga resultados positivos a partir del segundo año, obteniendo en el primer año de actividad unas pérdidas equivalentes al 3'5% de los ingresos por ventas

Ingresos por Ventas	820.000,00	922.500,00	1.240.000,00	1.320.000,00	1.836.000,00
C.V	(461.650,00)	(517.250,00)	(751.900,00)	(768.700,00)	(1.126.740,00)
MARGEN BRUTO	358.350,00	405.250,00	488.100,00	551.300,00	709.260,00
costes fijos					
Alquiler	(72.000,00)	(73.440,00)	(74.908,80)	(76.406,98)	(77.935,12)
Publicidad	(16.500,00)	(13.500,00)	(24.000,00)	(27.000,00)	(30.500,00)
Promociones	37.168,00	41.536,00	48.624,00	55.190,00	63.500,00
salarios	(171.000,00)	(194.420,00)	(228.308,40)	(282.874,57)	(354.532,06)
Seg. Social	(54.720,00)	(62.214,40)	(73.058,69)	(90.519,86)	(113.450,26)
Licencia de patentes	0,00	0,00	(10.000,00)	(6.000,00)	(5.000,00)
Suministros	(6.000,00)	(6.120,00)	(6.242,40)	(6.367,25)	(6.494,59)
seguros	(30.000,00)	(30.600,00)	(31.212,00)	(31.836,24)	(32.472,96)
Material	(2.000,00)	(2.040,00)	(2.080,80)	(2.122,42)	(2.164,86)
Varios	(5.000,00)	(5.100,00)	(5.202,00)	(5.306,04)	(5.412,16)
Total C.F	(320.052,00)	(345.898,40)	(406.389,09)	(473.243,35)	(564.462,02)
Gastos constitución	(29.770,00)	0,00	0,00	0,00	0,00
EBITDA	8.528,00	59.351,60	81.710,91	78.056,65	144.797,98
Amortización	(25.000,00)	(25.000,00)	(25.000,00)	(25.000,00)	(25.000,00)
EBIT	(16.472,00)	34.351,60	56.710,91	53.056,65	119.797,98
Financieros	(15.300,00)	(15.300,00)	(11.475,00)	(7.650,00)	(3.825,00)
EBI	(31.772,00)	19.051,60	45.235,91	45.406,65	115.972,98
Impuesto	0,00	0,00	(9.104,34)	(12.713,86)	(32.472,44)
BDI	(31.772,00)	19.051,60	36.131,57	32.692,79	83.500,55
Dividendos	0,00	0,00	0,00	(0,00)	9.999,55
RTDO. EJERC	(31.772,00)	19.051,60	36.131,57	32.692,79	73.501,00

ESTADOS DE TESORERÍA

La tesorería a través de los 5 años de actividad queda de la siguiente manera:

CASH FLOW

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-13.336	-7.316	15.953	6.812	62.996

BALANCE

ACTIVO						
Inmovilizado material	250.000	225.000	200.000	175.000	150.000	125.000
Inmovilizado inmaterial	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Existencias	50.000	19.235	21.552	31.329	32.029	46.948
Clientes	0	136.667	153.750	206.667	220.000	306.000
Tesorería	38.000	24.664	17.348	33.301	40.113	103.109
TOTAL	350.000	417.566	404.650	458.297	454.143	593.057
PASIVO						
Capital	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Reservas	0	0	(31.772)	(12.720)	23.411	56.104
Resultado del ejercicio	0	(31.772)	19.052	36.132	32.693	83.501
Deuda Bancos L/P	127.500	127.500	85.000	42.500	0	0
Deuda Bancos C/P	42.500	42.500	42.500	42.500	42.500	0
Proveedores	0	71.814	86.594	126.946	128.233	190.276
Hacienda	0	0	0	9.104	12.714	32.472
Hacienda Publica Acreedora		27.524	23.276	33.636	34.592	50.703
TOTAL	350.000	417.566	404.650	458.297	454.143	593.057

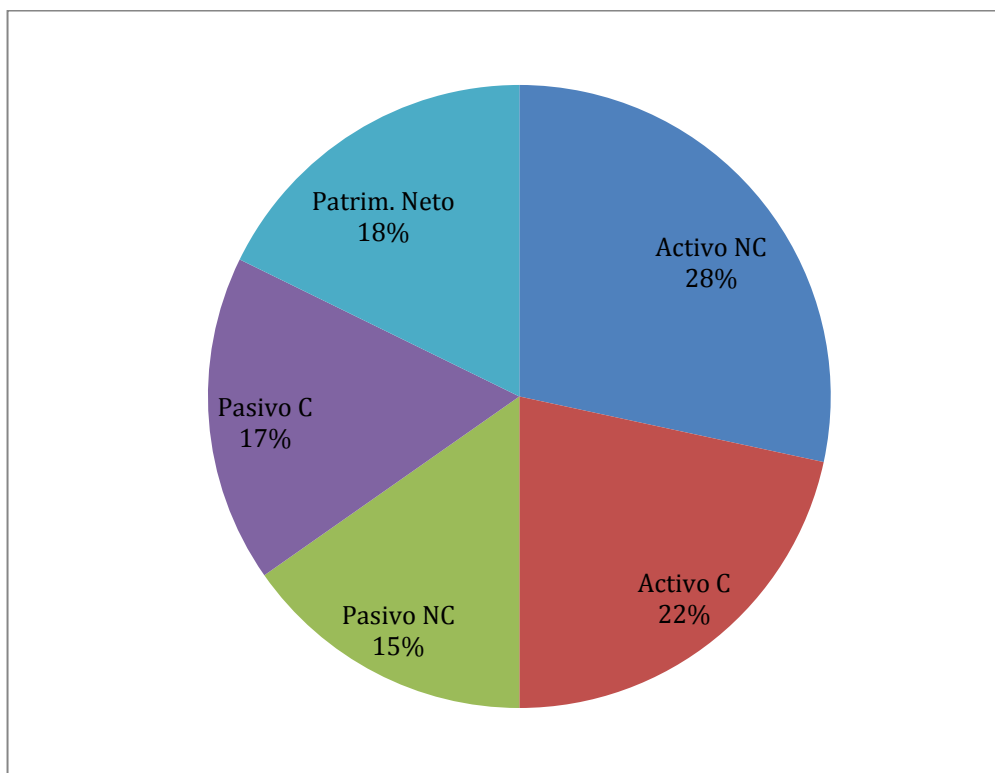


Gráfico realizado para el año1 de la actividad.

El gráfico expuesto, indica la distribución del balance de un modo visual, atendiendo a las partidas de ACTIVO y PASIVO, segmentadas en sus principales componentes.

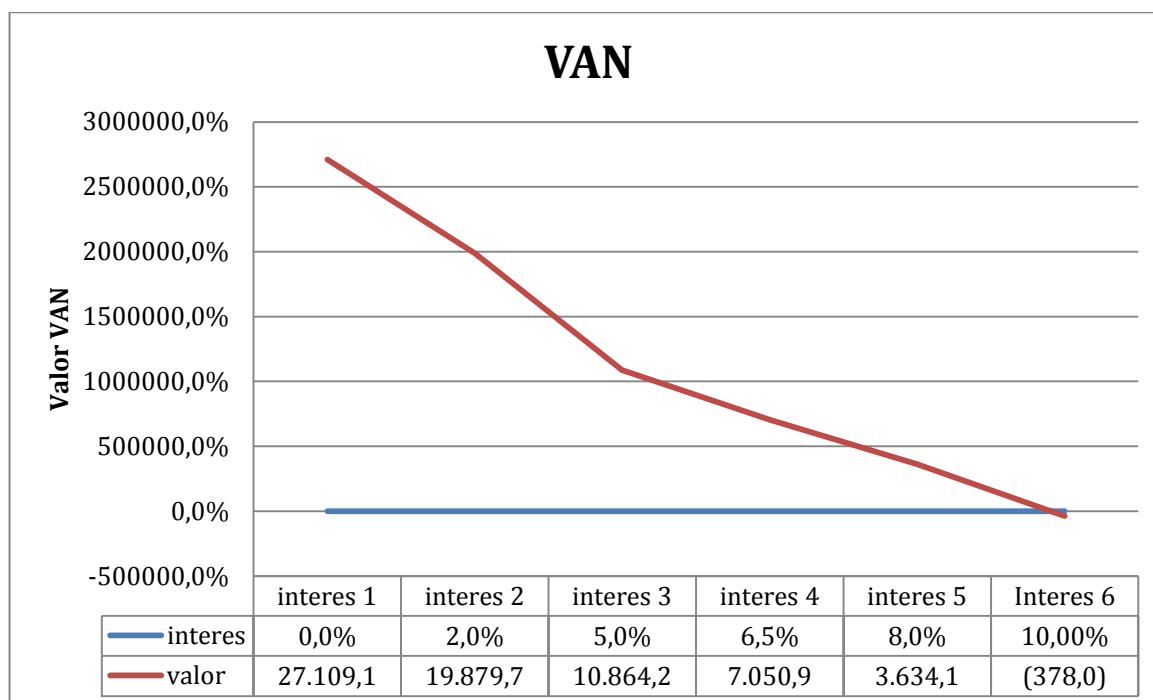
RATIOS

El proyecto presenta los siguientes RATIOS:

- TIR = 9,8%
- Promedio fondos propios = 47%
- Fondo maniobra > 45.000€
- Ratio liquidez = 1,72
- Coeficiente ácido = 1,37
- Índice de liquidez inmediata = 0,35
- ROS = -0.02
- ROA = -0.04
- ROE = -0.21
- Apalancamiento financiero = 1.63

ROI durante los 5 primeros años:

ROI	-9,30%	5,57%	10,57%	9,57%	24,43%
-----	--------	-------	--------	-------	--------



5.4.2 ESCENARIO PESIMISTA

El proyecto contempla un plan pesimista, en el cual se establecen una serie de hipótesis negativas las cuales van a proporcionar las siguientes modificaciones:

Hipótesis:

- Menos número de proyectos por año. -15%
- Menor número de ingresos por promociones: -15%
- Mayor gasto en marketing: +15%

INGRESOS	€	785.000,00	880.000,00	1.200.000,00	1.280.000,00	1.752.000,00
C.V (%)		57%	57,2%	61.3%	58.9%	62,6%
C.F (%)		40,9%	39,4%	34%	37,1%	32,4%
EBITDA		-13.756	29.567	56.314	52.566	87.757
EBI		-54.056	-10.732	19.839	18.916	58.932
RESULTADO		-54.056	-10.732	19.839	18.916	46.715

El escenario optimista, contempla una TIR del 0% debido a que los flujos de caja son los siguientes durante los años 0 – 5

CASH FLOW	38.000	(35.835)	(34.682)	(11.377)	(10.472)	21.644
-----------	--------	----------	----------	----------	----------	--------

Los ROI del proyecto serían del año 1-5

ROI	-15,82%	-3,14%	5,81%	5,53%	13,67%
-----	---------	--------	-------	-------	--------

Para solucionar el problema del cash flow, deberíamos solicitar una nueva línea de crédito que solventase los problemas negativos del flujo de caja, si conseguimos estabilizar los Cash flow de los años 2,3 4 en una cifra nula (0), la TIR sería del 2%.. Para más info Ver Anexo IX

- TIR = 0%
- Fondo maniobra 30.000>x>8000
- Ratio liquidez = 1,36
- Coeficiente ácido = 1,19
- ROE = -0.43
- Apalancamiento financiero = 1.9

5.4.3 ESCENARIO OPTIMISTA

El proyecto contempla un plan optimista, en el cual se establecen una serie de hipótesis favorables al proyecto, las cuales van a proporcionar las siguientes modificaciones:

Hipótesis:

Mayor número de proyectos por año. +15%

Mayor número de ingresos por promociones: +15%

Posibilidad de otorgación de subvenciones: No contemplada.

38,33% 36,29% 31,65% 34,70% 30,74%

INGRESOS	€	835.000	950.000	1,280.000	1,360.000	1,836.000
C.V (%)		55.29%	55.9%	60%	57.6%	61.37%
C.F (%)		38.3%	36.3%	31.6%	34.7%	30.75%
EBITDA		23.528	74.135	107.106	104.546	144.797
EBI		-16.772	33.835	70.631	71.896	115.972
RESULTADO		-16.772	29.057	50.854	51.765	83.500

El escenario contempla una TIR del 32,26% al quinto año, con unos cash flow desde el año 0 hasta el año 5 de:

CASH FLOW	38.000	(3.294)	7.647	33.562	22.360	57.900
------------------	--------	---------	-------	--------	--------	--------

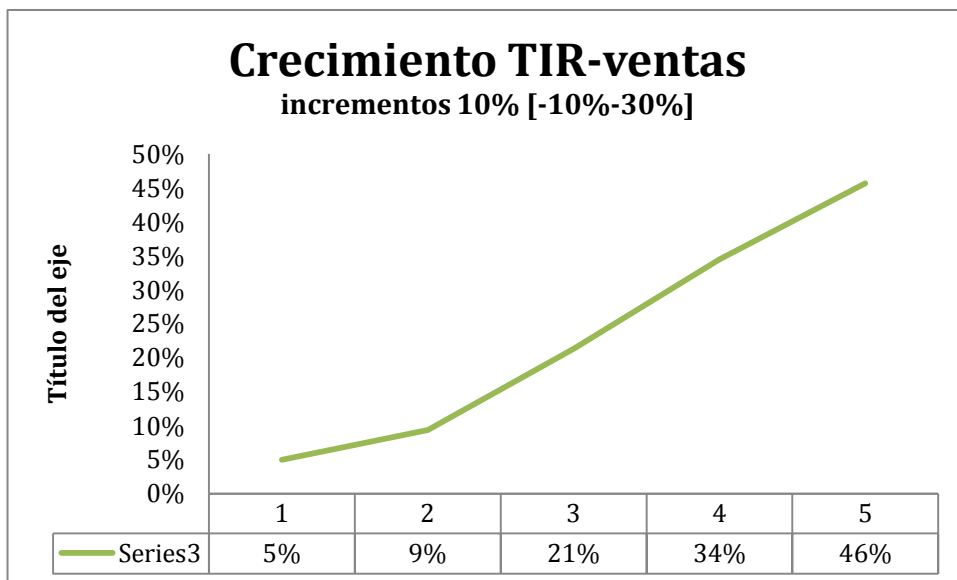
El ROI de este escenario es: (año 1-5)

ROI	-4,91%	8,50%	14,88%	15,15%	24,43%
------------	--------	-------	--------	--------	--------

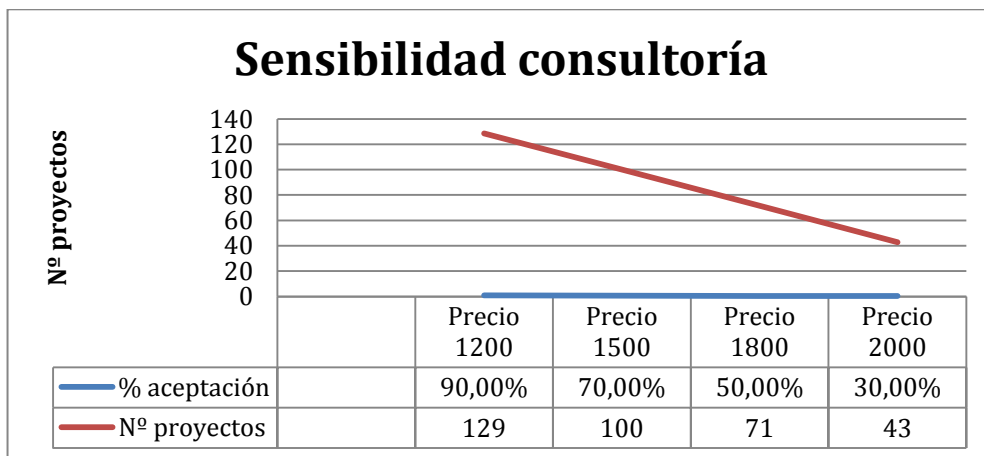
Para más información Ver Anexo X

- TIR = 32.26%
- Fondo maniobra >78.000€
- Ratio liquidez = 1.69
- Coeficiente ácido = 1.52
- ROE = -0.1
- Apalancamiento financiero = 1.48

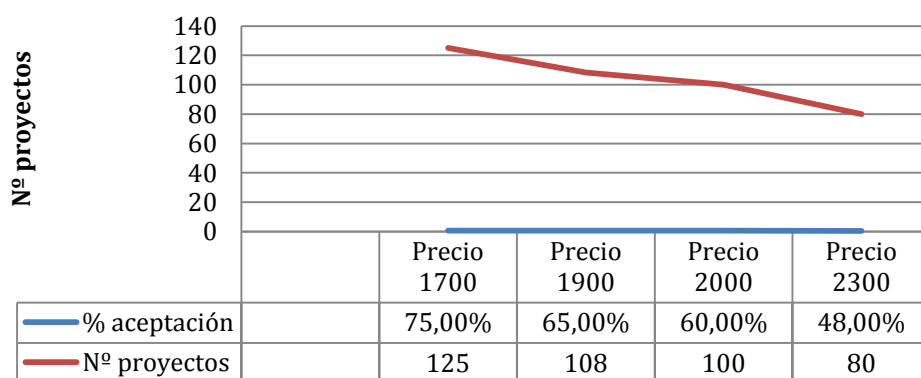
5.4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



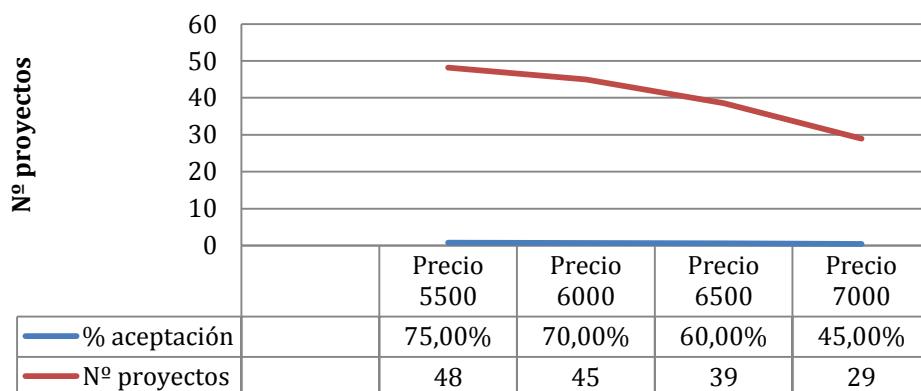
A continuación mostramos los análisis de sensibilidad referidos a sensibilidad de precios:



Sensibilidad proyectos pequeños



Sensibilidad proyectos medianos



Para más información ver Anexo XI.

ANEXOS

- 1.1. Modelo Canvas.
- 1.2. Sector Domótica.
- 1.3. Sector Ecodiseño.
- 1.4. Sector Hogar Digital.
- 1.5. Plan de puesta en marcha.
- 1.6. Inversión inicial del proyecto.
- 1.7. Características Generales de los productos.
- 1.8. Especificaciones técnicas del catálogo.
- 1.9. Plan financiero realista.
- 1.10. Plan financiero pesimista.
- 1.11. Plan financiero optimista.
- 1.12. Balanced Scorecard.



CONSULTORÍA E IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

RESUMEN EJECUTIVO



MBA Full Time 2011/2012

Madrid, Junio de 2012

Tutora:

Isabel Bernaldo de Quirós

Grupo 3:

Irene Rosado Alfaro

María Sánchez González

Álvaro Martínez Ramos

David Saiz Rodríguez





ADENE S.L.*Soluciones de eficiencia y sostenibilidad energética*

ADENE S.L. es una empresa que ofrece servicios de **consultoría e instalación de proyectos de eficiencia energética en las áreas de Domótica, Hogar Digital y Ecodiseño**, utilizando como campo de entrada la sostenibilidad energética.

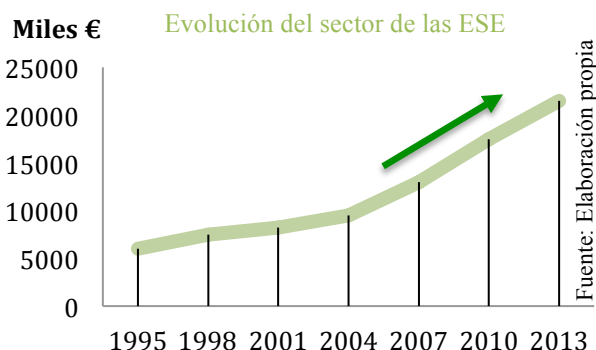
En la combinación de este trisector ADENE S.L pretende diferenciarse, persiguiendo una filosofía de trato exclusivo en la cual cada cliente es único, recibiendo un trato personalizado y ajustado a sus características y requerimientos.

Misión: ADENE S.L. tiene el fin de convertirse en el referente del sector a nivel nacional en las áreas de Domótica, Ecodiseño y Hogar Digital, además de los básicos de las ESE (Empresas de Servicios Energéticos).

Visión: Ofrecer un servicio de primera calidad personalizado y especializado, que satisfaga las futuras necesidades de nuestros clientes, basado en la sostenibilidad medioambiental y el ahorro energético y monetario a través de las últimas tecnologías aplicadas al sector.



ANÁLISIS DEL ENTORNO



Durante los últimos años se han dado una serie de circunstancias que han favorecido la expansión de las ESE, como han sido la **caída del sector de la construcción**, el **alza de los precios del crudo** y el **crecimiento de la importancia del concepto de la RSC** dentro de las empresas. Asimismo las subvenciones y ayudas institucionales a este sector también han favorecido la expansión de este mercado.

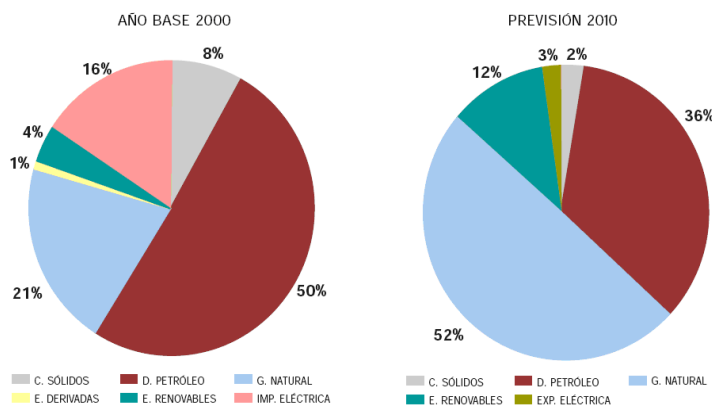
Todos estos aspectos unidos a la propia expansión de las energías renovables han propiciado que el **sector de la sostenibilidad energética** esté **creciendo a un elevado ritmo**, supliendo asimismo el parón de crecimiento del sector de la construcción.

Desde el año 2005 el sector de las ESE vive su época de mayor crecimiento en el ámbito de las PYMES especializadas en energías renovables. Es por ello que este **auge del sector genera un nicho de mercado creciente en un sector nuevo y emergente**, con cada día más clientes y una tendencia claramente sostenible.

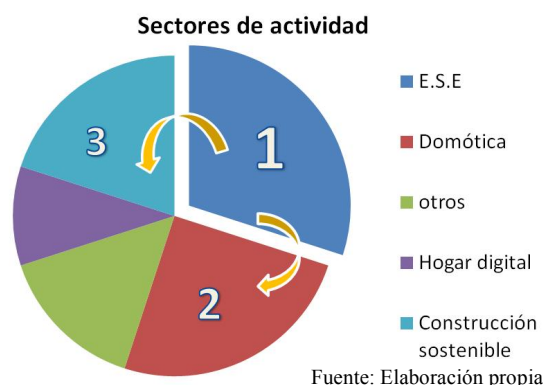


Si realizamos una segmentación del sector de las energías renovables y extraemos la rama de la sostenibilidad energética, observamos un **crecimiento del 8% desde el año 2000 hasta el 2010**.

ESTRUCTURA DEL SUMINISTRO ENERGÉTICO - COMPARACIÓN 2000 VS. ESCENARIO 2010



El análisis de los distintos ámbitos que componen el sector de la eficiencia energética ha llevado a localizar un nuevo nicho de mercado que surge de la fragmentación del sector en 3 campos fuertemente especializados. ADENE S.L. va a focalizar su actividad principalmente en el **trisector compuesto por la Domótica, el Hogar Digital y el Ecodiseño**, utilizando como lanzadera la estructura de las ESE y sus servicios de consultoría.



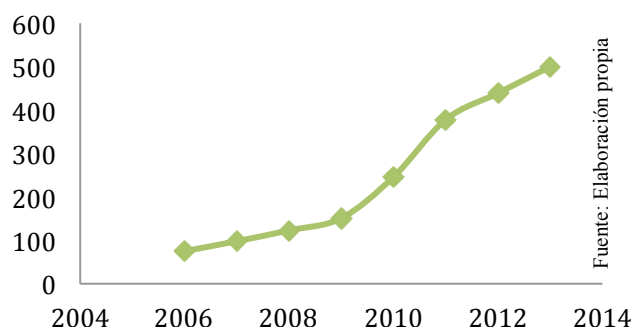
La mayoría de las empresas que desarrollan su actividad en uno de estos campos se centran única y exclusivamente en el mismo, sin ofrecer ni compartir servicios en los otros sectores.

Es aquí donde ADENE S.L. ha encontrado la oportunidad de negocio y entrada en el sector, impulsando y ofreciendo tres de las principales áreas de actividad mencionadas, partiendo como una ESE de servicios de consultoría.

Con este mix de actividad, ADENE S.L. espera poder llegar a un público objetivo de mercado de más del 80% del total potencial gracias a la gama de servicios multigremio que ofertamos. Asimismo la estrategia de unión y de especialización en cada sector será un factor determinante a la hora de incorporarnos al mercado.

La estrategia de iniciación de la actividad de ADENE irá enfocada de la siguiente manera:

Evolución del crecimiento del número de ESE en España



La evolución del número de empresas de servicios energéticos en España en los últimos años ha crecido de manera significativa debido a las grandes subvenciones que se vienen dando para este tipo de actividades.

Partiendo de esta premisa, el hecho de ofertar la sostenibilidad energética como actividad nos favorecerá de manera muy positiva de cara al posicionamiento inicial, las ayudas recibidas, las inversiones realizadas, la financiación y captación de clientes y proyectos.

Para garantizar la calidad y excelencia de nuestra actividad y servicios ofertados a nuestros clientes, ADENE S.L. dispone de una acreditación propia a modo de **Sello Verde**, que sirve como garantía de acreditación de calidad y sostenibilidad y eficiencia energética.



Puesto que ADENE S.L ofrece varios servicios en diferentes áreas, es importante diferenciar nuestras líneas de actividad y los sectores de los que depende cada una, por lo que la segmentación de la actividad viene dada de la siguiente manera:

ESE

Las **Empresas de Servicios Energéticos** basan su actividad en la consultoría y realización de proyectos sobre el ahorro energético y del consumo, optimizando así los recursos de las empresas y minimizando los costes por suministros.

DOMÓTICA

Los servicios de **Domótica** pretenden maximizar la eficiencia energética a través de la implantación de productos tecnológicos de última generación. Las áreas de actividad de este sector van desde la optimización de energía consumida hasta la regulación de la climatización y componentes de seguridad.

HOGAR DIGITAL

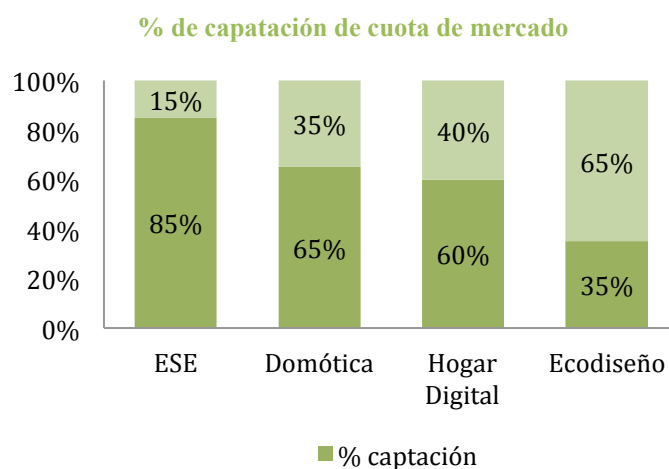
El sector del **Hogar Digital** impone la necesidad de acceder a la información y de conectar cualquier dispositivo electrónico del hogar entre sí y con el exterior. La finalidad es disfrutar de servicios de entretenimiento, comunicaciones, gestión digital del hogar e infraestructuras y equipamiento de última generación.

ECODISEÑO

El Diseño Ecológico o **Ecodiseño** incorpora de forma sistemática aspectos medioambientales y energéticos en el diseño y rehabilitación de edificios nuevos y antiguos, con el objetivo de eliminar o reducir impactos ambientales negativos a la mínima expresión.

La cuota de mercado total combinando los sectores de Hogar Digital, Domótica y Ecodiseño nos permitirá captar un **total de hasta el 80% del mercado potencial**.

Si lo segmentamos en cada área, el porcentaje de público objetivo disminuye debido a la singularidad de cada uno de forma independiente, lo cual reafirma a su vez la estrategia de negocio iniciada en el sector multigremio.



Fuente: Elaboración propia

En ADENE trabajamos tanto para clientes particulares como para administraciones públicas y empresas privadas, ofreciendo nuestros productos y servicios con las más innovadoras tecnologías y con la mayor calidad posible, satisfaciendo sus necesidades de la forma más completa posible. En función de la dimensión y exigencia de las necesidades del cliente, se han establecido 3 categorías de proyectos y servicios:

La primera de ellas está compuesta por **clientes particulares y empresas que requieren servicios de pequeña dimensión temporal y económica, demandando proyectos de consultoría e instalación de duración inferior a 2 meses**. La manera de captar estos clientes será mediante el marketing directo, los contratos con prescriptores y acuerdos con grandes empresas proveedoras. Disponemos de la ventaja de ser una empresa con que ofrece servicios multigremio, por lo que uno de nuestros pilares es la subcontratación a la hora de realizar instalaciones variadas. Esta posibilidad de servir una mayor cantidad de productos es la que nos diferencia del resto de competidores. De este modo debemos cubrir el gasto adicional que supone ofrecer servicios multigremio con una fidelización y servicio personalizado al cliente, así como con la posibilidad de entregar cualquier proyecto “llave en mano”.

La segunda categoría está formada por **empresas privadas y algún particular con proyectos de duración de entre 2 y 6 meses**.



PARTICULARES



EMPRESAS

La oferta de este tipo de proyectos comprende desde la implantación de servicios de eficiencia y ahorro energético en oficinas de tamaño medio hasta la instalación de sistemas de calefacción ecológicos y/o sostenibles. Los proyectos serán abordados en la medida que nuestro equipo comercial destine esfuerzos orientados a estudiar la RSC de las empresas y el porcentaje de ahorro económico y energético que pueden obtener. En esta categoría la subcontratación será el grueso de nuestro negocio, avalado por la acreditación de Sello Verde de calidad y excelencia, nuestro gran distintivo con respecto al grueso de competidores.



ADMON. PÚBLICA

La adquisición de **grandes proyectos de más de 6 meses de duración** engloba la tercera categoría. Abarca desde proyectos públicos adquiridos por concurso hasta proyectos de empresas privadas de grandes dimensiones (fábricas industriales, grandes complejos de oficinas, aeropuertos, colegios...). Accederemos a los mismos mediante concursos de Organismos Públicos y a través de campañas de marketing y concienciación ecológica. El trabajo del equipo comercial es clave para la adquisición de los proyectos de gran envergadura. Al disponer de poca experiencia, durante los primeros años no adquiriremos grandes proyectos, pero podemos defendernos de la inexperiencia gracias a la subcontratación y al sello verde, que nos permitirá captar un mayor número de propuestas y otorgará confianza a los clientes.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

Trisector: ofrecemos servicios dentro de tres áreas diferentes de la sostenibilidad. Entrando a través de las ESE ofrecemos servicios de Domótica, Hogar Digital y Ecodiseño.

Subcontratación: Es la base de nuestro negocio, a través de la cual vamos a ser capaces, con una baja inversión en personal, de llevar a cabo un gran número de proyectos y de servir nuestra oferta de servicios multigremio. Las condiciones de subcontratación se definen en cada proyecto, obteniendo en beneficios un porcentaje sobre el total del proyecto.

Prescriptores: son técnicos de media cualificación que operan a nivel de barrio, que disponen de una cartera de clientes fidelizada, suelen trabajar en los sectores de la fontanería, albañilería y electricidad. Una de nuestras bases de negocio es la obtención de grandes carteras de clientes en pequeños y medianos productos mediante los prescriptores. El beneficio es mutuo puesto que a los prescriptores, a cambio de sus clientes, les ofrecemos la posibilidad de ofertar un mayor número de servicios (los que ADENE oferta) y la opción de que serán ellos mismos quienes colaboren en la instalación (será completa si su labor lo permite) gracias a los conocimientos adquiridos en los cursos formativos de instalación de servicios y productos que ADENE oferta. El hecho de que ADENE sea una empresa con garantía para instalar estos componentes les dotaría de la acreditación necesaria de instalación que de otro modo sería mucho más complicada.

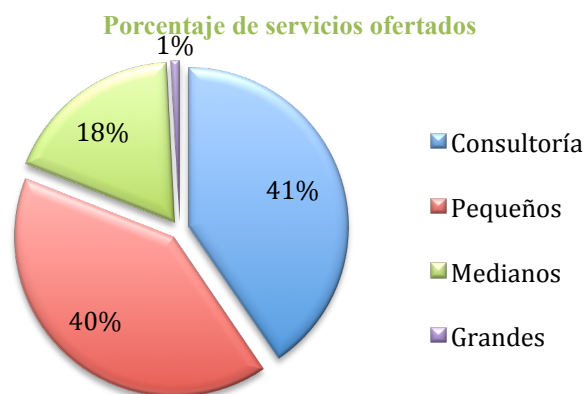
Ubicación & Oficina: Nuestra sede se encuentra en el Polígono Tecnológico de Alcobendas (Madrid), donde disponemos de nuestras

instalaciones. Este complejo cuenta con una Oficina Piloto (compuesta por zonas de trabajo y recepción de clientes, sala de cursos y conferencias y sala de exposición de productos) y una Nave anexa que contiene un almacén y el laboratorio I+D+i. La exposición de productos se convierte en otra estrategia de negocio y de captación de clientes, ya que las empresas punteras del sector podrán exponer sus últimas novedades de productos en la misma, sirviendo de escaparate tecnológico. De este modo adquirimos unos ingresos adicionales que complementan a nuestra base de negocio.

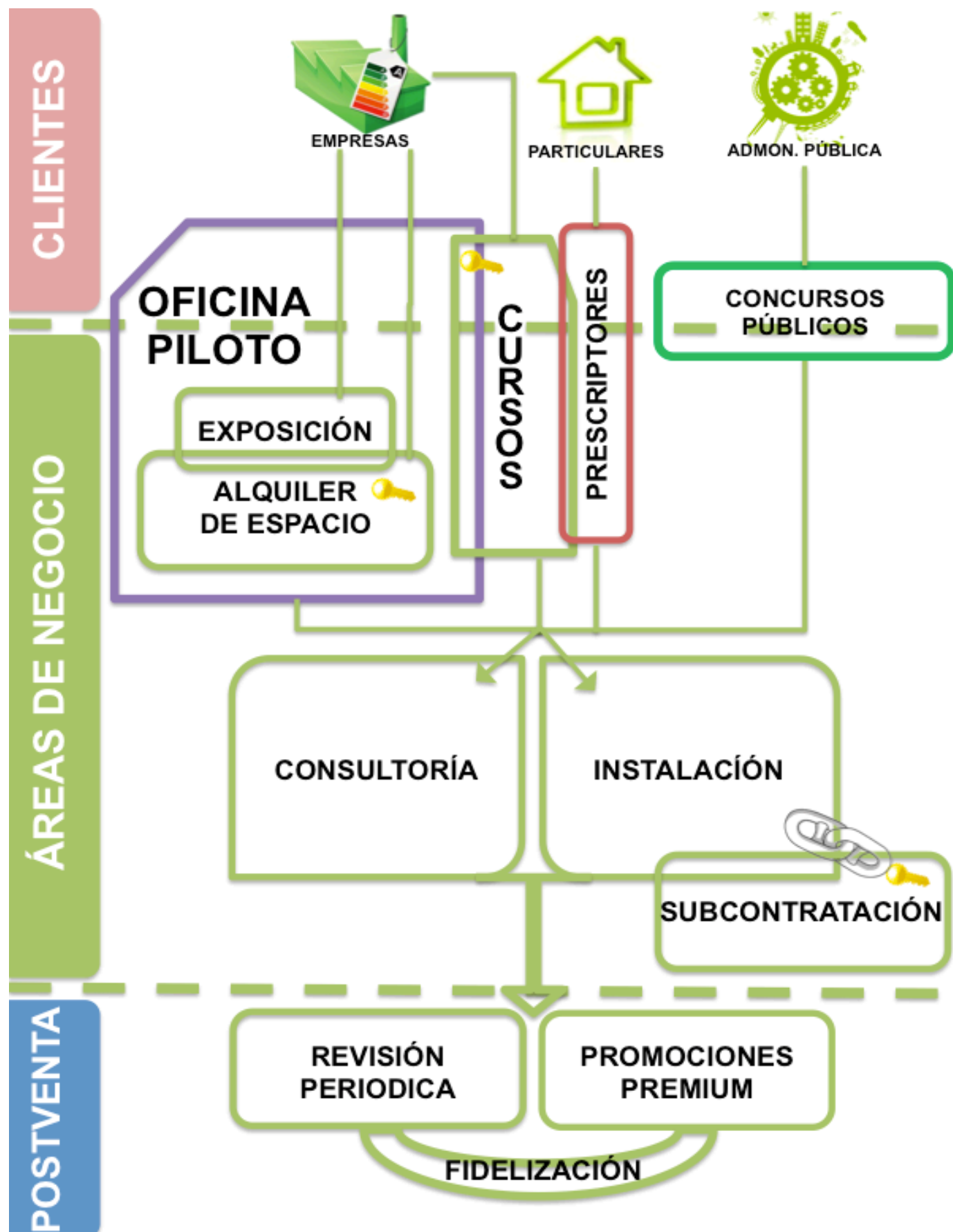
Equipo Técnico y Humano: La empresa nace con un equipo de 6 personas, pretendiendo alcanzar al quinto año una cifra estimada de 12 trabajadores repartidos entre los distintos departamentos.

Esta gráfica representa el porcentaje sobre las ventas totales que abarca cada uno de los cuatro tipos de servicios que ofrecemos durante el primer año.

Como dato relevante, destacamos que la base de negocio se ve compuesta por los productos de consultoría, que serán los que expandan su influencia hacia los proyectos pequeños y medianos.



Fuente: Elaboración propia



ADENE S.L. segmenta el departamento de marketing en dos divisiones: Publicidad y Promociones. Un aspecto a destacar es el hecho de que nuestras promociones son ingresos en lugar de gastos, por lo que el balance final de marketing no siempre es negativo.

PROMOCIONES

Para conseguir la fidelización de los clientes y alinear así el marketing con la estrategia corporativa, las promociones están orientadas a los servicios post-venta y de atención personalizada. De este modo disponemos de ingresos por promociones al vender servicios técnicos con ofertas y mayores coberturas.

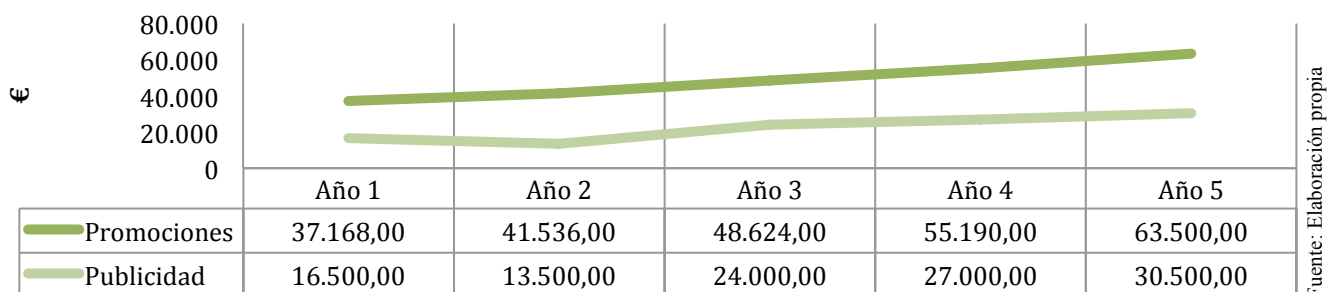
PUBLICIDAD

ADENE S.L. realiza campañas publicitarias en diversos medios y con diferentes públicos objetivos, destacando principalmente:

- Página Web propia.
- Ferias y Congresos.
- Publicidad Convencional.
- Publicidad Online

El gráfico representa el gasto a 5 años en publicidad con respecto a los ingresos por promociones que ADENE S.L. obtiene cada año. Observamos de forma significativa que **los ingresos superan desde el primer año los gastos**, siendo este aspecto un pilar fundamental en nuestra base de negocio.

Ingresos promociones vs gasto publicidad

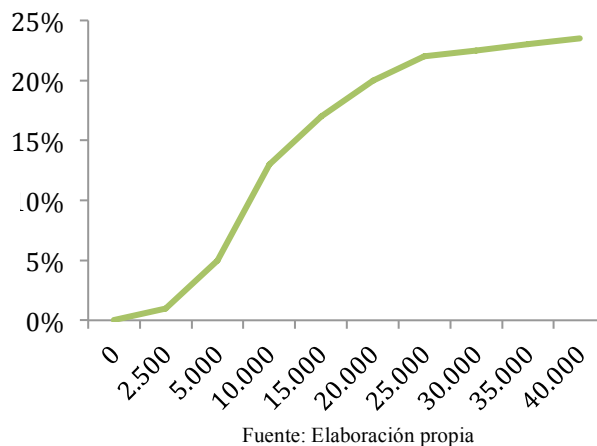


Si observamos ahora la sensibilidad de la publicidad frente a los ingresos por ventas netas, observamos que el rango efectivo está entre los 5.000 y los 25.000 €.

En la tabla inferior se representan **los porcentajes sobre los ingresos** por ventas:

	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 5
PUBLICIDAD	-2%	-1,9%	-1,7%
PROMOCIONES	4,9%	3,9%	3,5%

Sensibilidad publicidad vs ingresos



Para la puesta en marcha de ADENE S.L se requiere de una **inversión inicial de 350.000 €**, que serán distribuidos de forma casi equitativa entre los accionistas y la financiación externa.

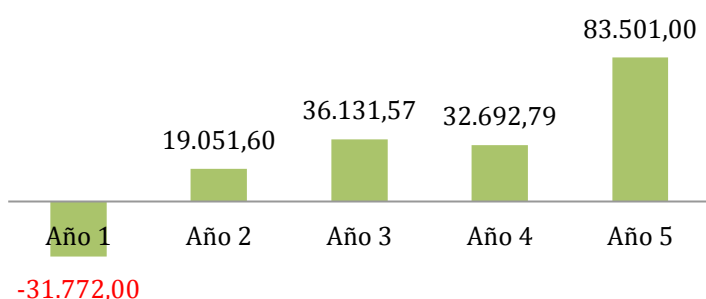
FINANCIACIÓN INICIAL	350.000€	
CAPITAL SOCIAL	180.000€	51,4%
PRÉSTAMO L.P	170.000€	48,6%

Las características del **préstamo a Largo Plazo** que se ha solicitado son las siguientes:

Periodo de devolución	4 años	1 año de carencia
Tipo de interés	9% T.A.E.	
Devolución Principal	Lineal	Anual

Asimismo es conveniente destacar que este tipo de empresas de sostenibilidad energética disponen de subvenciones anuales a nivel nacional y municipal, que se otorgan no sólo para su financiación inicial, sino también para las ayudas al desarrollo. En nuestro caso no hemos tenido en cuenta ninguna subvención, de modo que si se nos concedieran siempre sería un plus positivo a tener en cuenta.

Resultado Ejercicios (€)



Fuente: Elaboración propia

Si atendemos a los resultados del ejercicio en los primeros 5 años, únicamente el primer año registramos pérdidas, obteniendo un **Payback de 2,27 años**, lo cual indica un periodo de retorno del punto de equilibrio de la inversión bastante razonable.

Los **principales ratios** que obtenemos del proyecto son:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	-9,30%	5,57%	10,57%	9,57%	24,43%
ROE	-21,43%	11,39%	17,76%	13,85%	26,13%
TIR a 5 años = 9,8%	VAN = 27.110 €		Fondos Propios = 47%		

ESCENARIOS

Los **escenarios** planteados se rigen en función de los siguientes parámetros:

- Número de proyectos facturados.
- Ingresos por promociones.
- Variación de gastos.

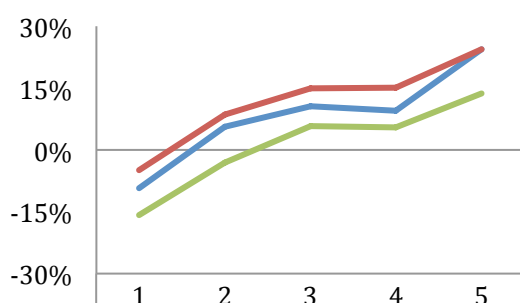
Escenario Optimista: **+15%**

Escenario Pesimista: **-15%**

Los gráficos inferiores representan las **evoluciones del ROE y el ROI** en los distintos escenarios planteados.

Es necesario destacar, que las condiciones de los escenarios no son simétricas entre el optimista y el pesimista, por eso mismo, por ejemplo, en el 5º año del optimista, las condiciones no varían frente al realista por lo que su ROI coincide.

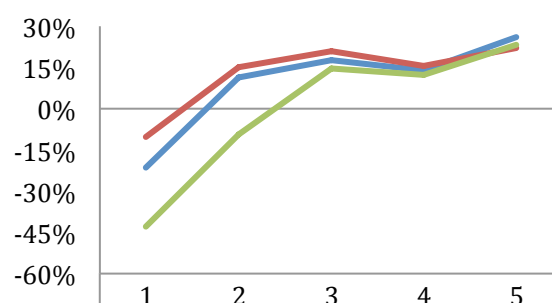
Evolución del ROI según escenarios



Esc. Natural	-9,30%	5,57%	10,57%	9,57%	24,43%
Esc. Optimista	-4,91%	8,50%	14,88%	15,15%	24,43%
Esc. Pesimista	-15,82%	-3,14%	5,81%	5,53%	13,67%

Fuente: Elaboración propia

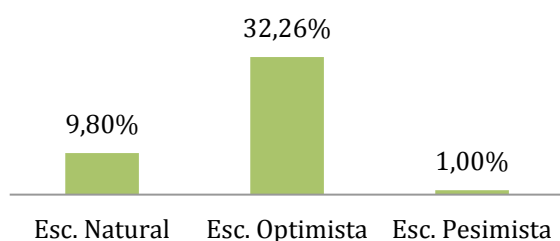
Evolución del ROE Según Escenarios



Esc. Natural	-21,43%	11,39%	17,76%	13,85%	26,13%
Esc. Optimista	-10,28%	15,11%	20,92%	15,55%	22,07%
Esc. Pesimista	-42,92%	-9,32%	14,69%	12,29%	23,28%

Fuente: Elaboración propia

Estimación del TIR de cada escenario



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

El nicho de mercado en el cual ADENE va a iniciar su actividad empresarial ofrece unas amplísimas perspectivas de crecimiento y desarrollo, con el valor añadido de que se va a realizar la oferta de productos y servicios en el sector del Ecodiseño, la Domótica y el Hogar Digital de una forma integrada.

La **inversión inicial** es de **350.000 €** siendo el **51,4 % Capital Social** y recuperándose la inversión a partir del octavo año de actividad. Los resultados financieros del quinto año de actividad muestran una **TIR del 9.8%**, un ROE y ROI cercanos al 25% y unos beneficios positivos a partir del segundo año de actividad.

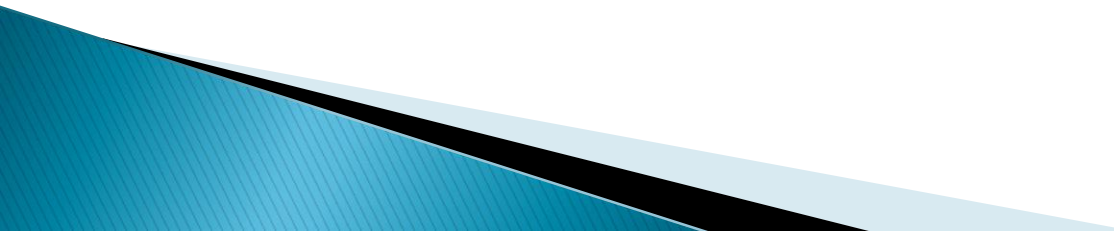




ANEXO XII.- BALANCED SCORECARD

BSC empresa ADENE S.L

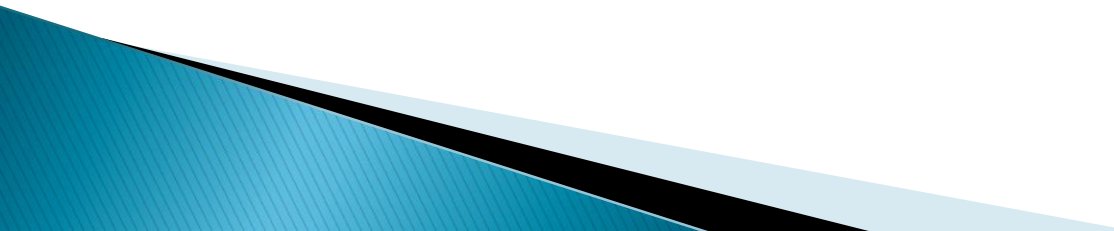
INTRODUCCIÓN A LA COMPAÑÍA

- ▶ ADENE S.L. = Empresa de servicios de sostenibilidad energética
 - ▶ Sectores de trabajo = Ecodiseño, domótica, hogar digital y Eficiencia energética
 - ▶ Creada en Mayo 2011 (1º año de actividad)
Madrid
 - ▶ Plantilla actual 6 empleados
- 

SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 1

- ▶ Ingresos por ventas: 820.000€
 - ▶ Pronóstico 2013: +12%
- ▶ C.V = 56,3 %
▶ Salarios = 20%
- C.F = 41,9 %
MKT = 2,2 %
- ▶ Resultado ejercicio año 1 = -34.000€
- ▶ Cash flow = -86.000€

ESTRATEGIA PARA AÑO 2

- ▶ Posicionamiento de marca en el tri-sector
 - ▶ Incremento del número de proyectos solicitados por año
 - ▶ Estabilidad financiera de la empresa
- 

financiera
cliente
Procesos
Recursos

MARCA

Nº PROYECTOS

FINANCIERA

No > Gasto
MKT

No bajar
precios

No > C.V

Ligar C.F a
Producción

Fuerza de
Venta a
prescriptores

Diferenciar
trato al
cliente

Promocionar
el tri-sector

Servicio personalizado &
oferta múltiple de servicios

Incrementar
contratos
multigremio

Incrementar
presencia en
ptos de venta

Incrementar
atención a
cada cliente

Ofrecer +
cursos
formativos

Mejorar
satisfacción
del cliente

Dedicar mayor
presencia I+D

Mejorar %B en
contratos con
prescriptores

Incrementar
la exp. En
proyectos

Incrementar Nº
Plantilla f(C.V)

Incrementar
recursos para
captación de
proveedores

Aumentar
incentivos I+D

Aumentar incentivos a
mejora de contratos

Indicadores Estrategia 1

INDICADORES			
Estrategia	Objetivo	Indicador	Ratios
marca	F.1	Optimizar los actos y medidas	P & L año anterior
marca	C.1	Incrementar los beneficios a PRC.	Satisfacción PRC.
marca	C.1	Destinar mayoría económica e PRC.	% Total G.MKT
marca	C.2	Incrementando plantilla	Cuestionarios
marca	C.2	Ofrecer mayor variedad de servicios	Catálogo
marca	P.1	Incrementando plantilla	Conocimiento de marca
marca	P.2	Protocolos de actuación cortes	-
marca	P.2	Base de datos personalizada	-

Indicadores Estrategia 2

INDICADORES			
Estrategia	Objetivo	Indicador	Ratios
Nº Project	F.1	Incrementar la efectividad de ventas	Precios anteriores
Nº Project	C.1	Optimizar los actos y medidas	Incremento Ventas
Nº Project	C.1	Dedicar mayores esfuerzos a PRC.	Nº prescriptores
Nº Project	C.2	Dedicar mayores esfuerzos a PRC.	Nº prescriptores
Nº Project	P.1	Incentivar la formación de PRC	Nº matriculados
Nº Project	P.2	Mejorar rendimiento Ing	Velocidad proyectos
Nº Project	P.3	Mejorar rapidez y oferta de proyectos	Nº serv. Promocionales

Indicadores Estrategia 3

INDICADORES			
Estrategia	Objetivo	Indicador	Ratios
Estabilidad	F.1	Mejorar las condiciones de contratos	%B por contrato
Estabilidad	F.2	Convertir máximo de C.F en C.V	No Δ C.F sin Δ ventas
Estabilidad	C.1	Mejorar las condiciones de contratos	%B por contrato
Estabilidad	P.1	Incrementar las mejoras por I+d	Bajada precios
Estabilidad	P.1	Incrementar tiempo dedicación	Δ Nº patentes
Estabilidad	P.2	Reducir el C.V de los proyectos subcontra.	Δ beneficio x proyecto
Estabilidad	P.2	Ofrecerles mejoras por Δ Nº proyectos	Δ beneficio x proyecto

INICIATIVAS

- ▶ Línea estrategia 1 = Δ plantilla en 1 comercial ó técnico post-venta
- ▶ Línea estratégica 2 = Crear una base de datos de clientes y de PRC personalizada, de modo que a cada uno se les ofrezca el servicio más personalizado posible.
= Contactar con más PCR & proveedores para incrementar la variedad de catálogo.
- ▶ Línea estratégica 3 = Programa de incentivos por desarrollo de I+D y mejora de contratos.

BSC Competencia

- ▶ NO SE HAN ENCONTRADO EMPRESAS
 - ▶ Como el sector de las energías renovables a bajo volumen está naciendo, no se han encontrado PYMES que dispongan de pag. Web con un BSC integrado.
- 