



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# Análisis y Propuesta de Mejora de una Asesoría Fiscal y Laboral en Valencia

---

Trabajo Final de Carrera

**Autor: Jose Vicente Badía González**

**Valencia, Diciembre de 2012**

**Director: Aurelio Herrero Blasco**



## Índice

|   |    |
|---|----|
| Índice de tablas .....  | 6  |
| Índice de ilustraciones.....  | 8  |
| Índice de gráficos.....   | 9  |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....  | 11 |
| 1.- INTRODUCCIÓN .....  | 13 |
| 1.1.- Resumen.....  | 13 |
| 1.2.- Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas .....                               | 15 |
| 1.3.- Objetivos .....   | 21 |
| CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES .....  | 23 |
| 2.1.- Motivación y justificación .....  | 25 |
| 2.2.- Descripción de la empresa .....   | 26 |
| 2.3.- Aproximación al sector.....   | 27 |
| 2.3.1. Tipología de las empresas que operan en el sector .....                      | 27 |
| 2.3.2. Evolución de la cifra de negocios .....                                      | 29 |
| 2.3.3. Empleo.....  | 30 |
| 2.3.4. Encuesta de productos en el sector servicios .....                           | 32 |
| 2.3.5 Índice de Precios del Sector Servicios .....                                  | 34 |
| 2.4.- Epílogo.....  | 35 |
| CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....  | 37 |
| 3.1.- Análisis del Macroentorno mediante el modelo P.E.S.T.....                     | 39 |
| 3.1.1. Factores político-legales.....   | 39 |
| 3.1.2. Factores económicos.....   | 40 |
| 3.1.3. Factores socioculturales .....   | 46 |
| 3.1.4. Factores tecnológicos.....   | 47 |
| 3.2.- Análisis del Microentorno mediante el modelo de las fuerzas competitivas .... | 49 |
| 3.2.1. Rivalidad competitiva .....  | 49 |
| 3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....                              | 50 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.2.3. Amenaza de productos sustitutivos .....                      | 51  |
| 3.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....                | 52  |
| 3.2.5. Poder de negociación de los clientes .....                   | 52  |
| 3.3.- Análisis competitivo .....                                    | 53  |
| 3.4.- Epílogo.....  | 54  |
| CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES .....                       | 55  |
| 4.1.- Localización .....  | 57  |
| 4.2.- Distribución en planta .....                                  | 59  |
| 4.3.- Descripción de operaciones .....                              | 63  |
| 4.4.- Análisis de Sistemas de Información.....                      | 66  |
| 4.5.- Epílogo.....  | 68  |
| CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS..... | 69  |
| 5.1.- Misión, visión y valores de la empresa .....                  | 71  |
| 5.2.- Forma jurídica y fiscal.....                                  | 73  |
| 5.3.- Estructura organizativa .....                                 | 76  |
| 5.4.- Análisis de los puestos de trabajo.....                       | 77  |
| 5.5.- Epílogo.....  | 80  |
| CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL .....                       | 81  |
| 6.- ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL .....                               | 83  |
| 6.1.- Segmentación de mercado .....                                 | 83  |
| 6.2.- Análisis del servicio .....                                   | 87  |
| 6.2.1. Cartera de productos/servicios: .....                        | 87  |
| 6.2.2. Características del producto.....                            | 90  |
| 6.3.- Análisis del precio.....                                      | 92  |
| 6.4.- Análisis de la comunicación .....                             | 94  |
| 6.5.- Análisis de la distribución.....                              | 96  |
| 6.6.- Epílogo.....  | 98  |
| CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FINANCIERO .....                               | 99  |
| 7.1.- Balance de situación.....                                     | 101 |
| 7.2.- Cuenta de resultados .....                                    | 107 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.3.- Análisis de ratios .....                      | 110 |
| 7.4.- Epílogo.....                                  | 117 |
| CAPÍTULO 8. PROPUESTAS DE MEJORA.....               | 119 |
| 8.1.- Análisis DAFO/CAME .....                      | 121 |
| 8.2.- Propuestas de mejora .....                    | 124 |
| 8.3.- Selección y descripción de la propuesta ..... | 125 |
| 8.4.- Análisis financiero de la inversión.....      | 127 |
| 8.4.1. Parámetros de la inversión.....              | 127 |
| CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES .....                      | 133 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                   | 137 |

## Índice de tablas

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Principales indicadores de la actividad .....   | 32  |
| Tabla 2. Desglose del volumen de negocio según el servicio prestado. Datos en miles de € .....   | 33  |
| Tabla 3. Encuesta anual de servicios. Principales magnitudes del subsector 692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal ..... | 45  |
| Tabla 4. Características principales de los competidores directos .....  | 53  |
| Tabla 5. Distancias a los clientes.....  | 57  |
| Tabla 6. Balance de Situación. Activo 2010-2011.....   | 101 |
| Tabla 7. Balance de Situación. Patrimonio Neto y Pasivo 2010-2011.....   | 102 |
| Tabla 8. Análisis vertical/horizontal del Activo. 2010-2011.....   | 102 |
| Tabla 9. Análisis vertical/horizontal del Patrimonio neto y Pasivo. 2010-2011  | 104 |
| Tabla 10. Principio Activo Corriente frente a Pasivo Corriente.....  | 106 |
| Tabla 11. Principio Realizable más Disponible frente a Pasivo Corriente .....  | 106 |
| Tabla 12. Patrimonio Neto frente a Patrimonio Neto + Pasivo .....  | 106 |
| Tabla 13. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2010-2011.....  | 107 |
| Tabla 14. Cuenta de Resultados preparada para el análisis 2010-2011 .....  | 108 |
| Tabla 15. Análisis de la situación de liquidez 2010-2011 .....   | 110 |
| Tabla 16. Análisis de la situación de endeudamiento 2010-2011.....   | 111 |
| Tabla 17. Análisis de la rotación de activos .....   | 112 |
| Tabla 18. Rentabilidad económica 2010-2011 .....   | 113 |
| Tabla 19. Rentabilidad financiera 2010-2011 .....  | 114 |
| Tabla 20. Cálculo variaciones de los Balances (euros), 2010-2011 .....   | 115 |
| Tabla 21. Estado de orígenes y aplicaciones de fondos, 2010- 2011 .....  | 116 |
| Tabla 22. Matriz DAFO .....  | 122 |
| Tabla 23. Matriz CAME .....  | 123 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 24. Previsión de flujos de caja sin inversión..... | 127 |
| Tabla 25. Flujos de caja derivados de la inversión ..... | 128 |
| Tabla 26. Flujos de caja definitivos.....                | 129 |
| Tabla 27. Diagrama de Gantt .....                        | 131 |

## Índice de ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Tasa anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general y por sectores.....   | 30 |
| Ilustración 2. Tasa anual y de la media de la ocupación. Índice general y por sectores.....   | 31 |
| Ilustración 3. Tasa anual y de la media de ocupación. Índice general por comunidades autónomas.....   | 31 |
| Ilustración 4. Actividades profesionales, científicas y técnicas. Desglose del volumen de negocio según sector de actividad del cliente (%). Año 2010 ..... | 33 |
| Ilustración 5. Tasas anuales del IPS, base 2006. Índice por sectores .....  | 34 |
| Ilustración 6. Evolución de la tasa de paro (% de la población activa) .....  | 42 |
| Ilustración 7. Paro registrado en las oficinas del INEM.....  | 43 |
| Ilustración 8. Evolución del paro registrado en la Comunidad Valenciana 2004-2011 .....   | 43 |
| Ilustración 9. Las 5 fuerzas de Porter .....  | 49 |
| Ilustración 10. Plano de las instalaciones .....  | 61 |



## Índice de gráficos

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1. Evolución del número de empresas en la Comunidad Valenciana ..     | 28  |
| Gráfico 2. Proporción de empresas según estrato de asalariados .....          | 28  |
| Gráfico 3. Distribución del volumen de negocio por estrato de empleados ..... | 29  |
| Gráfico 4. Producto Interior Bruto .....                                      | 41  |
| Gráfico 5. Costes laborales Unitarios .....                                   | 42  |
| Gráfico 6. Índices Armonizados de Precios Consumo .....                       | 44  |
| Gráfico 7. Comparación opciones de tributación. ....                          | 75  |
| Gráfico 8. Composición del Activo 2010-2011 .....                             | 103 |
| Gráfico 9. Composición del Patrimonio neto y Pasivo 2010-2011 .....           | 105 |



# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**



## 1.- INTRODUCCIÓN

### 1.1.- Resumen

Este trabajo de fin de carrera consiste en un análisis y propuesta de mejora de una asesoría fiscal y laboral en Valencia. El objeto del análisis ha sido detectar las debilidades y fortalezas de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno. Una vez analizada la empresa y su entorno se han diseñado propuestas de mejora basándonos en esas variables estudiadas.

He comenzado describiendo la situación de la empresa dentro del sector y los retos a los que se enfrenta para permanecer en el mismo. Más adelante, se analizan la particularidades del sector en el que se sitúa y la coyuntura económica actual.

Esta breve aproximación al sector y a la empresa da paso al inicio del análisis, empezando por su parte externa: el entorno. Se ha estudiado el entorno con tres niveles de detalle: macroentorno (Análisis P.E.S.T.), microentorno (Análisis de las fuerzas competitivas) y competidores directos. De este análisis han surgido la mayor parte de amenazas y oportunidades y de la comparación con la competencia algunas fortalezas y debilidades.

En segundo lugar he analizado las operaciones. En este apartado se estudian la localización, la distribución en planta, la descripción de las operaciones y los sistemas de información utilizados. El objeto de nuevo es detectar fortalezas y debilidades centrándonos en qué hace la empresa y cómo lo hace.

En tercer lugar se han analizado la organización y los recursos humanos. Partiendo de la misión, visión y valores de la empresa, se ha analizado la estructura de la misma y la descripción de los puestos de trabajo. También se analiza si la forma jurídica y fiscal de la empresa es la adecuada para su actividad y facturación para valorar si ésta favorece o limita su crecimiento. Nuevamente fortalezas y debilidades surgen del análisis.

En cuarto lugar se ha analizado el área comercial. En primer lugar se ha realizado una segmentación de mercado describiendo tipos de clientes con dos objetivos: a) saber si estamos satisfaciendo las necesidades de nuestro público

objetivo y b) detectar oportunidades de satisfacer las necesidades de otros clientes. He continuado analizando el marketing-mix de la empresa buscando nuevas formas de enfocar las estrategias que puedan aumentar la cuota de mercado de la empresa.

En quinto lugar se ha analizado la situación económico-financiera de la empresa por medio del análisis de balances, cuenta de resultados y ratios financieros. Se han buscado más fortalezas y debilidades relacionadas con este marco.

Por último se ha afrontado el objeto principal del trabajo, que no es otro que elaborar propuestas de mejora para la empresa. Con el análisis anterior de la empresa se puede elaborar una matriz DAFO/CAME de la que derivarán combinaciones de oportunidades y amenazas por un lado y fortalezas y debilidades por otro, en las que me he centrado para elaborar las propuestas. De estas propuestas se ha seleccionado la de mayor importancia para la empresa y se ha estudiado su viabilidad financiera. Por último, se expone un calendario de implantación mediante un diagrama Gantt.

## 1.2.- Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas

El objeto del presente trabajo es realizar el análisis de una asesoría fiscal y laboral de Valencia, para identificar sus fortalezas y debilidades y detectar posibles amenazas y nuevas oportunidades, que desembocarán en la elaboración de unas propuestas de mejora de las que se seleccionará la de mayor importancia para su posterior implantación.

| Capítulo del TFC         | Antecedentes  |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | <p>Introducción a los sectores empresariales</p> <p>Microeconomía</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Economía española regional</p>  |
| Breve justificación      | <p>De Introducción a los sectores empresariales utilizaré el conocimiento adquirido sobre las características básicas del sector servicios y las herramientas para recabar información de las estadísticas oficiales.</p> <p>De Macroeconomía utilizaré el conocimiento adquirido sobre el comportamiento de los mercados frente a las acciones de los agentes económicos.</p> <p>De Microeconomía utilizaré la modelización de mercados para definir el mercado en que opera la empresa.</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>De Economía Española Regional utilizaré la óptica macroeconómica sobre el sector servicios y su evolución a lo largo del tiempo.</p> |
|--|---|

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC         | Análisis del entorno  |
| Asignaturas relacionadas | Dirección Estratégica y Política de Empresa   |
| Breve justificación      | <p>Se utilizarán de esta asignatura las herramientas aprendidas para analizar el entorno de la empresa, esto es, el análisis P.E.S.T. y las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis de la competencia directa.</p> |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC         | Análisis de las operaciones   |
| Asignaturas relacionadas | <p>Economía de la Empresa I</p> <p>Dirección de producción y Logística</p> <p>Sistemas Integrados de Información para Gestión</p> |



|                            |  |
|----------------------------|--|
| <p>Breve justificación</p> | <p>Para la descripción las operaciones y procesos que forman el servicio usaremos las herramientas estudiadas en el módulo de Producción de Economía de la Empresa I, y Gestión de Calidad.</p> <p>Para la distribución en planta y localización, Dirección de Producción y Logística.</p> <p>Por último se analizarán los Sistemas de Información utilizados y las posibilidades que ofrece el mercado. Nos apoyaremos en la asignatura Sistemas Integrados de Información para la Gestión.</p> |
|----------------------------|--|

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <p>Capítulo del TFC</p>         | <p>Análisis de la Organización y los Recursos Humanos</p>  |
| <p>Asignaturas relacionadas</p> | <p>Economía de la empresa I</p> <p>Derecho de la empresa</p> <p>Dirección de Recursos humanos</p> <p>Dirección Estratégica y Política de empresa</p> <p>Gestión fiscal</p> |
| <p>Breve justificación</p>      | <p>En primer lugar se estudiará la misión, visión y valores de la empresa para lo que recurriremos a Dirección Estratégica y Política de Empresa.</p>                      |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>En segundo lugar, se estudiará su forma jurídico/fiscal y se analizarán sus ventajas e inconvenientes frente a otras. La parte jurídica se desarrolla en muchas asignaturas aunque principalmente en Derecho de la Empresa. La parte fiscal en la asignatura Gestión Fiscal, que detalla los diferentes impuestos para las diferentes formas jurídicas.</p> <p>Por último se analizará la organización de la empresa a nivel global y a nivel detallado incluyendo un análisis de los puestos de trabajo. Nos valdremos aquí de lo aprendido en el módulo de Gestión de Economía de la Empresa I y en la elaboración del análisis de los puestos de trabajo en Gestión de los Recursos Humanos.</p> |
|--|--|

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC         | Análisis del área comercial  |
| Asignaturas relacionadas | <p>Economía de la Empresa I</p> <p>Dirección Comercial</p>   |
| Breve justificación      | <p>Para la segmentación de mercado usaremos los conocimientos adquiridos en Dirección Comercial.</p> <p>Para analizar el marketing-mix de la empresa (producto, precio, promoción y distribución), Dirección Comercial y el módulo de Márketing de Economía de la Empresa I.</p> |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC         | Análisis Financiero   |
| Asignaturas relacionadas | Contabilidad financiera<br>Contabilidad general y Analítica   |
| Breve justificación      | La elaboración de Balances y Cuentas de Resultados viene apoyada por Contabilidad Financiera. Y para el análisis de los ratios, la asignatura Contabilidad General y Analítica. |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC         | Propuesta de mejora   |
| Asignaturas relacionadas | Dirección Estratégica y Política de Empresa<br>Matemáticas Financieras<br>Economía de la empresa II<br>Dirección Financiera<br>Dirección de Proyectos Empresariales |
| Breve justificación      | Para realizar la matriz DAFO/CAME recurriremos a la asignatura Dirección Estratégica y política de Empresa  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Valoraremos las propuestas con un criterio financiero con las herramientas estudiadas en Matemáticas Financieras, Economía de la Empresa II y Dirección Financiera.</p> <p>En la elaboración del calendario de implantación de las propuestas con un diagrama de Gantt, nos apoyaremos en la asignatura Dirección de Proyectos Empresariales.</p> |
|--|--|

### 1.3.- Objetivos

Vamos a determinar los objetivos principales (OP) que persigue este TFC, desglosándolos en los objetivos secundarios (OS) que contiene cada uno de ellos.

OP 1: Realizar una aproximación general al sector de la asesoría fiscal, laboral y contable.

- OS 1.1: Estudio de las características principales del sector
- OS 1.2: Estudio de las variables macroeconómicas del sector

OP2: Analizar del entorno de la empresa

- OS 2.1: Analizar el macroentorno mediante un estudio PEST
- OS 2.2: Analizar el microentorno mediante el modelo de las fuerzas competitivas de Porter.
- OS 2.3: Analizar los competidores directos

OP3: Analizar las operaciones y procesos de la empresa

- OS 3.1: Analizar la localización
- OS 3.2: Analizar la distribución en planta
- OS 3.3: Describir los procesos y operaciones y analizar su conveniencia
- OS 3.4: Analizar los Sistemas de Información empleados

OP4: Analizar la organización y los Recursos Humanos

- OS 4.1: Analizar la misión, visión y valores
- OS 4.2: Analizar la forma jurídica y fiscal de la empresa y su conveniencia
- OS 4.3: Analizar la estructura organizativa
- OS 4.3: Realizar un análisis y descripción de los puestos de trabajo

OP5: Analizar el área comercial

- OS 5.1: Realizar una segmentación de Mercado para identificar el público objetivo
- OS 5.2: Analizar el marketing-mix de la empresa en sus cuatro magnitudes: servicio, precio, distribución y comunicación

OP6: Analizar los Estados Financieros

- OS 6.1: Analizar el Balance de Situación
- OS 6.2: Analizar la Cuenta de Resultados
- OS 6.3: Analizar la situación financiera mediante el cálculo de ratios

OP7: Definir mejoras

- OS 7.1: Realizar un análisis DAFO/CAME con las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas detectadas
- OS 7.2: Elaborar propuestas de mejora basadas en las conclusiones del estudio anterior
- OS 7.3: Seleccionar la propuesta más adecuada
- OS 7.4: Estudiar la viabilidad de la propuesta seleccionada
- OS 7.5: Elaborar un calendario de implantación

## **CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES**





## **2.- ANTECEDENTES**

### **2.1.- Motivación y justificación**

La principal motivación para la elaboración de este Trabajo Final de Carrera es mi relación con la empresa de la que soy socio desde su creación en 2009.

La empresa se enfrenta a múltiples retos derivados de la coyuntura económica en la que se encuentra el país en estos momentos, y es necesario realizar un análisis detallado de la situación interna de la empresa y de su entorno para poder afrontarlos con éxito. La expansión del negocio y su permanencia en el mercado dependerán en gran medida de las estrategias adoptadas basándose en el estudio.

Este trabajo de análisis permite también observar la empresa desde un punto de vista objetivo. En ocasiones, al estar involucrado en la toma de decisiones y en el propio proceso de prestación del servicio se hace difícil ver la situación en perspectiva ya que el vínculo emocional con la empresa puede hacer ver las cosas de manera incorrecta.

Por último, resulta positivo realizar este estudio como una manera de profundizar en las habilidades necesarias para el desarrollo del mismo, con la intención de adquirir una mayor experiencia que pueda transformarse en un producto para la propia empresa.

## 2.2.- Descripción de la empresa

La empresa nace en 2009 en medio de la crisis iniciada en 2007 y que perdura en nuestros días. La motivación de los dos socios que la fundan es apostar por el emprendedurismo ante las dificultades que ofrece ya en aquel momento el mercado laboral y para poner en valor las habilidades y conocimientos adquiridos tanto en el estudio de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas como en la experiencia laboral que tenían hasta el momento.

El público objetivo inicial lo conformaban propietarios de empresas conocidos de los socios fundadores. Esto facilitó el inicio de la actividad ya que se partía de una cartera de clientes básica. Estos clientes eran principalmente pequeñas empresas de hostelería y construcción. Precisamente los socios tenían experiencia laboral en ambos sectores lo que influyó en la posterior especialización de la empresa en estos sectores.

Tras consolidar la cartera inicial de clientes y ampliarla con campañas de telemarketing y visitas comerciales, la empresa crece y decide instalarse en un despacho en el centro de Valencia. A partir de este momento y apoyándose en la imagen proporcionada por las nuevas instalaciones continúa el crecimiento de la empresa con nuevas campañas de promoción hasta la actualidad.

Los servicios ofrecidos son principalmente asesoría fiscal, contable y laboral a pequeñas empresas y autónomos. También se facilita el acceso a otros productos relacionados como seguros, prevención de riesgos y otros servicios necesarios para las empresas cliente.

## **2.3.- Aproximación al sector**

La actividad de la empresa se encuentra encuadrada en el subsector: Actividades de contabilidad, Teneduría de Libros, Auditoria y Asesoría Fiscal con el código CNAE:6920. Los datos sobre el sector a menudo aparecen agregados junto con el subsector CNAE-691 Actividades jurídicas o incluso agregados a un nivel superior en la agrupación de actividad Actividades profesionales, científicas y técnicas. En esta aproximación al sector hemos utilizado los datos de la manera más desagregada posible utilizando datos de distintas fuentes para estudiar las principales magnitudes y la evolución del mismo.

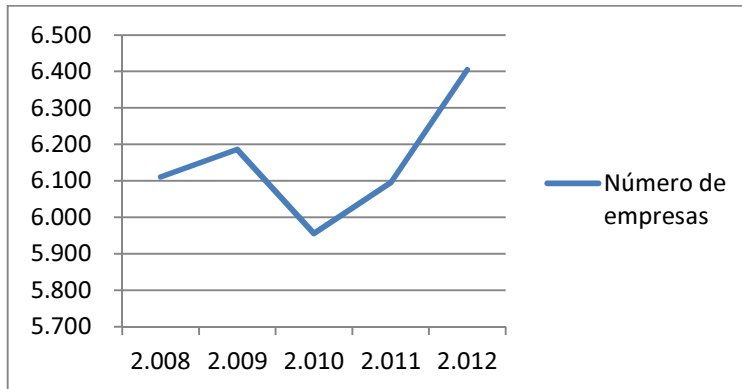
Una de las principales características del sector es su alta dependencia de la coyuntura económica. En momentos de recesión, el sector de servicios a empresas se ve afectado por el proceso de reajuste de gastos de sus clientes que en gran medida va encaminado a reducir los servicios exteriores contratados.

Otra característica importante es la falta de regulación en materia de asesoría fiscal. No es necesaria la colegiación para ejercer la actividad, y aunque la actividad se encuentra encuadrada dentro de las competencias propias del Colegio de Economistas, existe un gran intrusismo. Gestores Administrativos, Abogados o incluso personas sin titulación ejercen libremente la profesión, aumentando la competencia.

### **2.3.1. Tipología de las empresas que operan en el sector**

Según el directorio central de empresas (DIRCE), existen en 2012, 6.405 empresas en la Comunidad Valenciana y 57.052 empresas en el total de España encuadradas en el sector Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal. Aunque se produjo un decremento en su número durante 2010, los datos de 2012 revelan un incremento del 3% en España y del 5% en la Comunidad Valenciana desde 2008.

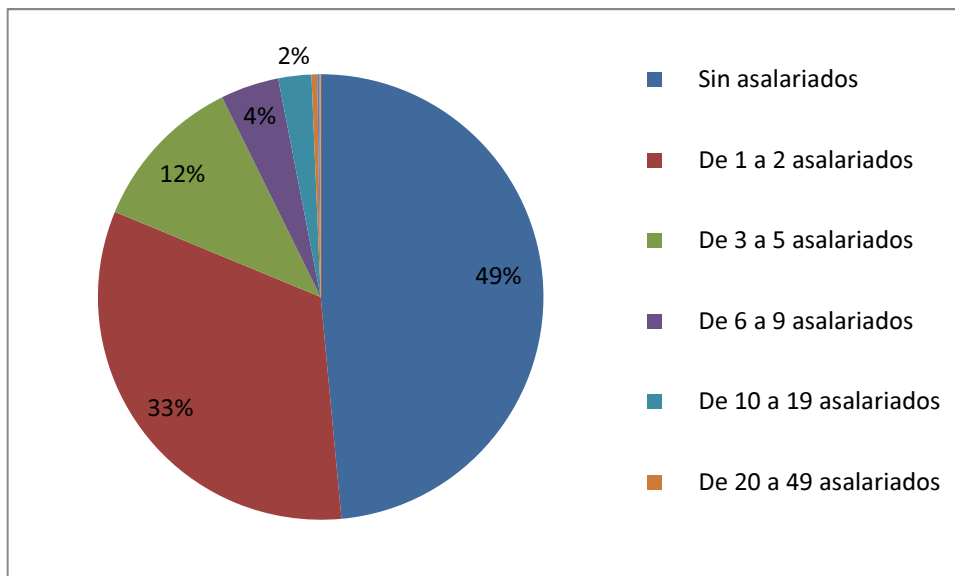
**Gráfico 1. Evolución del número de empresas en la Comunidad Valenciana**



Fuente: INE 2012

Estudiando la distribución de empresas según su estrato de asalariados, el sector muestra una preponderancia de pequeñas y medianas empresas, destacando que el 49% de las empresas no tiene asalariados. Sólo un 0,1% de las mismas tiene más de 100 empleados.

**Gráfico 2. Proporción de empresas según estrato de asalariados**

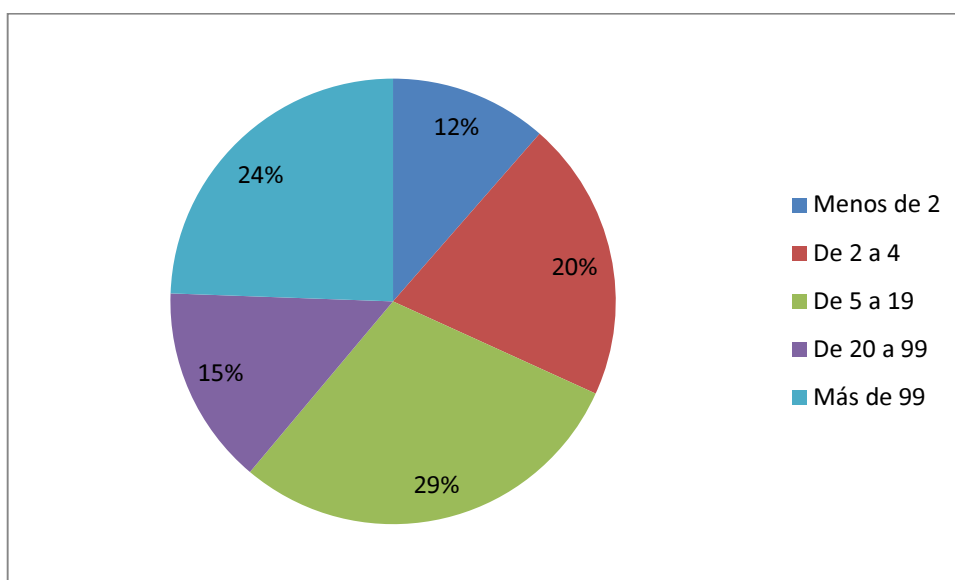


Fuente: INE 2012

De 2008 a 2012 la mayor tasa de crecimiento la tienen las empresas sin empleados con un 23%. Todos los demás estratos reflejaron tasas negativas, a excepción de las empresas de 1 a 2 empleados que crecieron un 3%.

En cuanto al volumen de negocio dependiendo del estrato de empleados, según la última encuesta anual de servicios del INE (2010), aunque las empresas pequeñas siguen acumulando una mayor parte del mismo, las empresas entre 20 y 99 empleados tienen una cuota del 15% y las de más de 99 acaparan el 24%.

**Gráfico 3. Distribución del volumen de negocio por estrato de empleados**



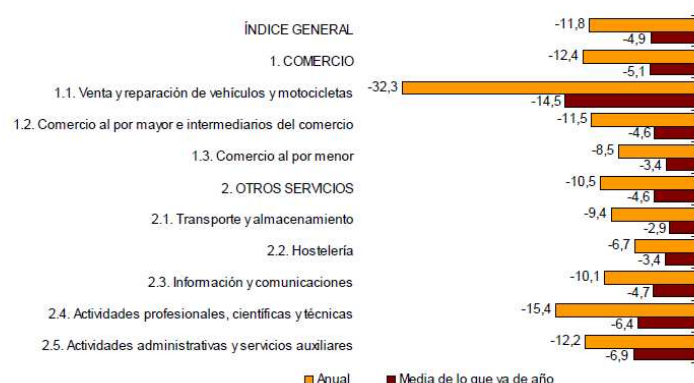
Fuente: INE 2012

### 2.3.2. Evolución de la cifra de negocios

La tasa anual de la cifra de negocios del Sector Servicios de mercado se sitúa en el -11,8% en Septiembre frente al 0,8% de Agosto, lo que supone una caída de más de 12,5 puntos. Todos los sectores afectan negativamente al índice general. Uno de los que mayor repercusión presenta es el de *Actividades profesionales, científicas y técnicas*, donde se encuentra encuadrada la actividad que estamos estudiando, con una tasa del -15,4% y una repercusión de -0,946 con bajadas en todas las actividades.

Concretamente Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial, presenta una tasa del -17,0 % y una repercusión de -0,391.

**Ilustración 1. Tasa anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general y por sectores**



Fuente: INE 2012

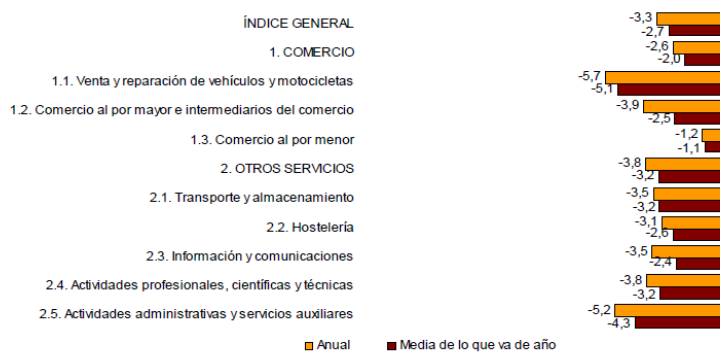
### 2.3.3. Empleo

La variación anual del empleo en el sector servicios de mercado es del -3,3% en Septiembre, 4 décimas por debajo de la tasa registrada en Agosto.

Dentro de este sector, *Actividades Profesionales, científicas y técnicas* presenta una tasa anual del -3,8% y una repercusión de -0,422 motivada por la evolución negativa de todas las actividades que lo componen. *Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial*, ha caído en menor medida con una tasa de -2,2%.

En los nueve primeros meses de 2012 la tasa de la media del Índice General de Ocupación se sitúa en el -2,7%. Esta tasa es del -2,0% en comercio y del -3,2% en otros servicios.

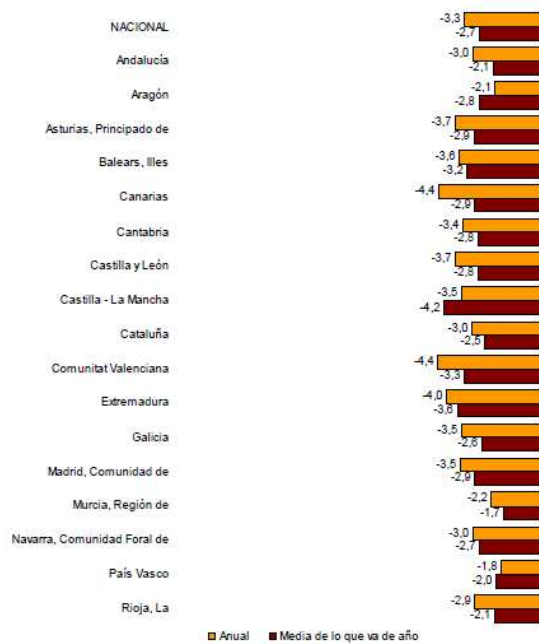
**Ilustración 2. Tasa anual y de la media de la ocupación. Índice general y por sectores**



Fuente: INE 2012

Todas las comunidades autónomas registran tasas anuales negativas en el empleo en Septiembre. Canarias y Comunidad Valenciana registran los mayores descensos con tasas de -4,4%.

**Ilustración 3. Tasa anual y de la media de ocupación. Índice general por comunidades autónomas**



Fuente: INE 2012

El 78,6% de los ocupados del sector servicios trabajó como asalariado en 2010. En las empresas de menos de 2 ocupados, este porcentaje fue del 9,9%. El 72,5% de los asalariados tenía empleo fijo. En Actividades jurídicas y de contabilidad el empleo indefinido alcanzó el mayor porcentaje (92,7%)

**Tabla 1. Principales indicadores de la actividad**

|   | <b>Total<br/>servicios</b> | <b>sector</b> | <b>Actividades jurídicas y de contabilidad</b> |
|---|----------------------------|---------------|--|
| <b>Productividad (euros)</b>              | 35470                      |               | 37219  |
| <b>Salario medio (euros)</b>              | 21549                      |               | 26678  |
| <b>Tasa de valor añadido</b>              | 57,9                       |               | 72,8   |
| <b>Tasa de gastos de personal</b>         | 61                         |               | 53,6   |
| <b>Tasa de asalariados</b>                | 78,6                       |               | 60,2   |
| <b>Tasa de estabilidad en el empleo</b>   | 72,5                       |               | 92,7   |
| <b>Tasa de participación femenina</b>     | 45,1                       |               | 53,5   |
| <b>Tasa de empleo femenino asalariado</b> | 48,2                       |               | 64   |
| <b>Tasa de externalidad en el empleo</b>  | 1,6                        |               | 1,4  |

Fuente: INE 2012

En la tabla anterior se puede observar como tanto la productividad como el salario medio de Actividades jurídicas y contabilidad es superior a la media del sector servicios. Destaca especialmente la tasa de estabilidad con un 92,7% frente al 72,5% de media y la participación femenina con una tasa del 53,5% frente al 45,1% medio.

#### **2.3.4. Encuesta de productos en el sector servicios**

Esta estadística nos permite conocer los sectores de actividad a los que se prestan los diferentes servicios. Los resultados de 2010, los tres principales clientes de las actividades profesionales, científicas y técnicas son: la industria (20,8%) los servicios empresariales (18,8%) y el comercio (11,4%). En nuestro subsector, tiene mucha mayor importancia los servicios empresariales (29%) y el comercio (17,3%),



perdiendo importancia la industria (14%), aunque estos tres, siguen siendo los principales clientes en cualquier caso.

**Ilustración 4. Actividades profesionales, científicas y técnicas. Desglose del volumen de negocio según sector de actividad del cliente (%). Año 2010**

| Sector de actividad del cliente  | Actividad principal |                       |   |                                    |  |                             |              |                                 |
|----------------------------------|---------------------|-----------------------|---|------------------------------------|--|-----------------------------|--------------|---------------------------------|
|                                  | Total               | Actividades jurídicas | Actividades de contabilidad y asesoría fiscal | Consultoría de gestión empresarial | S. técnicos de arquitectura e ingeniería | Ensayos y análisis técnicos | Publicidad   | Estudios de mercado y encuestas |
| AAPP                             | 9,6                 | 5,0                   | 2,0   | 5,5                                | 18,8                                     | 13,2                        | 5,5          | 9,0                             |
| Agricultura y ganadería          | 1,1                 | 1,3                   | 1,7   | 0,9                                | 0,9                                      | 4,2                         | 0,4          | 0,1                             |
| Industria                        | 20,8                | 10,1                  | 14,0  | 17,3                               | 31,1                                     | 29,7                        | 16,6         | 29,4                            |
| Construcción                     | 9,6                 | 7,7                   | 8,3   | 3,8                                | 18,3                                     | 10,9                        | 1,7          | 3,3                             |
| Comercio                         | 11,4                | 8,4                   | 17,3  | 9,7                                | 1,6                                      | 2,5                         | 25,1         | 7,2                             |
| Hostelería y restauración        | 3,4                 | 2,4                   | 7,6   | 4,7                                | 0,9                                      | 3,8                         | 4,4          | 1,8                             |
| Transportes                      | 2,6                 | 1,7                   | 3,6   | 4,2                                | 1,5                                      | 4,7                         | 3,3          | 1,1                             |
| Telecomunicaciones e informática | 5,7                 | 2,0                   | 3,8   | 5,0                                | 4,5                                      | 4,8                         | 11,1         | 4,9                             |
| Servicios empresariales          | 18,8                | 22,7                  | 29,0  | 26,9                               | 12,3                                     | 8,1                         | 17,4         | 33,2                            |
| Bancos y seguros                 | 5,0                 | 10,4                  | 6,4   | 13,7                               | 1,3                                      | 0,5                         | 4,4          | 3,6                             |
| Hogares                          | 4,9                 | 18,2                  | 2,3   | 1,0                                | 2,6                                      | 14,0                        | 1,0          | 2,4                             |
| Otros                            | 7,1                 | 10,0                  | 4,0   | 7,4                                | 6,2                                      | 3,4                         | 9,1          | 3,9                             |
| <b>Total</b>                     | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b>          | <b>100,0</b>                                  | <b>100,0</b>                       | <b>100,0</b>                             | <b>100,0</b>                | <b>100,0</b> | <b>100,0</b>                    |

Fuente: INE 2012

La encuesta también permite conocer el desglose del volumen de negocio según los servicios prestados. La siguiente tabla muestra los resultados para el sector Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal.

**Tabla 2. Desglose del volumen de negocio según el servicio prestado. Datos en miles de €**

| Servicio  | Volumen                |
|---|------------------------|
| 1.1 Servicios de auditoría financiera   | 1.345.282,00 €         |
| 1.2 Servicios de contabilidad y teneduría de libros (no incluye las declaraciones de impuestos) | 2.459.748,00 €         |
| 1.3 Gestión de nóminas y gestoría laboral   | 1.547.359,00 €         |
| 1.4 Otros servicios de contabilidad   | 634.933,00 €           |
| 1.5 Servicios de asesoramiento fiscal (incluye las declaraciones de impuestos)                  | 2.233.024,00 €         |
| 1.6 Insolvencias y liquidación de empresas  | 146.496,00 €           |
| 1.7 Otros servicios relacionados  | 1.294.985,00 €         |
| 2 Servicios de consultoría de gestión empresarial   | 708.041,00 €           |
| 3 Otras actividades y servicios   | 358.924,00 €           |
| <b>Total</b>  | <b>10.728.792,00 €</b> |

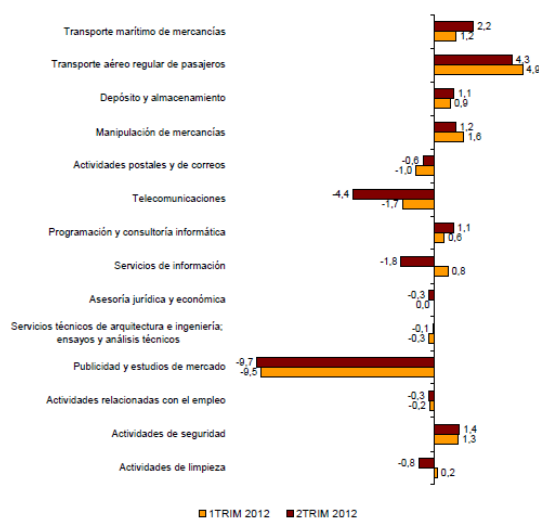
Fuente: INE 2012

Los servicios que más volumen de negocio acumulan son los servicios de contabilidad, asesoramiento fiscal y gestión laboral, en este orden. Auditoría financiera y otros servicios les siguen en importancia. Cabe destacar que estos dos servicios los ofrecen casi exclusivamente las empresas de más de 99 empleados, según la citada encuesta.

### 2.3.5 Índice de Precios del Sector Servicios

De las 14 actividades del sector servicios para las que se calculan índices, 8 disminuyen la variación anual de sus precios en el segundo trimestre de 2012. Asesoría jurídica y económica se mantuvo estable en el primer trimestre y presentó un ligero descenso en el segundo trimestre (-0,3%)

Ilustración 5. Tasas anuales del IPS, base 2006. Índice por sectores



Fuente: INE 2012

## **2.4.- Epílogo**

En la aproximación al sector de Asesoría fiscal, laboral y contable se han estudiado las principales características del mismo extrayendo las siguientes conclusiones: las empresas son en su mayoría de reducida dimensión y con pocos trabajadores; el número de empresas ha aumentado en los últimos cinco años pese a haber decrecido al inicio de la crisis; tanto la cifra de negocios como el empleo se han visto reducidos en los últimos años; el IPS ha caído levemente durante el segundo trimestre de 2012, pero por debajo de la media del sector servicios.



# **CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**



### **3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **3.1.- Análisis del Macroentorno mediante el modelo P.E.S.T.**

##### **3.1.1. Factores político-legales**

La situación política actual en España está muy influenciada por la situación económica. Las últimas elecciones celebradas en Noviembre de 2011 se desarrollaron en un clima de crispación social por la ineficiencia de las medidas tomadas hasta el momento para tratar de paliar los efectos de la crisis económica. Temas como el elevado nivel de desempleo, la amenaza de un rescate financiero por parte de la Unión Europea y la evolución al alza del endeudamiento público y la prima de riesgo, ocuparon los debates políticos de las dos fuerzas mayoritarias. El cambio de gobierno no ha solventado los problemas que acusaba el país en aquel momento y la situación continúa en una tendencia negativa.

Desde la llegada de Mariano Rajoy al gobierno se han llevado a cabo numerosas reformas destinadas a recuperar la confianza externa en el país intentando reducir el déficit público y aumentar la competitividad vía flexibilización del mercado laboral. Para ello entró en vigor en Febrero de 2012 una reforma laboral y una reforma fiscal continua con un aumento paulatino de la carga impositiva. Se prevé que continúe esta tendencia reformista a la vista de las previsiones negativas de organismos internacionales sobre la evolución de la economía.

Estas reformas cambian continuamente el paradigma fiscal y laboral, lo que complica inevitablemente la adaptación de las empresas a los cambios. Por un lado, las constantes modificaciones legales obligan a pequeñas empresas y autónomos a depender de asesoramiento profesional cualificado para adaptarse a las mismas. Por otro lado la gran incertidumbre a corto plazo dificulta una planificación fiscal y laboral adecuada.

Una parte importante de las reformas fiscales llevadas a cabo por el actual gobierno están encaminadas a combatir el fraude fiscal. Tras un periodo de amnistía fiscal, se anuncia un endurecimiento de las sanciones y un aumento de las acciones orientadas a la persecución del fraude fiscal. Este hecho aumenta las actuaciones de control por parte de la administración pública incrementando las obligaciones de las

empresas traducidas en un mayor número de requerimientos, declaraciones informativas, etc.

### **Entorno normativo**

La actividad empresarial de asesoría carece en la actualidad de regulación para su ejercicio. La normativa general de esta actividad es la siguiente:

- Ley 2/2007 de 15 de Marzo de Sociedades Profesionales

La colegiación no es obligatoria pero es posible la colegiación dentro del Colegio de Economistas, lo que proporciona una serie de ventajas

- Estatuto Particular del Colegio de Economistas de Valencia (2003/868)
- Código Deontológico del Colegio de Economistas de Valencia
- Reglamento de Registro de Sociedades Profesionales del Colegio de Economistas de Valencia
- Estatuto profesional de Economistas. Real Decreto 26 de Abril 1977, núm. 871/77
- Reglamento del Registro de Economistas Asesores Fiscales (REAF)

El REAF es un órgano especializado del consejo general de colegios economistas de España, creado en marzo de 1988 para coordinar la actividad de economistas en los temas relacionados directamente con el ejercicio profesional de la asesoría fiscal. El registro está constituido actualmente por más de 4200 economistas asesores fiscales pertenecientes a los 30 colegios de economistas de España.

### **3.1.2. Factores económicos**

La economía española prolongó en los meses centrales del ejercicio 2012 la trayectoria contractiva que había iniciado un año antes, en un entorno caracterizado por el mantenimiento de condiciones financieras adversas.

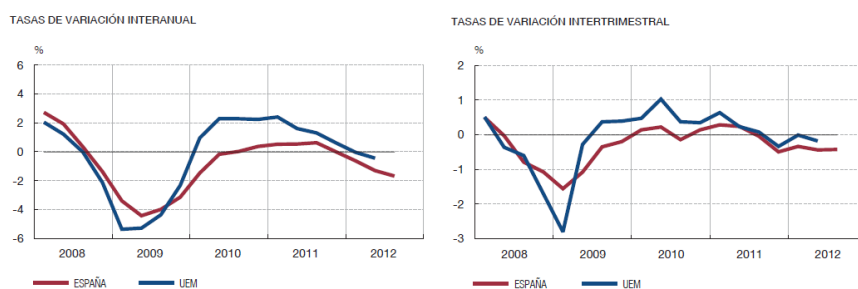
La información coyuntural del tercer trimestre, apunta a que el PIB retrocedió a una tasa intertrimestral del 0,4 %, similar a la observada en el segundo trimestre. El perfil de la demanda a lo largo del trimestre se ha visto afectado por la anticipación de decisiones de gasto ante la subida del IVA anunciada para el 1 de septiembre. Los



datos del tercer trimestre reflejan también el alivio que el plan de pago a proveedores ejerció sobre las cuentas de las sociedades y de los empresarios individuales.

La demanda nacional retrocedió algo menos que en el trimestre previo (-1,2 %, frente al -1,4 % anterior), como resultado de caídas más atenuadas en todos los componentes privados del gasto, en particular en el consumo de los hogares, donde se concentró el efecto de anticipación del IVA. El consumo público, por el contrario, habría intensificado su trayectoria contractiva. Por último, la demanda exterior neta volvió a tener una contribución positiva (0,8 puntos porcentuales), algo más baja que la del trimestre anterior pese al buen tono de las exportaciones, que se vio parcialmente contrarrestado por el repunte de las importaciones. En términos interanuales, el PIB descendió un 1,7 %, frente al -1,3 % en el período abril-junio.

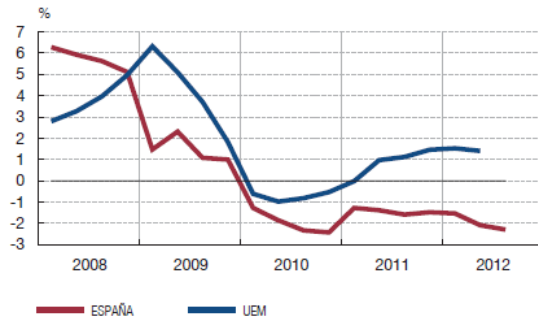
**Gráfico 4. Producto Interior Bruto**



Fuentes: Banco Central Europeo, INE y Banco de España 2012

Por el lado de la oferta, se estima que el empleo se contrajo a un ritmo similar al del trimestre previo (en torno a una tasa interanual del -4,5 %). Los costes laborales prolongaron la trayectoria de moderación, lo que, unido a un nuevo repunte de la productividad aparente, habría propiciado una caída de los costes laborales unitarios.

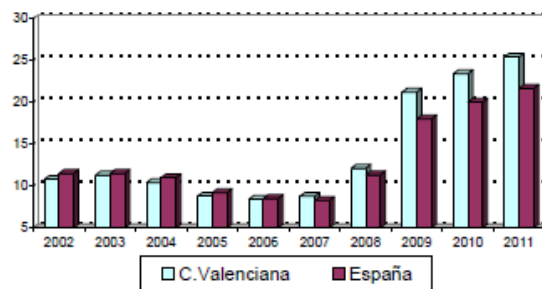
**Gráfico 5. Costes laborales Unitarios**



Fuentes: EUROSTAT, BCE, INE.2012

En las siguientes ilustraciones se observa la evolución de la tasa de paro en España y en la Comunidad Valenciana. Desde 2007 la tasa ha ido creciendo hasta los valores actuales del 25% en la Comunidad Valenciana y el 21% en España. La tasa de paro valenciana ha sido superior a la media española durante todo este periodo. La evolución de la tasa de desempleo en el sector servicios fue superior a la de otros sectores, sólo superada por la agricultura en 2011.

**Ilustración 6. Evolución de la tasa de paro (% de la población activa)**



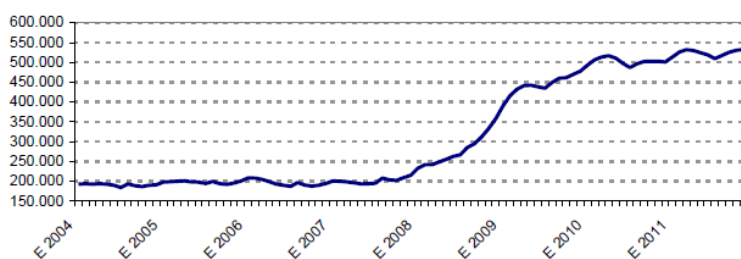
Fuente: Cámara Valencia 2012

**Ilustración 7. Paro registrado en las oficinas del INEM**

| 2011                         | Comunidad Valenciana |              | España    |              |
|------------------------------|----------------------|--------------|-----------|--------------|
|                              | Personas             | % var. anual | Personas  | % var. anual |
| <i>Total paro registrado</i> | 535.036              | 6,7          | 4.422.359 | 7,9          |
| Agricultura                  | 14.180               | 19,5         | 145.961   | 15,1         |
| Industria                    | 86.634               | 0,4          | 509.470   | 3,6          |
| Construcción                 | 88.535               | -2,8         | 775.928   | 3,0          |
| Servicios                    | 309.088              | 11,9         | 2.612.529 | 10,1         |
| Sin empleo anterior          | 36.599               | 2,1          | 378.471   | 6,1          |

Fuente: Camara Valencia 2012

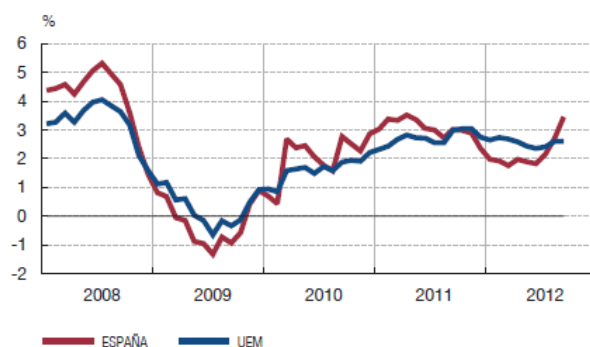
**Ilustración 8. Evolución del paro registrado en la Comunidad Valenciana 2004-2011**



Fuente: Cámara Valencia 2012

Por otro lado, la inflación repuntó significativamente en el tercer trimestre, como consecuencia del impacto de las subidas en los precios de la energía y del efecto de las alzas impositivas y de precios administrados sobre los precios finales. En septiembre, la tasa interanual de los precios de consumo se aceleró hasta el 3,4 %, mientras que el IPSEBENE lo hizo hasta el 2,1 %. La inflación —medida en términos del IAPC— amplió el diferencial positivo con la UEM, hasta 0,9 puntos porcentuales. Cabe esperar que la traslación de las subidas impositivas a los precios de consumo sea solo parcial y que el impacto sobre la tasa de inflación sea transitorio. Las reformas instrumentadas en el mercado de trabajo y en los mercados de productos deberían contribuir a este resultado.

Gráfico 6. Índices Armonizados de Precios Consumo



Fuentes: EUROSTAT, BCE, INE. 2012

En el panorama económico internacional, el tercer trimestre supuso una desaceleración adicional en el ritmo de recuperación de la economía mundial, ante la pérdida de impulso de los países emergentes, el continuado debilitamiento de la actividad en el área del euro y el persistente tono de bajo crecimiento en el resto de países desarrollados. La inflación repuntó como consecuencia de las alzas registradas en los precios de las materias primas, en particular en los del petróleo y de los alimentos, si bien las expectativas sobre la evolución de los precios se mantienen, por lo general, moderadas. En este contexto, los bancos centrales instrumentaron políticas monetarias expansivas y, en algunos casos, profundizaron en las políticas no convencionales. En los mercados financieros, la situación de elevada tensión que se vivió en el verano como resultado de la intensificación de la crisis de la deuda soberana en la zona del euro, con particular incidencia en España y en Italia, comenzó a remitir a finales de julio, tras el anuncio del BCE de su disposición a intervenir en los mercados secundarios de deuda soberana, acción que se iría concretando en meses subsiguientes.

Por lo que se refiere al contexto específico de la actividad, la creciente importancia de las actividades de servicios a empresas (donde se encuadran las asesorías) en el conjunto de la economía, ha situado al sector servicios como el principal sector de actividad en muchos países y precisamente la consolidación de la economía de servicios ha constituido el marco natural donde se ha desarrollado la

actividad de los servicios a empresas, los cuales juegan un papel cada vez más determinante en el fomento del crecimiento económico y de la competitividad.

**Tabla 3. Encuesta anual de servicios. Principales magnitudes del subsector 692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal**

|   |               |
|---|---------------|
| Número de empresas                            | 59.981,00     |
| Número de locales                             | 62.733,00     |
| Volumen de negocio                            | 10.728.792,00 |
| Valor de la producción                        | 9.631.271,00  |
| Valor añadido a precios de mercado            | 6.575.272,00  |
| Valor añadido al coste de los factores        | 6.578.407,00  |
| Gastos de personal                            | 4.670.134,00  |
| Compras y gastos en bienes y servicios        | 4.411.166,00  |
| Compras de bienes y servicios para la reventa | 1.354.342,00  |
| Inversión en activos materiales               | 516.206,00    |
| Personal ocupado (media anual)                | 195.239,00    |
| Personal remunerado (media anual)             | 142.222,00    |

Fuente: INE 2012

La última encuesta anual de servicios del Instituto Nacional de Estadística (2010) refleja que el volumen de negocio de la actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal rondó los 11.000 millones de €, con casi 60.000 empresas y ocupando a 195.000 personas.

El hecho de que el tejido empresarial en España esté caracterizado por empresarios individuales y micro-pymes incentiva la utilización de estos servicios, puesto que es este tipo de empresas el que más requiere de la contratación de profesionales externos por carecer de una estructura organizativa que gestione todos estos temas.

### 3.1.3. Factores socioculturales

Las perspectivas de crecimiento en el sector de servicios a empresas son muy favorables debido al potencial que presentan fenómenos tales como la globalización, la permanente restructuración de las empresas, la internacionalización de los negocios, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las crecientes exigencias en materia de calidad y medio ambiente, etc.

Los expertos consideran que las empresas que operan en el sector de asesoría y consultoría a empresas deberán contribuir a gestionar la creciente complejidad del entorno socio económico con herramientas basadas en el conocimiento y con profesionales de elevada cualificación y experiencia.

Por otro lado, cambios legales en la regulación del trabajador autónomo y el incremento de ayudas y subvenciones a la creación de empresas hará que se incremente el número de emprendedores, y por supuesto sus necesidades de asesoramiento y gestión.

Sin embargo, el informe GEM España de IE Business School (2010) coloca a nuestro país entre los seis menos emprendedores entre los analizados, con la tasa más baja registrada en los once años de estudio. El perfil del emprendedor actual es un hombre de 36 años, con estudios superiores que ha recibido formación específica para emprender y con un nivel de renta alto. El mismo informe destaca por otro lado un ligero aumento de la actividad emprendedora entre los más jóvenes (18-24 años) probablemente como alternativa al elevado desempleo. Según la ATA, sólo el 5% de los jóvenes menores de 30 años son autónomos.

### 3.1.4. Factores tecnológicos

La tecnología es un factor determinante para la actividad y gestión diaria de la empresa, pues es indispensable para realizar el trabajo disponer de equipos informáticos, conexión a internet y además trabajar con modernos y competitivos programas de gestión empresarial (laboral, fiscal, contabilidad).

Existen en el mercado multitud de soluciones informáticas adaptadas a la actividad desarrollada por los despachos profesionales. Conviven diferentes opciones, con gamas que van desde el software totalmente libre (Software Delsol) pero menores prestaciones, pasando por empresas que permiten el alquiler de su software mediante el pago de unas pequeñas cuotas mensuales, a programas de alta calidad que ofrecen soluciones integradas de gestión, entre los que destacan los ofrecidos por SAGE y A3.

En la actualidad se hace imprescindible contar con medios telemáticos para las relaciones con la administración. En la mayoría de casos estos medios son obligatorios y su utilización ha contribuido a un enorme ahorro de costes para las asesorías. A continuación detallamos los principales portales de comunicación con las distintas administraciones:

- AEAT: Transmisión de declaraciones a través de su portal [www.aeat.es](http://www.aeat.es) obligatorias en el caso de sociedades. Notificaciones electrónicas obligatorias
- Seguridad Social: Sistema RED obligatorio para todas las empresas del régimen general. Permite la transmisión de movimientos de afiliación y presentación de boletines de cotización.
- SEPE: Contrat@ y Certific@2. Para el registro de contratos y la transmisión de certificados de empresa.
- Registro Mercantil: Depósitos de Cuentas y Libros, aunque puede realizarse físicamente, el ahorro de tiempo es considerable utilizando este medio.
- Mutua: Sistema Delt@, para transmisión de partes de accidente.

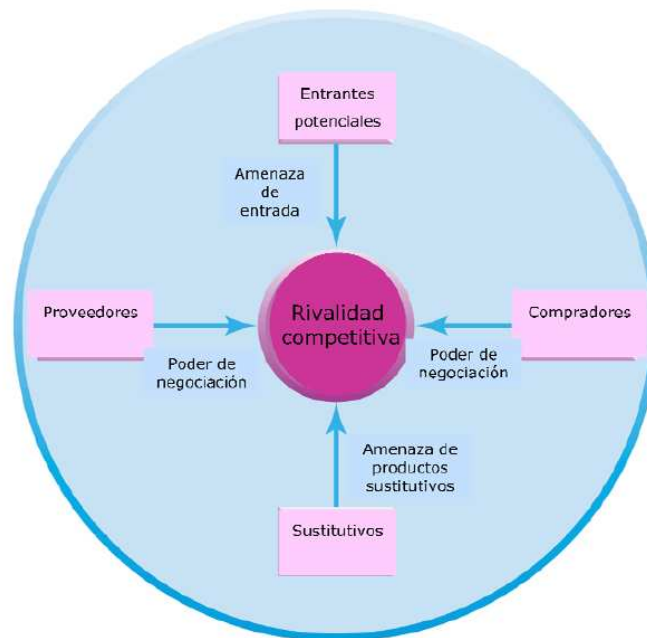
Internet se ha convertido en un canal de comunicación casi obligatorio con los clientes vía email, página web, etc. Incluso algunas empresas basan su estrategia en la prestación de servicios mediante este canal, ofreciendo a los clientes la posibilidad de ver sus cuentas y estados financieros actualizados y disponibles online, eliminando así las distancias entre cliente y despacho.



### 3.2.- Análisis del Microentorno mediante el modelo de las fuerzas competitivas

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos:

Ilustración 9. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Dalmau Porta, J.I. Estrategia y política de Empresa, una introducción, 2003

#### 3.2.1. Rivalidad competitiva

El sector está altamente fragmentado, con un gran número de empresas compitiendo sin que ninguna de ellas tenga una cuota de mercado suficientemente significativa.

Por otro lado, el sector ha entrado en una senda de decrecimiento durante los últimos años a causa de la crisis. Este hecho unido al aumento de número de empresas que ofrecen el servicio y el descenso del número de clientes que lo perciben ha provocado un aumento considerable de la rivalidad.

Otro hecho que marca la rivalidad del sector es la baja diferenciación de producto. En este sector concretamente, aunque sí existen productos altamente especializados, el grueso del volumen de clientes requiere servicios muy estandarizados, con lo que el precio es el factor determinante en la elección del proveedor del servicio. Esta situación desemboca en guerras de precios que hacen aumentar aún más la rivalidad.

### **3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las barreras de entrada existentes son varias, pero no hay barreras administrativas, por lo que la entrada al sector es relativamente sencilla, y eso facilita la aparición de nuevos competidores. Entre las barreras de entrada que podemos encontrar, destacamos las siguientes:

#### **Conocimientos específicos**

Para el desarrollo de la actividad es necesario tener unos conocimientos específicos, lo que dificulta el acceso a empresas que no los poseen. La adquisición de estos conocimientos puede conllevar un gasto en formación y un tiempo en su obtención.

#### **Tecnología especializada**

El desarrollo de la actividad requiere el uso de tecnologías de la información con un alto coste, sólo justificado con un volumen de negocio suficiente. Aunque hasta hace unos años era factible realizar la mayoría de procesos de manera manual para un volumen reducido de facturación, en la actualidad los nuevos requisitos impuestos por la administración obligan a tramitar de manera telemática la mayoría de gestiones.

#### **Lealtad**

Existe una gran lealtad del cliente hacia su proveedor. Aunque no existe un coste de cambio real, sí que es percibido por parte del cliente por posibles pérdidas de información en el proceso. Otro factor importante en este sentido es el carácter confidencial del servicio que crea un vínculo psicológico entre asesor y cliente difícil de superar.

### **Experiencia en el sector**

La experiencia es un factor clave en el sector por la imagen de marca. Uno de los principales motivos de elección de los clientes es la experiencia de la empresa, ya que transmite la tranquilidad necesaria ante las posibles eventualidades.

### **Inversión de capital**

La inversión de capital es muy variable. El coste de crear una empresa con un local, mobiliario, equipos informáticos y personal puede ser muy elevado. Sin embargo es posible desarrollar esta actividad profesional de manera individual y sin incurrir en demasiados costes iniciales.

Podemos concluir que aunque existan ciertas barreras de entrada no son suficientes para disuadir a nuevos competidores, tal y como muestran las cifras de creación de empresas de asesoría.

### **3.2.3. Amenaza de productos sustitutivos**

La actividad que realizan las asesorías se compone en gran parte de trámites y gestiones obligatorias que particulares y empresas podrían hacer por su cuenta en lugar de subcontratarlos o externalizarlos. En la mayoría de los casos, los empresarios o particulares que acuden a una asesoría, lo hacen por desconocimiento de los trámites o gestiones a realizar o lo más común, por falta de tiempo, por lo que la opción de hacerlo uno mismo será uno de los principales productos sustitutivos de esta actividad.

Por otra parte, la reducida dimensión de las empresas valencianas facilita la realización de estas tareas por el propio empresario puesto que los trámites a cumplir en el caso de los empresarios autónomos se reducen considerablemente siendo más prescindible la subcontratación de servicios especializados. También debemos destacar la adaptación de los sistemas públicos a las nuevas tecnologías, que facilita la realización de trámites a través de internet, eliminando desplazamientos permitiendo que los empresarios puedan ocuparse de los mismos sin la pérdida de tiempo para su actividad que suponía anteriormente.

Por último cabe mencionar las políticas de los organismos públicos dirigidas a la creación de empresas ofreciendo asesoramiento gratuito en diversos puntos, como

elaboración de planes de empresa y solicitud de subvenciones. Esto sustituye una parte importante de la actividad tradicional de las asesorías.

#### **3.2.4. Poder de negociación de los proveedores**

La dependencia de proveedores del sector es baja y se reduce a material de oficina, hardware y software principalmente. En ambos casos existe una gran fragmentación en los proveedores que les concede un bajo poder de negociación.

Sin embargo los proveedores de software de alta gama sí están muy concentrados y las empresas dependen de las prestaciones que incorporen a sus programas y del mantenimiento y precio ofrecido. En este caso, el coste de cambio es muy elevado tanto en términos económicos como en tiempo de adaptación al nuevo sistema.

#### **3.2.5. Poder de negociación de los clientes**

Existe un gran número de clientes que en principio debería restar poder de negociación a los mismos por su baja concentración. En la misma línea juega un papel importante el coste de cambio percibido por el cliente, que hace aumentar su lealtad hacia una marca.

Por otro lado un cliente con gran volumen de negocio sí tiene un alto poder de negociación por ser una parte importante de la facturación de la empresa asesora. Es muy habitual que un cliente tenga varias empresas o actúe como prescriptor ante sus conocidos, lo que le confiere también un elevado poder de negociación.

### 3.3.- Análisis competitivo

Vamos a centrar este análisis en los competidores que operan en la misma zona que la empresa objeto de estudio, por ser los que en principio provocan una mayor rivalidad. La empresa está ubicada en el centro de Valencia y más concretamente en el barrio del Carmen. Dentro de la misma no existe el nivel de saturación que podemos encontrar en muchas otras zonas de la ciudad, especialmente en las zonas más céntricas.

Los principales competidores situados en el barrio del Carmen son los siguientes:

**Tabla 4. Características principales de los competidores directos**

| Nombre                          | Precios | Presencia en Internet  | Antigüedad | Bajo comercial | Empleados | Contable | Fiscal | Laboral | Jurídico |
|---------------------------------|---------|------------------------|------------|----------------|-----------|----------|--------|---------|----------|
| Informadora Legislativa S.L.    | Alto    | No                     | 15         | No             | < 5       | Sí       | Sí     | No      | Sí       |
| Asesores Fiscales S.L.          | Alto    | No                     | 32         | No             | < 5       | Sí       | Sí     | No      | No       |
| Asesoría Jurídica Perez Domingo | Medio   | Sí                     | 3          | No             | < 5       | Sí       | Sí     | Sí      | Sí       |
| Marín Traves asesores sl.       | Bajo    | Citiservi              | 8          | No             | < 5       | Sí       | Sí     | Sí      | No       |
| Profisco 2000 S.L.              | Medio   | Directorio de empresas | 13         | Sí             | 5-25      | Sí       | Sí     | Sí      | Sí       |

Fuente: Elaboración propia 2012

Se observa que la mayoría de empresas cuentan con una larga trayectoria profesional, que lleva aparejada una política de precios más elevados que en el caso de las empresas de más reciente creación. La presencia en internet es escasa en general destacando que sólo una de ellas posee una página web, siendo las empresas más jóvenes las de mayor presencia. Todos ofrecen servicios fiscales y contables, variando la oferta en el caso de servicios laborales y jurídicos. Ninguno tiene una gran cuota de mercado con facturaciones de menos de 300.000 € en todos los casos. Por último destacar que sólo uno de los competidores dispone de un bajo comercial.

### 3.4.- Epílogo

Se ha realizado un análisis PEST para el estudio del macroentorno, considerando diferentes factores: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Las conclusiones más relevantes han sido las siguientes: gran incertidumbre causada por las constantes reformas del ejecutivo, falta de regulación en el sector que provoca elevada competencia e intrusismo, agravación de los desequilibrios macroeconómicos por la persistencia de la crisis económica, baja tendencia tradicional al emprendedurismo en España aunque la situación del mercado laboral favorece la creación de empresas en los sectores más jóvenes de la población y elevada dependencia de la tecnología en el sector.

En cuanto al análisis del microentorno, se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Fruto de este estudio se observa que existe un alto grado de competencia en el sector de asesoría fiscal y laboral. Los principales motivos de esta competencia son la alta fragmentación del sector, la baja efectividad de las barreras de entrada existentes y el alto poder de negociación de los clientes.

En el análisis de la competencia directa se observa que pese a que la empresa se sitúa en el centro de la ciudad donde existe un elevado número de competidores y clientes potenciales, dentro del barrio del Carmen la situación es diferente reduciéndose considerablemente el número de asesorías en la zona. Las empresas estudiadas tienen características muy heterogéneas tanto en precios, imagen y calidad del servicio prestado.

# **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES**





## 4.- ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

### 4.1.- Localización

La oficina de la empresa se encuentra situada en el centro de Valencia, concretamente en el Barrio del Carmen.

Se opta por alquiler de las instalaciones, lo cual minimiza las implicaciones financieras en comparación con el desembolso que hubiera supuesto la compra de las mismas. Por otro lado sí que existe un depósito ligado a un aval por el alquiler, aunque se puede liberar en el momento en que se quiera resolver el contrato.

Al situarse en el centro de la ciudad, la localización minimiza las distancias a los clientes, distribuidos por diversas zonas de Valencia, como muestra la tabla 5. La única concentración de clientes lejana a las instalaciones es la existente en el distrito Poblados Marítimos, pero al estar en la periferia de la ciudad, dicha concentración no justifica un cambio de localización, ya que sólo haría aumentar las distancias con otros clientes. La distancia media a los clientes es de 1,57 kms. , la cual se considera aceptable desde el punto de vista logístico.

**Tabla 5. Distancias a los clientes**

| Distrito           | Distancia en Kilómetros | Nº de clientes |
|--------------------|-------------------------|----------------|
| Ciutat Vella       | 0                       | 18             |
| Eixample           | 1.5                     | 6              |
| Extramurs          | 2.5                     | 2              |
| Campanar           | 2.5                     | 1              |
| La Zaidia          | 2.5                     | 2              |
| El Pla del Real    | 2.5                     | 3              |
| Patraix            | 3                       | 2              |
| Quatre Carreres    | 2.5                     | 3              |
| Poblados Marítimos | 4.5                     | 4              |
| Camins al Grau     | 4                       | 3              |
| Benimaclet         | 3                       | 2              |
| Poblados del Sur   | 5.5                     | 2              |

Fuente: Elaboración propia 2012

Otro factor clave relativo a la localización es la cercanía a otros organismos con los que la empresa interactúa. Tanto la Tesorería General de la Seguridad Social, como la Administración de Hacienda y el Registro Mercantil se encuentran muy próximas a las instalaciones. También cabe tener en cuenta la diversidad de oficinas de entidades financieras. Es éste un factor importante ya que a algunos clientes se les ofrece el servicio de llevar sus impuestos a las mismas.

Un inconveniente de la localización es la dificultad para encontrar aparcamiento. Esto puede hacer difícil el transporte hacia los clientes, al no tener después lugar para estacionar el vehículo. Por el contrario, el centro de Valencia es sin duda la zona mejor conectada mediante transporte público, aunque en este caso los tiempos serían mayores que con un transporte autónomo. Una posible solución sería el pago mensual por un parking, pero habría que considerar los costes y la implicación que tuviera en la cadena de valor.

Por último, destacar que el despacho se sitúa en el interior de un edificio de oficinas. Una localización a pie de calle, podría hacerlo más accesible y sobretodo más visible de cara a clientes potenciales.

## 4.2.- Distribución en planta

En este capítulo analizaremos si la distribución en planta de los equipos y áreas de trabajo esta convenientemente diseñada para minimizar el coste y maximizar la eficiencia asegurando la seguridad y satisfacción del personal que participa en el proceso.

Para ello estudiaremos los factores que influyen en esta distribución. Dado que en este TFC se analiza un servicio y no un bien de consumo, ha sido necesario primero transformar algunas partes del servicio en algo tangible para su estudio.

### **Los materiales**

Se entiende como materiales, los paquetes de información provenientes del cliente (facturas, nóminas o documentos bancarios) y los productos terminados o intermedios, resultantes del proceso de transformación (declaraciones de impuestos, libros contables, nóminas, seguros sociales, balances o informes de situación).

Los primeros son estandarizados e identificados cuando llegan a la oficina, mediante un sobre en el que figura el nombre del cliente, la naturaleza de su contenido y el periodo al que hacen referencia. Esto hace fácil su movimiento entre despachos y su almacenaje.

Los segundos son en su mayoría documentos informáticos que son transportados telemáticamente bien a la empresa cliente (nóminas, informes financieros) o bien a las Administraciones Públicas (seguros sociales, declaraciones de impuestos). El almacenaje de los mismos consiste en un archivo en el sistema informático.

En el caso del servicio estricto de asesoramiento, no existen materiales incorporados al mismo. Aunque la mayoría de veces el servicio se presta de forma telefónica o en su local con los clientes habituales, en ocasiones el cliente se desplaza al despacho. En este caso es el cliente el que se mueve a través de las instalaciones, lo cual tiene implicaciones en el resto de factores.

### **La maquinaria**

Entendemos como maquinaria los equipos informáticos, de los que se hará un estudio más pormenorizado en un posterior apartado. El soporte físico (hardware) no tiene porqué cambiar aunque cambie el software que ejecuta el proceso y su ubicación irá muy ligada a la ubicación de la mano de obra.

### **La mano de obra**

La mano de obra consiste en los dos propietarios de la empresa. Cada uno de ellos participa en productos diferentes, y tiene la cualificación necesaria para el trabajo que realizan. Una persona se ocupa de la gestión contable y fiscal de autónomos y la otra de la gestión fiscal y contable de sociedades y la gestión laboral.

Sus puestos de trabajo cumplen las condiciones de luminosidad y seguridad necesarias para el trabajo que realizan. Aunque en una oficina la seguridad no sea un factor tan crítico como en procesos de fabricación (ruidos, materiales pesados, residuos tóxicos), sí que existe una normativa específica dedicada a la ergonomía.

La imagen de los propietarios es muy importante en el contacto directo con el cliente. Siguen un código de vestimenta adecuado para su tarea y actúan de forma cercana con ellos.

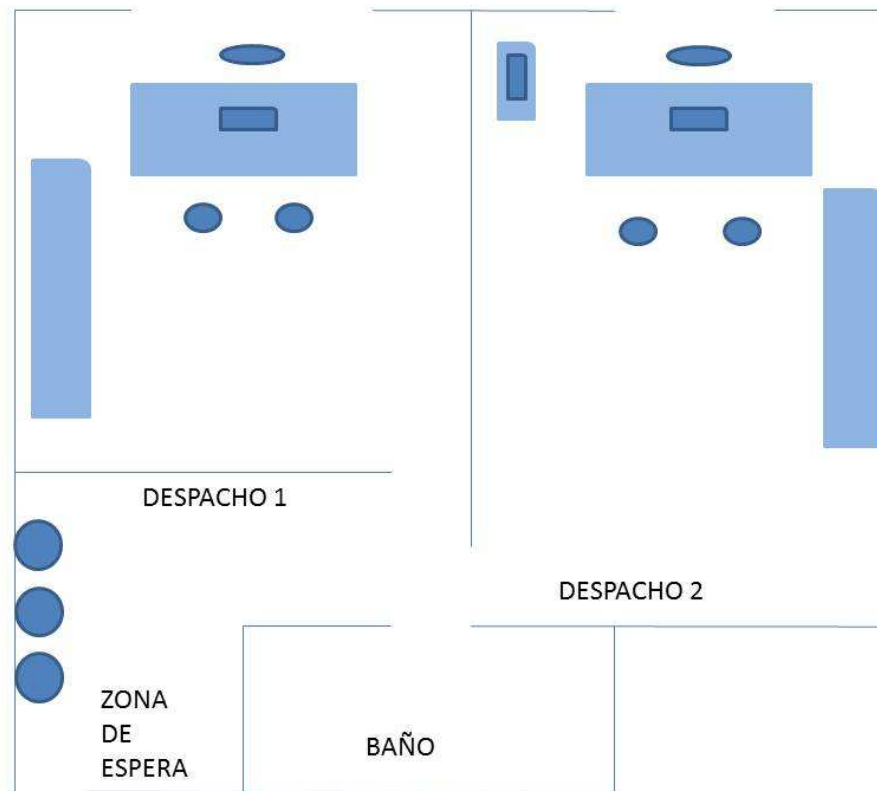
### **El movimiento y las esperas**

Como se ha descrito anteriormente, el movimiento de materiales corresponde al movimiento de información. Cuando es necesario, los documentos se envían telemáticamente entre los puestos de trabajo. Cuando es necesaria la comunicación directa, un usuario se desplaza al puesto del otro o se pone en contacto por vía telefónica. La distancia entre despachos es mínima.

Sólo cuando llega información de los clientes hay un tiempo de espera hasta que la información es procesada. Para ello existen armarios en cada despacho para almacenar los sobres de documentación. Estos sobres permanecen luego archivados hasta completar el año fiscal, momento en el que son devueltos al cliente.

En el caso del servicio de asesoramiento, se procura que el cliente siempre concierte cita previa para evitar esperas. Sin embargo existe una zona de espera para cuando surge una visita inesperada y la espera es inevitable

**Ilustración 10. Plano de las instalaciones**



Fuente: Elaboración propia 2012

En el plano se observan los dos despachos. Cada uno contiene una mesa, un portátil, un armario para archivo, una silla para el trabajador y dos para clientes. Existe una zona de espera para clientes y un baño fácilmente accesible.

En el despacho 2, se sitúan las impresoras y el equipo multifunción, a la derecha del puesto de trabajo. El movimiento entre despachos es rápido, el único problema es la distancia hasta la impresora desde el despacho 1.

Existen ventanas detrás de cada puesto de trabajo, que proporcionan luminosidad a cada uno de los despachos proveniente de la dirección adecuada para asegurar la ergonomía.

El diseño de la distribución en planta, responde a una distribución por producto. Cada despacho se encarga de tipos de producto diferente, en cada uno se almacena la información relativa a estos productos y se dispone de las herramientas necesarias para su proceso.

### 4.3.- Descripción de operaciones

Analizaremos en este apartado las operaciones implicadas en los productos de externalización que ofrece la empresa. En las siguientes tablas figuran la descripción de estas operaciones, su periodicidad, los plazos de entrega si los hubiera y el orden que siguen en el proceso.

#### P1.-Asesoría y gestión fiscal y contable de Sociedades Mercantiles

| Código | Descripción   | Plazo   | Predecesoras   | Periodicidad |
|--------|---|---|----------------|--------------|
| O1     | Recogida de documentación.  | A partir del día siguiente al fin del trimestre |                | Trimestral   |
| O2     | Separación de documentación en facturas, documentos bancarios y otros documentos. |   | O1             | Trimestral   |
| O3     | Contabilización de facturas   |   | O2             | Trimestral   |
| O4     | Presentación de modelos 303, 111, 115 y 202                                       | Día 15 del mes siguiente al fin del trimestre   | O3             | Trimestral   |
| O5     | Contabilización resto de documentos   |   | O2             | Trimestral   |
| O6     | Presentación modelos resumen 190, 180 y 390                                       | 30 Enero  | O4             | Anual        |
| O7     | Cierre de contabilidad  |   | O2,O3,O4,O5,O6 | Anual        |
| O8     | Presentación libros contables   | 30 Abril  | O7             | Anual        |
| O9     | Presentación Cuentas Anuales  | 30 Julio  | O8             | Anual        |
| O11    | Presentación Declaración de la Renta propietario                                  | 30 Junio  |                | Anual        |
| O12    | Presentación Impuesto de Sociedades   | 30 Julio  | O7             | Anual        |

#### P2.-Empresarios individuales en estimación objetiva

| Código | Descripción  | Plazo   | Predecesoras | Periodicidad |
|--------|--|---|--------------|--------------|
| O1     | Cálculo de módulos de IVA e IRPF   | A partir del 1 de Enero                         |              | Anual        |
| O2     | Recogida de documentación.   | A partir del día siguiente al fin del trimestre |              | Trimestral   |
| O3     | Separación de documentación en facturas con retención, facturas de inmovilizado y otras facturas |   | O2           | Trimestral   |
| O4     | Contabilización de facturas e inmovilizado y facturas con retención                              |   | O2           | Trimestral   |
| O5     | Presentación de modelos 311, 111, 115 y 131  | Día 15 del mes siguiente al fin del trimestre   | O4           | Trimestral   |
| O6     | Contabilización de otras facturas  |   | O3           | Trimestral   |
| O7     | Presentación modelos resumen 190, 180 y 390  | 30 Enero  | O4           | Anual        |
| O8     | Impresión libro de facturas e inmovilizado   |   | O4,O6        | Anual        |
| O09    | Presentación Declaración IRPF  | 1 Mayo - 30 Junio                               |              | Anual        |

### P3.- Empresarios individuales en Estimación Directa

| Código | Descripción   | Plazo   | Predecesoras | Periodicidad |
|--------|---|---|--------------|--------------|
| O1     | Recogida de documentación.                                  | A partir del día siguiente al fin del trimestre |              | Trimestral   |
| O2     | Separación de documentación en facturas y otros documentos. |   | O1           | Trimestral   |
| O3     | Contabilización de facturas                                 |   | O2           | Trimestral   |
| O4     | Presentación de modelos 303, 111, 115 y 130                 | Día 15 del mes siguiente al fin del trimestre   | O3           | Trimestral   |
| O5     | Contabilización resto de documentos                         |   | O2           | Trimestral   |
| O6     | Presentación modelos resumen 190, 180 y 390                 | 30 Enero  | O4           | Anual        |
| O7     | Impresión de libros contables                               |   | O5,O3        | Anual        |
| O11    | Presentación Declaración de la Renta propietario            | 30 Junio  |              | Anual        |

### P4.- Asesoría laboral

| Código | Descripción                     | Plazo                                       | Predecesoras | Periodicidad |
|--------|---------------------------------|---|--------------|--------------|
| O1     | Alta nuevo trabajador           | Un día antes de su incorporación            |              |              |
| O2     | Baja trabajador                 | Hasta 5 días después                        |              |              |
| O3     | Nómina trabajador               | Último día mes                              | O1           | Mensual      |
| O4     | Transmisión seguros sociales    | Hasta día 18 mes posterior                  | O3           | Mensual      |
| O5     | Modelo 111                      | Hasta día 15 mes posterior al fin trimestre | O3           | Trimestral   |
| O6     | Modelo resumen 190              | 30 Enero                                    | O5           | Anual        |
| O7     | Baja por enfermedad o accidente |   | O1           |              |

Las operaciones vienen determinadas en todos los anteriores productos, por los requisitos fijados por la Administración Pública dejando poco margen para el diseño del proceso o del producto.

#### Forma

La elaboración de impuestos se hace según los modelos oficiales que proporciona Hacienda. Hay que conocer estos modelos y actualizarlos en caso de cambios. Ocurre lo mismo en el caso de Cuentas Anuales y Libros Oficiales, normalizados por el Código Mercantil y los Seguros Sociales por la Seguridad Social.



### **Tiempo**

Existe un plazo máximo para la transmisión de impuestos y seguros sociales. El incumplimiento de este plazo genera sanciones, que en caso de producirse, tendría que asumir la empresa. Por este motivo la producción no puede posponerse más allá de esa fecha. A su vez, estas presentaciones corresponden a un periodo concreto, con lo que también existe implícita una fecha para empezar a confeccionar los documentos a transmitir. Por este motivo tampoco la producción puede adelantarse.

En el caso de las presentaciones trimestrales de impuestos, se refieren siempre al trimestre inmediatamente anterior, con lo que no puede empezar a procesarse la información hasta el 1er día del mes siguiente. El día 15 de ese mismo mes han de estar presentados, por lo que existe un periodo de 15 días para elaborarlos. En cuanto a la seguridad social, la transmisión de seguros sociales puede empezar a hacerse a partir del día 1 de cada mes y como fecha tope tenemos el día 18. Estos son los dos plazos más cortos y se repiten cada mes en cuanto a gestión laboral y cada trimestre (solapándose el mes en cuestión con lo anterior) en el caso de gestión fiscal.

Estos plazos provocan que la carga de trabajo en estas fechas sea mucho más elevada que en los demás meses y provoca que en el caso de la gestión contable, sólo se contabilicen en este periodo los documentos necesarios para la obtención de los impuestos, dejando para periodos con menos carga los documentos no necesarios. Se puede decir que se modifica el proceso lógico (recepción-contabilización-cálculo de impuestos) difiriendo parte de la contabilización para aumentar la capacidad.

Por otro lado, el proceso de contabilización podría empezar a hacerse antes de que acabara el trimestre, pero ello supondría bien repetir la operación de recogida de documentación o bien trasladar esa operación al cliente.

### **Normativa**

A parte de los modelos oficiales, de los que ya hemos hablado anteriormente existen normas mercantiles, laborales y fiscales, para tratar la información hasta llegar a estos documentos finales.

#### 4.4.- Análisis de Sistemas de Información

Los sistemas de información están presentes en todo el proceso e implicados en prácticamente todas las operaciones de la empresa. Definimos a continuación los equipos y el software para su posterior análisis.

##### **Hardware**

La empresa dispone de dos equipos portátiles, uno por cada usuario. Al ser portátiles, pueden transportarse en las visitas a clientes o a potenciales clientes. Disponen del sistema operativo Windows y están conectados mediante el módem de la oficina por wireless.

También dispone de una impresora láser, y un equipo multifunción usado como scanner y fax. Estos dos equipos están conectados a uno de los portátiles. Se puede imprimir o recibir imágenes escaneadas desde el otro portátil, al estar conectados por red.

##### **Software**

Existen varias aplicaciones para las distintas áreas de la empresa:

*Contaplus*: para todas las operaciones relacionadas con contabilidad e impuestos de sociedades mercantiles. Para determinados modelos, es necesaria la utilización de software específico.

*Nominasol*: para todas las operaciones relacionadas con la gestión laboral. Ofrece la opción de enlazar con Contaplus los datos de nóminas para su contabilización.

*Programas de ayuda de la AEAT*: Con estos programas se confeccionan las declaraciones de renta, módulos y resúmenes anuales. No es posible importar datos, por lo que hay que copiarlos manualmente de informes de las otras aplicaciones.

*Excel*: Para la contabilización de facturas de empresarios individuales, la empresa utiliza una hoja de cálculo de fabricación propia. No permite la impresión o transmisión directa de impuestos, por lo que es necesario rellenar manualmente los modelos ofrecidos por la AEAT.

### **Bases de datos**

No existe una base de datos única, ya que cada aplicación tiene la suya propia. Compartir datos sólo es posible entre Contaplus y NominaSol, como ya hemos mencionado anteriormente. Esto ralentiza mucho las operaciones.

Los documentos no relacionados con estas aplicaciones son almacenados en una carpeta compartida por los dos portátiles y ordenados en subcarpetas según su naturaleza. El acceso a estos documentos desde el otro portátil es muy lento.

#### **4.6.- Epílogo**

La decisión de la localización de la empresa responde a criterios de proximidad al cliente. El lugar elegido es idóneo por situarse en el centro de la ciudad reduciendo las distancias y aprovechando la buena comunicación.

La distribución en planta sigue un criterio de distribución por producto. Los equipos informáticos, mobiliario y personal se distribuyen convenientemente para mejorar la eficiencia de los procesos.

Las operaciones de la empresa están muy marcadas por las normativas y plazos de la administración. Un aumento en la frecuencia de recogida de documentación podría aliviar la carga de trabajo producida en los periodos de presentación de impuestos.

Los sistemas de información utilizados por la empresa no están debidamente planificados. El uso de un sistema integrado podría minimizar los tiempos de ejecución de los procesos.

# **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS**



## 5.- ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

### 5.1.- Misión, visión y valores de la empresa

La misión describe el propósito principal de la empresa, su razón de ser. Incluye una descripción de qué hace la empresa, cómo lo hace y a quien va dirigido.

**Misión:** Ayudar a mejorar la gestión y optimizar los costes fiscales y laborales de las PYMES y autónomos de Valencia mediante el trabajo de un equipo de profesionales cualificados y con el uso de un sistema de información que combina herramientas propias de análisis y tecnología avanzada.

La visión es la proyección de la estrategia de la empresa a medio/largo plazo. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa espera ser en el futuro.

**Visión:** Seremos un referente en términos de calidad y satisfacción al cliente.

Los Valores representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente puede traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las

desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar.

Los valores de Asesoría Martínez son:

**Calidad:** El servicio que presta la Asesoría Martínez se basa en la eficiencia y eficacia que cada colaborador transmite al cliente, haciendo que éste se sienta satisfecho y respaldado ante cualquier eventualidad fiscal, laboral o contable.

**Innovación:** Gracias al vertiginoso desarrollo de la tecnología las empresas deben buscar una constante evolución en sus sistemas y procesos esencialmente para mejorar el servicio prestado. Debido a esto, Asesoría Martínez estará atenta a los cambios que surjan en el mercado para incorporarlos a su organización y aprovechar las ventajas que generan.

**Responsabilidad:** Actuar siempre de una manera responsable con el cliente, tratando sus asuntos como si fueran propios. Buscar cumplir con las administraciones públicas buscando el ahorro fiscal por medio de las herramientas existentes y huyendo de prácticas poco ortodoxas.

**Trabajo en equipo:** Para la prestación de los servicios, es imprescindible la colaboración de todo el equipo de trabajo ya que gracias a la sinergia lograda en conjunto podrán encontrarse las soluciones más adecuadas a cada uno de los problemas que los clientes presenten.



## 5.2.- Forma jurídica y fiscal

Los socios eligieron crear una Sociedad Limitada para dar forma jurídica a la empresa. Los criterios que se tuvieron en cuenta a la hora de crear la sociedad fueron los siguientes:

### **Número de socios**

Al ser una empresa pequeña con dos socios y un capital reducido se optó por esta forma jurídica por ser la idónea.

### **Responsabilidad de los socios**

La responsabilidad de los socios ante terceros es un factor clave a la hora de elegir la forma jurídica y se optó por la SL frente a una Sociedad Civil. De esta forma la responsabilidad de los socios ante deudas de la sociedad está limitada al capital aportado.

### **Capital social necesario**

El capital social y sus características son un elemento clave para decidir que forma jurídica es la que más se adecúa a un proyecto empresarial. En este caso, frente a la Sociedad Anónima que requiere un desembolso mayor y una mayor complejidad y gastos de gestión, la SL permite incluso realizar aportaciones no dinerarias sin la necesidad de certificación por el informe externo de un experto.

### **Aspectos fiscales**

La tributación de la empresa depende su forma jurídica. La diferencia entre una forma u otra se hallará principalmente entre la tributación por IRPF o Impuesto de Sociedades, obviaremos otros impuestos como el IVA, que poco difieren de una forma jurídica a otra.

Los beneficios del empresario individual tributan por IRPF. Al resultado del ejercicio se le aplican las escalas del impuesto, que van creciendo a medida que crece la base imponible. Esta cuota se corrige después con la cuota resultante de aplicar las mismas escalas a un mínimo que fija la Administración dependiendo de la situación personal y familiar.

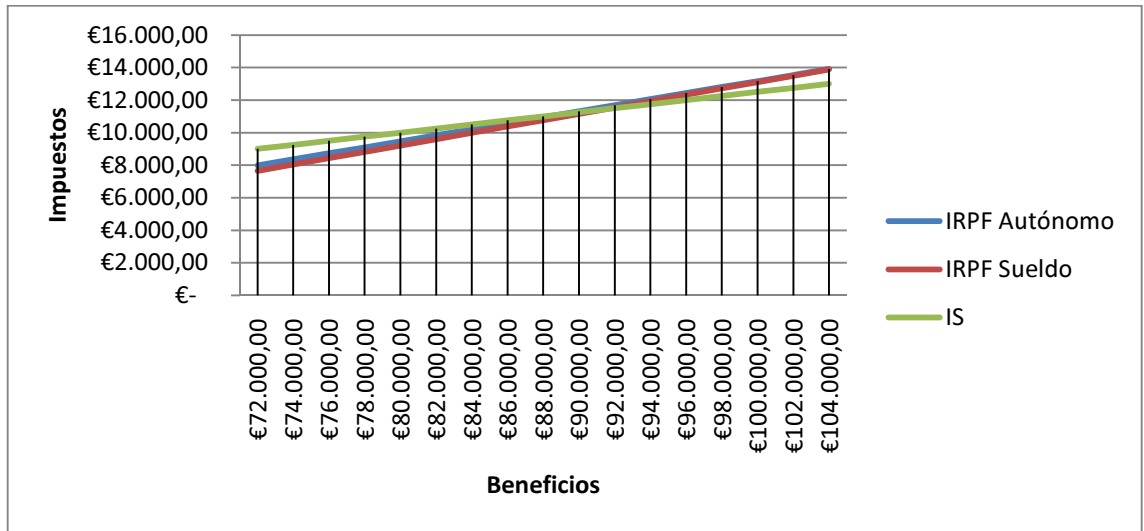
Cabe destacar, que el empresario individual no puede deducir su sueldo como un gasto, sino que todo el beneficio es considerado como tal. Sin embargo no puede beneficiarse de la deducción por rendimientos del trabajo, fijada en 2011 en 2.656 €. Por el contrario puede deducirse un 5% de esos beneficios como provisiones y gastos de difícil justificación. Para que la deducción de ese 5% fuera comparable a los 2.656 €, los ingresos netos deberían ser superiores a 53.040 €.

Los beneficios de una sociedad mercantil, tributan por el impuesto de sociedades. El impuesto de sociedades no es progresivo como el IRPF, sino que se le aplica una tasa fija del 30% para empresas creadas a partir de 2008. Sin embargo existen tasas reducidas para empresas de reducida dimensión. En la empresa objeto del análisis la tasa aplicada es del 25%.

Por otro lado, como hemos dicho anteriormente, cuando una empresa tributa por el IS, puede deducir de sus beneficios, los salarios de los propietarios, que en ese caso tributarían por IRPF como rendimientos del trabajo, beneficiándose de la deducción citada.

Se calculó el beneficio a partir del cual, el IRPF de los salarios es mayor al 25%, partiendo de la base de que todo el beneficio es considerado salario de los propietarios. El equilibrio se encuentra a partir de 91.312 €, que supondría un salario para cada uno de los propietarios de 15 pagas de 3043 € brutos. En ese punto, la tributación como empresarios individuales sería aún superior a la de SL. Lo podemos ver representado en la siguiente gráfica.

**Gráfico 7. Comparación opciones de tributación.**



Fuente: Elaboración Propia 2012

Existe otra particularidad de los empresarios individuales que hace que no sea la elección óptima. Los rendimientos de los profesionales que eligen esta modalidad, están sujetos a una retención del 21% por parte de la empresa que recibe el servicio. Es decir, de cada factura, la empresa perceptora retiene ese 21% y lo ingresa trimestralmente a Hacienda como pago a cuenta del IRPF del profesional. Este hecho, aunque no implique una mayor carga impositiva, reduce el fondo de maniobra de la empresa de forma muy significativa, hasta el punto de que una empresa que tuviera un margen menor a ese 21% tendría flujos de caja negativos mes a mes que sólo recuperaría en la declaración de renta del año siguiente.

### **5.3.- Estructura organizativa**

La estructura que presenta la empresa es muy adaptable y flexible. Al estar formada por únicamente dos profesionales al mismo nivel, esta flexibilidad es un requisito indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

No existen trabajos y reglamentaciones estandarizados. Esta ausencia de burocracia permite cambiar rápidamente según lo que requieran las necesidades. Existe una división del trabajo, pero los trabajos realizados no son estandarizados dada la naturaleza del servicio.

La toma de decisiones estratégicas es compartida por ambos socios, acordando en cada momento lo más adecuado según las circunstancias. Es por ello clave que la misión, visión y valores estén bien definidos para utilizarlos como guía en el proceso.

#### 5.4.- Análisis de los puestos de trabajo

En la empresa estudiada no es adecuada la realización de un análisis y descripción de los puestos de trabajo convencional ya que en este caso los puestos van ligados a la persona que los ocupa al ser una empresa con sólo dos socios que deben asumir todas las tareas.

La empresa no contempla la contratación de empleados en un horizonte próximo. Un análisis más detallado sería necesario como apoyo a un proceso de selección, para definir las necesidades de la empresa y los perfiles adecuados para cada puesto de trabajo.

Describiremos a continuación, las tareas asignadas a cada uno de los puestos de trabajo y las habilidades necesarias para su desarrollo:

##### **Puesto de trabajo 1.- Asesor fiscal de empresarios individuales y director comercial.**

###### **Tareas:**

Recogida de documentación

Elaboración de contabilidad

Elaboración de impuestos

Visitas a clientes

Diseño del plan comercial

Ejecución de tele-marketing

Visitas a clientes potenciales

Preparación de presupuestos

Gerencia

Compras

###### **Habilidades:**

Capacidad de organización del trabajo

Orientación al cliente

Habilidades comerciales

Capacidad de negociación

Visión estratégica

Habilidades técnicas: contabilidad, elaboración de impuestos, manejo de programas informáticos especializados.

**Puesto de Trabajo 2.- Asesor fiscal de sociedades, asesor laboral y director financiera.**

**Tareas:**

Recogida de documentación

Elaboración de contabilidad

Elaboración de impuestos

Elaboración de Estados Financieros

Visitas a clientes

Elaboración de nóminas y seguros sociales

Asesoramiento laboral a clientes

Diseño del Plan Financiero

Elaboración de contabilidad de la empresa

Facturación

Gestión de cobros y pagos

Gerencia

Compras

**Habilidades:**

Capacidad de organización del trabajo

Orientación al cliente

Habilidades comerciales

Capacidad de negociación

Visión estratégica

Habilidades técnicas: contabilidad, elaboración de impuestos, elaboración de nóminas, manejo de programas informáticos especializados.

### **5.5.- Epílogo**

La misión, visión y valores están definidos. La empresa centra su estrategia competitiva en la orientación al cliente, la calidad del servicio prestado y la innovación.

La forma jurídica de la empresa es una Sociedad Limitada. El criterio que más peso tuvo en la elección de esta forma fue el aspecto fiscal que minimiza la carga impositiva y mejora la liquidez frente a otras formas de tributación.

La organización de la empresa es orgánica, lo que le permite una gran flexibilidad y capacidad de adaptación que se hace indispensable debido al reducido tamaño de la misma.

Los puestos de trabajo están ligados a los socios. Las tareas se han repartido en función de las habilidades y preferencias de cada uno de ellos.



# **CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL**



## 6.- ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL

### 6.1.- Segmentación de mercado

La segmentación permite dividir el mercado total de un producto o un servicio en grupos homogéneos con necesidades que los diferencian entre sí, con el fin de poder aplicar las estrategias de marketing más adecuadas.

La empresa se dedica a varios segmentos, adaptando su marketing-mix a las particularidades de cada uno de ellos, en lo que podríamos considerar un marketing diferenciado. Aunque principalmente se concentra en los considerados más atractivos.

Los dos principales segmentos son empresas y particulares, ya que sus necesidades de asesoramiento son diferentes. Dentro del segmento empresas se establecen criterios para encontrar segmentos más específicos:

**Criterio geográfico.** La actividad se limita a la ciudad de Valencia en la práctica, pero sin renunciar a poblaciones cercanas que forman parte de su área metropolitana. El atractivo de este segmento es la proximidad, que reduce costes de desplazamientos y aumenta la satisfacción del cliente.

**Forma jurídica.** En el caso del segmento empresas, de todas las posibles la empresa centra sus servicios a Empresarios Individuales y Sociedades Limitadas. Los empresarios individuales son la forma jurídica menos compleja y la más popular (53% de las empresas en Valencia provincia). Las Sociedades Limitadas son más complejas, pero más rentables para la empresa aunque menos numerosas (36%)

**Por actividad.** La empresa se centra en mayor medida en tres actividades: Servicios de Comidas y Bebidas, Pequeños trabajos de construcción y Comercio Minorista. Son los sectores en los que existe más experiencia por parte de los empresarios, la empresa conoce los sectores y sus particularidades

**Por número de empleados.** En este caso la empresa se centra en empresas entre 0 y 5 empleados. Las necesidades de asesoría laboral no son grandes, y la empresa puede centrarse en su mayor valor, la asesoría fiscal y contable.

A partir de aquí se pueden definir segmentos más concretos que cumpliendo las condiciones anteriores, siguen teniendo características distintas:

### **Segmento Empresas:**

#### S1.Sociedades limitadas con personal contable:

Empresas que hacen su propia contabilidad y labores administrativas. Necesitan asesoramiento en determinados aspectos contables, gestión fiscal, apoyo en el cierre contable y la legalización de Cuentas Anuales y Libros Contables en el Registro Mercantil. Necesitan asesoramiento y gestión laboral (nóminas, seguros sociales, etc.) aunque no siempre lo contratan a la misma empresa que les ofrece el servicio fiscal y contable. Aparte de estas necesidades más inmediatas, necesitan que el servicio sea ofrecido por una persona o empresa que demuestre solvencia en la solución a sus cuestiones. También valoran la interpretación de balances y cuentas de resultados.

#### S2.Sociedades limitadas sin empleados:

Empresas de reducida dimensión, que no pueden permitirse personal contable, con lo que tienen que externalizar esta parte. Normalmente contratan sólo la contabilidad básica para la realización de impuestos, la gestión y presentación de los mismos y la confección y presentación de Cuentas Anuales y Libros Oficiales.

No suelen tener formación para interpretar la contabilidad realizada, ni los estados contables, pero sí tienen una necesidad no satisfecha de la información que se desprende de los mismos. En algunos casos tienen necesidades mayores, ya que al no hacer ningún tipo de tareas administrativas no controlan adecuadamente los costes o la gestión de cobros y pagos.

#### S3.Sociedades limitadas con empleados:

La característica que diferencia este segmento del anterior son las necesidades de asesoría laboral.

#### S4.Empresarios individuales sin empleados:

Se diferencia de las sociedades limitadas sin empleados en las obligaciones fiscales y contables. En este caso ni siquiera existe una contabilidad o unos Estados Financieros, por lo que la necesidad de información es aún mayor.

#### S5. Empresarios individuales con empleados

La característica que diferencia este segmento del anterior son las necesidades de asesoría laboral.

#### S6. Nueva empresa

Es el segmento más difícil de identificar, ya que en el momento de crear la empresa, ya pasa a uno de los segmentos anteriores. Sin embargo es el segmento con mayores necesidades: el asesoramiento en la elección de la forma jurídica y fiscal, la gestión de los trámites ante la Administración y la información sobre el funcionamiento fiscal y laboral de la futura empresa.

En algunos casos también surgen necesidades de asesoramiento en cuanto a la financiación, el marketing, o la propia gestión de la empresa.

#### **Segmento Particulares:**

En este segundo segmento, sigue vigente el criterio geográfico limitado a Valencia. El segundo criterio son las obligaciones fiscales del particular, algunas de ellas muy complejas y que requieren especialización en las mismas.

#### S7. Obligados a tributar por IRPF

Personas obligadas a presentar la declaración de la Renta, que en muchos casos no conocen las deducciones posibles. En otros casos, podrían mejorar su impuesto con productos financieros.

#### S8. No obligados a presentar declaración, con liquidación a devolver

Personas que aun no teniendo la obligación a presentarla, pueden recuperar retenciones haciéndolo.

#### S9. Arrendadores de locales comerciales

Necesitan presentar declaraciones de IVA trimestrales y hacer la declaración de Renta.

### **Público objetivo**

La empresa se centra en mayor medida en segmentos de empresas sin personal contable. Sin embargo existen dos segmentos sin explotar que podrían reportar grandes beneficios:

El primero de ellos es el de empresas con personal contable. Es éste un segmento con un alto margen ya que elimina la parte del servicio menos especializada y se centra en la parte de mayor valor añadido.

El segundo es el de particulares. El gran número de clientes potenciales hace posible rentabilizar el segmento por volumen y posibilita la comercialización de otros productos relacionados como planes de pensiones.

## 6.2.- Análisis del servicio

Analizaremos en este capítulo, la cartera de servicios de la empresa, realizando una descripción de los mismos y definiremos las características que los diferencian de la competencia.

### 6.2.1. Cartera de productos/servicios:

La cartera de productos se divide en cinco categorías. Las cuatro primeras categorías pertenecen a la actividad principal de la empresa, mientras que los productos englobados en la última de ellas se ofrecen por razones estratégicas y se elige hacerlo a través de colaboradores externos que estén especializados en cada uno de ellos.

#### 1.- Asesoramiento y gestión fiscal

- Servicios fiscales para trabajadores autónomos y personas físicas
- Supervisión de los procesos y trámites fiscales de la empresa. Análisis de las implicaciones fiscales de las actividades y proyectos propios de la empresa estableciendo estrategias fiscales y atendiendo a todas sus posibles consultas.
- Asesoramiento en inspecciones tributarias: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos en todos los impuestos de nuestro ámbito de actuación ante cualquier organismo.
- Elaboración de las liquidaciones trimestrales, mensuales y anuales del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): Modelo 300, 390,310, 370, etc.
- Elaboración de pagos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) de actividades en Estimación Directa, Estimación Objetiva y Profesionales. Modelo 130 y 131
- Retenciones e ingresos a cuenta por rendimientos procedentes de arrendamientos urbanos. Modelo 115 y 180.
- Elaboración de las declaraciones periódicas y anuales del Impuesto de Sociedades. Modelo 200.
- Pagos fraccionados a cuenta del Impuesto de Sociedades. Modelo 202.

- Declaración anual de operaciones realizadas con terceros. Modelo 347, 415.
- Atención por escrito a los procedimientos tributarios recibidos por la sociedad.
- Representación ante la Delegación de Hacienda.
- Declaraciones censales. Modelo 036, 037.
- Intrastat
- Libros oficiales y fiscales del IRPF e IVA.

## **2.- Asesoramiento y gestión contable**

- Servicios de auditoría contable: Análisis, estudios e interpretaciones del resultado de la empresa, para la toma de decisiones oportunas para obtener el máximo rendimiento del negocio y conseguir el máximo ahorro fiscal.
- Diseño de un plan contable adaptado a la actividad de la empresa.
- Ajuste de la contabilidad a los criterios y normativas fiscales.
- Análisis de la documentación recibida, realización de los correspondientes asientos contables procediendo a su grabación.
- Emisión de informes contables.
- Obtención y emisión de los estados contables: Balances de Situación, de Sumas y Saldos, Cuenta de Resultados, Libros Mayores y Diarios, etc. Obtención de los informes contables de cada ejercicio para proceder a su legalización en el Registro Mercantil.
- Cualquier otro documento contable de obligado cumplimiento.
- Revisión de las conciliaciones bancarias.
- Elaboración de los Libros Registro de Facturas Emitidas y Recibidas o Registros de IVA.
- Diseño, control y seguimiento de las fichas de Inmovilizado por cada elemento estableciendo un plan de amortizaciones.
- Obtención de los Estados Financieros y Cuentas Anuales para su depósito en el Registro Mercantil.



### **3.- Asesoramiento y gestión laboral**

- Tramitación de altas, bajas y variaciones de trabajadores en la Seguridad Social
- Notificación a la Seguridad Social de la situación laboral del trabajador mediante la preparación y notificación de partes de enfermedad y accidentes.
- Confección y presentación de boletines de cotización y liquidación de Seguros Sociales.
- Análisis de contratos de trabajo, prórrogas y renovaciones, estudiando las distintas modalidades y posibles subvenciones y bonificaciones.
- Preaviso con suficiente antelación del vencimiento de los contratos.
- Elaboración y envío de nóminas
- Elaboración de finiquitos extintivos de la relación laboral.
- Inscripción de empresas en la Seguridad Social y posteriores modificaciones (Cambios de Administradores, nuevos códigos de cuentas de cotización, etc.)
- Asesoramiento ante inspecciones laborales. Asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos.
- Declaraciones IRPF modelo 111 y declaración anual modelo 190. Certificaciones de retenciones y comunicación de datos al pagador.
- Tramitación de subvenciones y ayudas a la contratación.
- Auditorías laborales. Vigilancia del cumplimiento por la empresa de las obligaciones laborales y de Seguridad Social en plazo y forma.
- Otros trámites: Vidas Laborales, Certificados de estar al corriente de pago, trámites de recaudación y aplazamientos, contratos y retribuciones a directivos.

### **4.- Creación de empresas:**

- Elaboración de planes de empresa
- Solicitud de denominación y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
- Escritura de Constitución, Estatutos y Poderes ante Notario.

- Obtención del código de identificación fiscal, alta en censos y en actividades económicas en Hacienda.
- Libro de Visitas.
- Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo.
- Solicitud de Licencia al Ayuntamiento.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social, alta como autónomo y si es el caso, alta de los trabajadores.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Tramitación de ayudas y subvenciones.

#### **5.- Otros servicios:**

- Seguros
- Productos Financieros
- Prevención de Riesgos Laborales.
- Cursos de Formación.
- Asesoría en materia de LOPD.
- Asesoría jurídica.

#### **6.2.2. Características del producto**

La naturaleza del sector hace necesaria la diferenciación del producto añadiendo características que el cliente valore por encima de la oferta de la competencia y asegure la lealtad a la marca. La empresa ha elegido las siguientes características para aumentar la ventaja competitiva:

- Recogida y devolución de documentación. Es un trámite sencillo que el cliente valora muy positivamente ya que le permite dedicar todo su tiempo al desarrollo de su actividad.
- Uso de un lenguaje sencillo en la comunicación con el cliente que permita transmitir la información necesaria para su empresa con terminología comprensible, evitando en la medida de lo posible el uso de palabras técnicas que puedan complicar la comunicación

- Flexibilidad horaria que permita adaptar el servicio a las necesidades de los clientes. Es especialmente importante en este caso ya que la mayoría de clientes operan en el sector de la hostelería. En muchos casos el propietario es el único trabajador del negocio, y su horario coincide con el de las empresas que prestan este tipo de servicios, por lo que es muy importante facilitar la relación en horarios menos convencionales.
- Ofrecer información ajustada a las necesidades de cada cliente más allá de las obligaciones formales. Utilizando la contabilidad realizada, es sencillo emitir informes valiosos para el cliente relacionados con los costes o el volumen de compras a proveedores.

### 6.3.- Análisis del precio

El precio viene determinado en un alto grado por las políticas de precios de los competidores, siendo además el factor clave de diferenciación más importante en tiempo de crisis. Sin embargo la determinación del precio de mercado es un proceso complejo dada la gran heterogeneidad del mismo variando desde precios muy bajos en servicios muy poco especializados a precios más elevados justificados en ocasiones por la alta calidad del servicio prestado y en otras por la fijación de los mismos en una época anterior donde la bonanza económica permitía mayores márgenes.

En el caso de Asesoría Martínez, el precio de los productos varía en función de los siguientes factores:

#### **Servicios prestados**

Se diferencia entre servicios estacionales y puntuales como declaraciones de Renta por un lado, y servicios continuados como el asesoramiento y gestión contable, fiscal o laboral.

#### **Lugar de prestación de servicio**

Se diferencia entre los servicios prestados en despacho o en oficinas del cliente.

#### **Volumen de trabajo requerido por cada cliente**

Viene determinado en función del número de trabajadores, volumen de facturación, número de documentos a contabilizar, gestiones a realizar, requisitos a cumplir.

#### **Tarifas de empresas similares.**

La estrategia de precios marca un precio de referencia por encima de los servicios poco especializados que no añaden valor al cliente. Es clave una comunicación efectiva de éste valor añadido para que el cliente pueda entender en qué se traduce la diferencia de precio. También es necesario que el cliente entienda las condiciones del precio por volumen y lugar de prestación del servicio, para que su satisfacción no se vea reducida en el caso de cargos adicionales.

La empresa utiliza también la discriminación de precios en distintas estrategias:

- Campañas concretas como el periodo de declaración de renta, con el objetivo de fidelizar al cliente para futuras declaraciones y combinando la venta de este producto con otros relacionados como productos financieros para aumentar el margen reducido por el menor precio.
- Descuentos al iniciar la relación de asesoría a empresas para estimular el cambio en el caso de empresas ya instaladas o impulsar la elección en caso de inicio de actividad. Es importante conseguir la fidelidad del cliente para que este menor precio se vea compensado con una relación duradera.

#### 6.4.- Análisis de la comunicación

La comunicación como variable de marketing es un conjunto de disciplinas que optimizan y posibilitan el proceso de poner a disposición de un cliente o persona el producto o servicio ofertado por una empresa; agilizando su compra y uso; con el lógico beneficio económico para la empresa o ente que pone a disposición el producto.

La empresa utiliza diferentes disciplinas como la venta personal, la venta por medio de prescriptores y la promoción.

##### **Venta personal:**

- Telemarketing: La empresa selecciona un mercado objetivo y se pone en contacto con los propietarios de los negocios elegidos por vía telefónica para concertar entrevistas. Es la manera más rápida de filtrar a los potenciales clientes interesados.
- Visitas comerciales: En este caso se acude directamente a los locales seleccionados. Es un método más costoso que el anterior pero más efectivo por el contacto personal.

##### **Prescriptores:**

- Propios clientes, que recomiendan entre sus conocidos los servicios de asesoría. El boca a boca es fundamental en un universo empresarial tan atomizado y con una competencia elevada.
- Director de la oficina bancaria en la que opera la empresa. La empresa proporciona tarjetas periódicamente y desde la oficina se ofrecen los servicios de asesoramiento a los clientes potencialmente interesados.
- Otros profesionales colaboradores. La empresa cuenta con varios colaboradores para ofrecer servicios de seguros, asesoría jurídica, etc. Estos colaboradores recomiendan los servicios de asesoría cuando detectan algún cliente potencial.

##### **Promoción**

La empresa utiliza diferentes métodos para promocionarse.

##### Rótulos

Existe un rótulo a pie de calle en el edificio donde se encuentra el despacho, indicando el nombre de la empresa, el teléfono y el piso donde se encuentra. También se dispone de un rótulo en la entrada del despacho.

#### Papelería de empresa

Folios, catálogos y carpetas cuentan con el logotipo y datos de la empresa.

#### Directorios empresariales

La empresa figura en las guías telefónicas y directorios provinciales relacionados con la actividad.

#### Anuncios

La empresa se anuncia en Internet en algunos portales gratuitos.

#### Tarjetas corporativas

Las tarjetas de reducido tamaño y horizontal tienen como característica principal la portada, que es la imagen de la empresa. En la contraportada se incluyen los datos de contacto.

#### Mailing

Es otra herramienta de comunicación muy adecuada ya que permite ofrecer al cliente los servicios de forma personalizada sin el coste de la visita comercial.

#### Página web

En la actualidad la empresa no dispone de página web. Su creación mejoraría la imagen de la empresa y ampliaría su presencia en Internet de manera significativa.

## 6.5.- Análisis de la distribución

La prestación del servicio se hace utilizando diferentes maneras de contacto con el cliente. En el caso de clientes establecidos, se hace un uso mixto de estos canales atendiendo a las necesidades tanto del cliente como de la empresa y eligiendo el canal más adecuado para las mismas. En el caso de nuevos clientes, el contacto directo es primordial y se potencia el uso del despacho como transmisor de la imagen de la empresa. Se describen a continuación los distintos canales y el uso que se hace de ellos.

### **Prestación de servicio en oficinas o local de cliente**

Como hemos comentado anteriormente, una de las características diferenciadoras del producto ofrecido es evitar las pérdidas de tiempo a los clientes. Es por ello que el desplazamiento de los profesionales a sus instalaciones es el canal preferido por la empresa para la mayoría de operaciones realizadas.

Tiene especial importancia en este sentido la recogida y devolución de documentación, con un doble objetivo: añadir valor al servicio y controlar las fechas de entrega de esta documentación. Como se comentó en el capítulo 4, existe una importante acumulación de trabajo durante ciertos periodos del año, por lo que es un factor clave planificar adecuadamente la carga de trabajo para poder realizarlo de manera efectiva. Acudiendo al cliente a recoger la documentación se evita una concentración de esta carga de trabajo en los últimos días de entrega y a su vez se potencia la comunicación con el cliente para que éste pueda satisfacer sus necesidades de asesoramiento de una manera accesible.

Por otro lado, se elige también este canal cuando un nuevo cliente tiene dificultades para acceder al despacho, por motivos de falta de tiempo o imposibilidad de desplazamiento.

### **Prestación de servicio en despacho**

En el despacho se realizan todos los procesos de contabilización de documentos y emisión de informes por un lado, y por otro la atención a clientes.

Las instalaciones están diseñadas para transmitir al cliente una imagen de profesionalidad y modernidad, siguiendo los valores de la empresa. Es el canal preferido para los nuevos clientes, con el objetivo de hacerles llegar estos valores desde un primer contacto.

Se desarrollan en el despacho servicios que necesitan de los elementos contenidos en ella como la documentación archivada o los equipos informáticos. También se utiliza la privacidad del recinto para servicios que lo requieran



### **Prestación de servicio a distancia (Internet o telefónico)**

Parte de la relación con los clientes ya establecidos se hace a distancia, por vía telefónica o mediante emails. Es la manera de distribución de servicio más rápida y menos costosa para la empresa.

Sin embargo, no está muy explotado ya que ni siquiera existe una página web. El desarrollo de un sistema por el que el cliente y la asesoría puedan mantener contacto a través de Internet, mejoraría la capacidad competitiva de la empresa.

### **Prestación de servicio como representante del cliente en Administración Pública**

En ocasiones, es necesario que profesionales de la empresa se desplacen a las administraciones públicas en representación de los clientes. Aunque las nuevas tecnologías han ido eliminando estos trámites presenciales, el coste de los desplazamientos en algunas gestiones es un factor importante, pero la naturaleza del servicio prestado los hace imprescindibles.

## 6.6.- Epílogo

Tras la segmentación de mercado se identifica el público objetivo de la empresa como empresas sin personal contable. Se detectan segmentos que podrían ser explotables como empresas con personal contable y particulares.

La empresa ofrece un servicio pensado para satisfacer todas las necesidades fiscales, laborales y contables de los clientes así como otros servicios que pudieran requerir en el desarrollo de su actividad. Se intenta añadir valor al servicio eliminando trámites al cliente y aumentando la proximidad.

El precio viene determinado principalmente por las políticas de precios de la competencia. La estrategia de la empresa sitúa el precio por encima de productos poco especializados.

Se utilizan distintas herramientas de promoción, detectando la ausencia de página web como hecho más destacable. Esta herramienta podría también convertirse en un canal de distribución del servicio.

# **CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FINANCIERO**



## 7.- ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1.- Balance de situación

Vamos a proceder a realizar un análisis de los Balances de Situación de la empresa de los años 2010 y 2011. Comenzaremos estudiando la estructura de los mismos por medio del cálculo de porcentajes, lo que nos permitirá valorar la composición del Activo y del Patrimonio Neto y el Pasivo. Paralelamente se realizará un análisis dinámico a través del cálculo de la variación sufrida por todas las partidas de un año respecto del otro. De esta manera se podrá estudiar la evolución temporal de los distintos elementos del mismo.

Tabla 6. Balance de Situación. Activo 2010-2011

| ACTIVO  | 2011        | 2010        |
|---|-------------|-------------|
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>                             | 10.377,50 € | 9.750,00 €  |
| <b>I. Inmovilizado Intangible</b>                         | 1.867,50 €  | 2.075,00 €  |
| <b>II. Inmovilizado Material</b>                          | 6.410,00 €  | 5.575,00 €  |
| <b>V. Inversiones Financieras a Largo Plazo</b>           | 2.100,00 €  | 2.100,00 €  |
|   |             |             |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>                                | 13.076,98 € | 10.302,60 € |
| <b>I. Existencias</b>                                     | 0,00 €      | 0,00 €      |
| <b>II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar</b>  | 1.424,00 €  | 2.222,00 €  |
| <b>3. Otros Deudores</b>                                  | 1.424,00 €  | 2.222,00 €  |
| <b>VI. Efectivo y otros Activos Líquidos Equivalentes</b> | 11.652,98 € | 8.080,60 €  |
|   |             |             |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                       | 23.454,48 € | 20.052,60 € |

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 7. Balance de Situación. Patrimonio Neto y Pasivo 2010-2011

| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                           | <b>2011</b> | <b>2010</b> |
|---|-------------|-------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                                 | 13.499,26 € | 8.532,38 €  |
| <b>A1) Fondos Propios</b>                                 | 13.499,26 € | 8.532,38 €  |
| <b>I. Capital</b>   | 10.000,00 € | 10.000,00 € |
| <b>III. Reservas</b>                                      | 0,00 €      | 0,00 €      |
| <b>V. Resultados Ejercicios Anteriores</b>                | -1.467,62 € | -1.700,00 € |
| <b>VII. Resultado del Ejercicio</b>                       | 3.266,88 €  | 232,38 €    |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                             | 0,00 €      | 1.004,62 €  |
| <b>II. Deudas a l/p</b>                                   | 0,00 €      | 1.004,62 €  |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                                | 11.655,22 € | 10.515,60 € |
| <b>II. Deudas a c/p</b>                                   | 1.004,62 €  | 2.195,38 €  |
| <b>1. Deudas con Entidades de Crédito c/p</b>             | 1.004,62 €  | 2.195,38 €  |
| <b>IV. Acreedores Comerciales y otras Cuentas a Pagar</b> | 10.650,60 € | 8.320,22 €  |
| <b>1. Proveedores</b>                                     |             |             |
| <b>2. Otros Acreedores</b>                                | 10.650,60 € | 8.320,22 €  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                     | 23.454,48 € | 20.052,60 € |

Fuente: Elaboración propia, 2012

### Análisis de la Situación patrimonial

Como se puede observar en la Tabla 8 el activo de la empresa se ha incrementado un 16,96% en 2011 respecto a 2010. A excepción del Realizable que ha disminuido un 35,91%, el resto de las masas patrimoniales han crecido de un año para otro.

Tabla 8. Análisis vertical/horizontal del Activo. 2010-2011

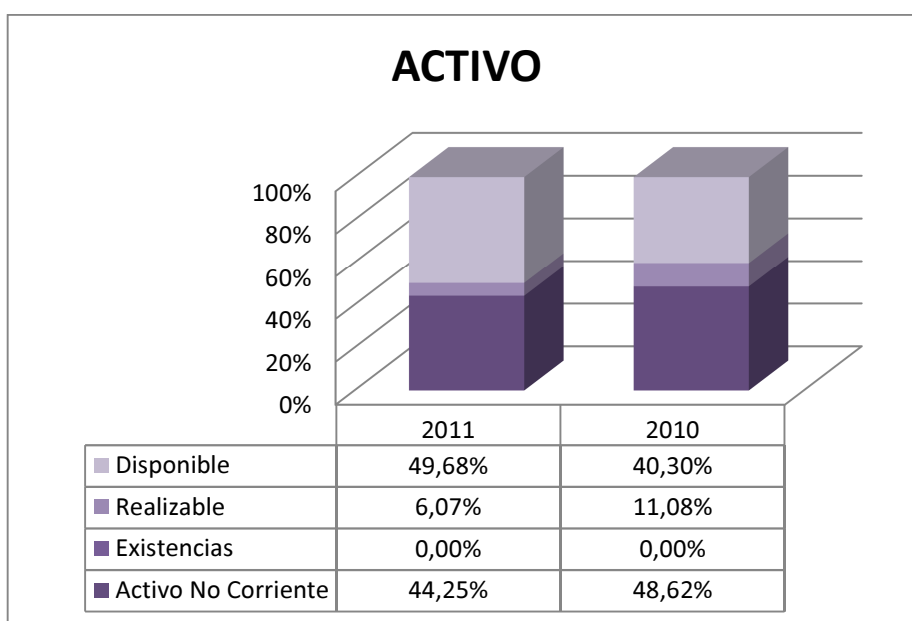
| <b>ACTIVO</b>                 | <b>2011</b> | <b>%</b> | <b>2010</b> | <b>%</b> | <b>% Variación</b> |
|-------------------------------|-------------|----------|-------------|----------|--------------------|
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b> | 10.377,50 € | 44,25%   | 9.750,00 €  | 48,62%   | 6,44%              |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>    | 13.076,98 € | 55,75%   | 10.302,60 € | 51,38%   | 26,93%             |
| <b>Existencias</b>            | 0,00 €      | 0,00%    | 0,00 €      | 0,00%    | 0,00%              |
| <b>Realizable</b>             | 1.424,00 €  | 6,07%    | 2.222,00 €  | 11,08%   | -35,91%            |
| <b>Disponible</b>             | 11.652,98 € | 49,68%   | 8.080,60 €  | 40,30%   | 44,21%             |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>           | 23.454,48 € | 100%     | 20.052,60 € | 100,00%  | 16,96%             |

Fuente: Elaboración propia, 2012

En ambos ejercicios el Activo Corriente es ligeramente superior al Activo No Corriente, habiéndose incrementado esta diferencia en 2011 debido al gran aumento que ha sufrido el Disponible (+44,21%), que ha pasado de representar un 40,30% del total de Activo en 2010, a un 49,68% en 2011. Por el contrario, el Realizable ha disminuido bastante (un 35,91%) debido a la mejora en la gestión de cobros, pero no ha compensado el efecto positivo del aumento del disponible por lo que el AC crece en 2011. En 2010 las proporciones eran de un 48,62% de ANC frente a 51,38% de AC, y en 2011 han quedado en un 44,25% el ANC frente a un 55,75% de AC.

A continuación se puede ver en el gráfico la distribución del Activo de la empresa durante los dos ejercicios:

**Gráfico 8. Composición del Activo 2010-2011**



Fuente: Elaboración propia, 2012

Vamos a pasar ahora a analizar el Patrimonio Neto y Pasivo de la empresa.

Tabla 9. Análisis vertical/horizontal del Patrimonio neto y Pasivo. 2010-2011

| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>            | <b>2011</b> | <b>%</b> | <b>2010</b> | <b>%</b> | <b>% Variación</b> |
|--|-------------|----------|-------------|----------|--------------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                  | 13.499,26 € | 50,31%   | 8.532,38 €  | 42,55%   | 38,29%             |
| <b>Capital</b>                             | 10.000,00 € | 42,64%   | 10.000,00 € | 49,87%   | 0,00%              |
| <b>Reservas</b>                            | 0,00 €      | 0,00%    | 0,00 €      | 0,00%    | 0,00%              |
| <b>Resultados de ejercicios anteriores</b> | -1.467,62 € | -6,26%   | -1.700,00 € | -8,48%   | -13,67%            |
| <b>Resultado del ejercicio</b>             | 3.266,88 €  | 13,93%   | 232,38 €    | 1,16%    | 1305,84%           |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>              | 0,00 €      | 0,00%    | 1.004,62 €  | 5,01%    | -100,00%           |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                 | 11.655,22 € | 49,69%   | 10.515,60 € | 52,44%   | 10,84%             |
| <b>Deudas a corto plazo</b>                | 1.004,62 €  | 4,28%    | 2.195,38 €  | 10,95%   | -54,24%            |
| <b>Proveedores</b>                         | 0,00 €      | 0,00%    | 0,00 €      | 0,00%    | 0,00%              |
| <b>Otros acreedores</b>                    | 10.650,60 € | 45,41%   | 8.320,22 €  | 41,49%   | 28,01%             |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>      | 23.454,48 € | 100,00%  | 20.052,60 € | 100,00%  | 16,96%             |

Fuente: Elaboración propia, 2012

A primera vista se observa que el Patrimonio Neto ha aumentado un 38,29% de un ejercicio a otro. Ha pasado de representar en 2010 un 42,55% del total del Patrimonio Neto más Pasivo, a un 50,31% en 2011. Este incremento se ha debido al resultado del ejercicio, que ha multiplicado por trece el resultado del ejercicio anterior. Más adelante analizaremos si la proporción de recursos propios es la adecuada para la empresa.

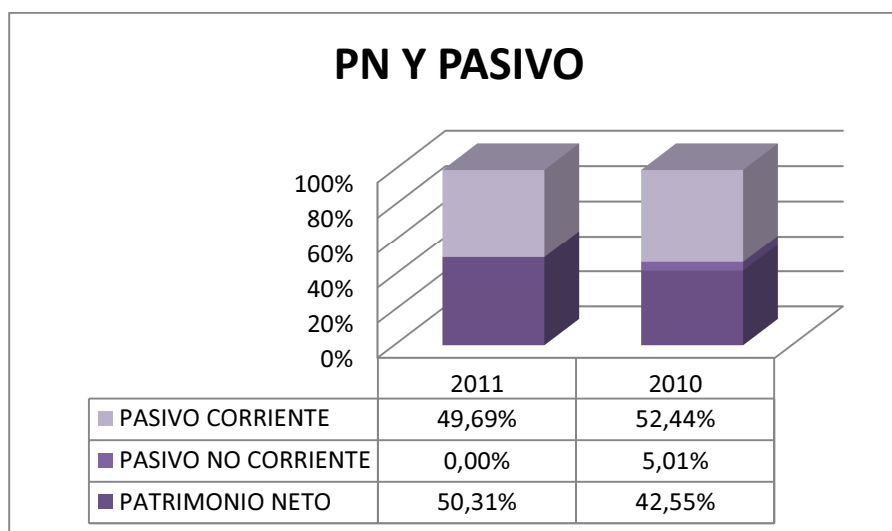
El Pasivo No Corriente, que representaba en 2010 alrededor del 5% del total PN más Pasivo, ha desaparecido en 2011, debido a la reclasificación a corto plazo del préstamo que la empresa tiene contraído con entidades bancarias.

El Pasivo Corriente ha aumentado en 2011 (un 10,84%). Dentro del mismo, la partida de Deudas a corto plazo ha sido la única que ha decrecido (un -54,24%), debido a la amortización de la parte del préstamo que estaba clasificada a corto plazo. Las deudas con otros acreedores han crecido un 28,01%, principalmente por los impuestos pendientes de pago al cierre del ejercicio.



En el siguiente gráfico se puede ver la distribución del Patrimonio Neto más el Pasivo en ambos ejercicios:

**Gráfico 9. Composición del Patrimonio neto y Pasivo 2010-2011**



Fuente: Elaboración propia, 2012

Se va a calcular ahora el Fondo de Maniobra de ambos ejercicios, para estudiar si la empresa dispone de suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. El Fondo de Maniobra se calcula como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

| <b>FONDO DE MANIOBRA</b> | <b>2011</b> | <b>2010</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|
| <b>AC-PC</b>             | 1.421,76 €  | -213,00 €   |

Vemos que en 2010 el Fondo de Maniobra fue negativo, lo que podría haber ocasionado tensiones de tesorería. En 2011 en cambio, la situación ha mejorado sustancialmente, pasando la empresa a disponer de un fondo de maniobra positivo de 1.421,76€. En 2011 mejora la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo. Vamos a continuar con el análisis aplicando unos principios de carácter general para tener una visión global de la situación de liquidez y endeudamiento de la empresa, y ya en el punto de análisis de ratios, profundizaremos en el análisis de liquidez.

**Tabla 10. Principio Activo Corriente frente a Pasivo Corriente**

|                   | 2011         | 2010         |
|-------------------|--------------|--------------|
| <b>AC</b>         | 13.076,98 €  | 10.302,60 €  |
| <b>2 PC</b>       | 23.310,43 €  | 21.031,20 €  |
| <b>Diferencia</b> | -10.233,45 € | -10.728,60 € |

Fuente: Elaboración propia 2012

Es recomendable que el Activo Corriente sea alrededor del doble del Exigible a corto plazo. Aunque la diferencia de 2011 es menor que en 2010, este principio no se cumple en ninguno de los ejercicios, lo que podría sugerir problemas de liquidez.

**Tabla 11. Principio Realizable más Disponible frente a Pasivo Corriente**

|                              | 2011        | 2010        |
|------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Realizable+Disponible</b> | 13.076,98 € | 10.302,60 € |
| <b>Pasivo Corriente</b>      | 11.655,22 € | 10.515,60 € |
| <b>Diferencia</b>            | 1.421,76 €  | -213,00 €   |

Fuente: Elaboración propia 2012

Debido a que las existencias son la partida menos líquida del Activo Corriente, este principio pretende eliminar la incertidumbre que generan debido a su menor liquidez. Como en la empresa no existen existencias se ve que el resultado coincide exactamente con el fondo de maniobra que acabamos de analizar.

**Tabla 12. Patrimonio Neto frente a Patrimonio Neto + Pasivo**

|                  | 2011        | %      | 2010        | %      |
|------------------|-------------|--------|-------------|--------|
| <b>PN</b>        | 11.799,26 € | 50,31% | 8.532,38 €  | 42,55% |
| <b>PN+PASIVO</b> | 23.454,48 € | 100%   | 20.052,60 € | 100%   |

Fuente: Elaboración propia 2012

La situación ideal es que los fondos propios representen entre un 40% y un 50% del total PN+Pasivo. En nuestro caso este principio se cumple en ambos ejercicios, aunque en 2011 los recursos propios sobrepasan ligeramente este baremo.

## 7.2.- Cuenta de resultados

Siguiendo con el análisis económico-financiero, nos vamos a ocupar en este punto de analizar la cuenta de resultados para determinar la estructura de gastos de la empresa y ver si hay posibilidades de mejora en este aspecto. A través de un análisis vertical-horizontal, veremos que porcentajes representan los gastos y beneficios del total de las ventas, y evaluaremos también la evolución de la cifra de ventas, del margen bruto, de los gastos fijos y los financieros de un año a otro.

Tabla 13. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2010-2011

|   | 2011         | 2010         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Importe neto de la cifra de negocios</b> | 53.255,00 €  | 48.550,00 €  |
| <b>Aprovisionamientos</b>                   |              |              |
| <b>Otros ingresos de explotación</b>        |              |              |
| <b>Gastos de personal</b>                   | -36.000,00 € | -36.000,00 € |
| <b>Otros gastos de explotación</b>          | -12.327,16 € | -11.758,16 € |
| <b>Amortización del inmovilizado</b>        | -470,00 €    | -385,00 €    |
| <b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>             | 4.457,84 €   | 406,84 €     |
| <b>Ingresos financieros</b>                 | 84,00 €      | 77,00 €      |
| <b>Gastos financieros</b>                   | -186,00 €    | -174,00 €    |
| <b>RESULTADO FINANCIERO</b>                 | -102,00 €    | -97,00 €     |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>         | 4.355,84 €   | 309,84 €     |
| <b>Impuesto sobre beneficios</b>            | -1.088,96 €  | -77,46 €     |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>              | 3.266,88 €   | 232,38 €     |

Fuente: Elaboración propia, 2012

Tabla 14. Cuenta de Resultados preparada para el análisis 2010-2011

|   | 2011         | %       | 2010         | %       | Variación |
|---|--------------|---------|--------------|---------|-----------|
| <b>Ventas</b>                               | 53.255,00 €  | 100,00% | 48.550,00 €  | 100,00% | 9,69%     |
| <b>-Coste de ventas</b>                     | -565,00 €    | -1,06%  | -510,00 €    | -1,05%  | 10,78%    |
| <b>Margen Bruto</b>                         | 52.690,00 €  | 98,94%  | 48.040,00 €  | 98,95%  | 9,68%     |
| <b>-Otros gastos de explotación</b>         | -11.762,16 € | -22,09% | -11.248,16 € | -23,17% | 4,57%     |
| <b>+ Otros ingresos de explotación</b>      | 0,00 €       | 0,00%   | 0,00 €       | 0,00%   | 0,00%     |
| <b>Valor añadido bruto (VAB)</b>            | 40.927,84 €  | 76,85%  | 36.791,84 €  | 75,78%  | 11,24%    |
| <b>- Gastos de personal</b>                 | -36.000,00 € | -67,60% | -36.000,00 € | -74,15% | 0,00%     |
| <b>EBITDA</b>                               | 4.927,84 €   | 9,25%   | 791,84 €     | 1,63%   | 522,33%   |
| <b>Amortizaciones</b>                       | -470,00 €    | -0,88%  | -385,00 €    | -0,79%  | 22,08%    |
| <b>BAII</b>                                 | 4.457,84 €   | 8,37%   | 406,84 €     | 0,84%   | 995,72%   |
| <b>+Ingresos financieros</b>                | 84,00 €      | 0,16%   | 77,00 €      | 0,16%   | 9,09%     |
| <b>-Gastos financieros</b>                  | -186,00 €    | -0,35%  | -174,00 €    | -0,36%  | 6,90%     |
| <b>BAI</b>                                  | 4.355,84 €   | 8,18%   | 309,84 €     | 0,64%   | 1305,84%  |
| <b>-Impuesto sobre beneficios</b>           | -1.088,96 €  | -2,04%  | -77,46 €     | -0,16%  | 1305,84%  |
| <b>Beneficio Neto Operaciones Continuas</b> | 3.266,88 €   | 6,13%   | 232,38 €     | 0,48%   | 1305,84%  |
| <b>+/-Rdo. Operaciones Interrumpidas</b>    |              |         |              |         |           |
| <b>Resultado del ejercicio</b>              | 3.266,88 €   | 6,13%   | 232,38 €     | 0,48%   | 1305,84%  |

Fuente: Elaboración propia, 2012

En 2010, la cifra de ventas fue de 48.550 €. El coste de ventas representó un 1,05% ya que en este sector los costes variables son prácticamente nulos. Se han incluido en esta partida gastos como material de oficina que sí varía en función del número de clientes. Por esta razón, el margen bruto es de casi el 100%. Los gastos de explotación representan un 23, 17% y comprenden alquileres, suministros, y demás costes fijos. Los gastos de personal son la partida más elevada, llegando en 2010 al 74,15%. Esto nos indica que los RRHH son el gasto más significativo de la empresa, lo que encaja con la media del sector, ya que se trata de un trabajo muy intensivo en personal. El EBITDA es de apenas un 1,63%, lo que indica que la cifra de ventas de

la empresa todavía es muy baja para cubrir la totalidad de sus costes, pero este año supera por poco su punto de equilibrio. El resultado financiero es negativo, como en la mayoría de empresas de este tipo. Los ingresos financieros son debidos al rendimiento de un depósito a plazo fijo, y los gastos financieros a intereses de préstamos. Más adelante se analizará si el volumen es el adecuado. El tipo impositivo aplicado es de un 25% al tratarse de una empresa de reducida dimensión (un 0,16% sobre las ventas). Y por último, el resultado del ejercicio fue de 232,38 € (0,48% ventas), lo que supone un porcentaje muy bajo comparado con el sector, pero que se explica por estar la empresa en su segundo año de vida.

Si comparamos estas cifras con las de 2011, vemos que la cifra de ventas de 2011 fue de 53.255 €, lo que supone un incremento de las mismas de casi un 10% respecto al ejercicio anterior. No es un crecimiento excesivo, ya que estamos en el tercer año de vida de la empresa, pero teniendo en cuenta la situación económica actual que está llevando al cierre a multitud de empresas, se puede considerar un resultado más que aceptable. El coste de ventas también ha crecido alrededor del 10%, manteniéndose en un peso similar al de 2010 dentro del total de ventas, lo que ha dejado el margen bruto en un 98,94% (+9,68%). Los gastos de explotación han aumentado alrededor de un 4% hasta llegar a los 11.762,16 €, lo que supone un 22,09% de las ventas. La disminución del peso de estos gastos sobre la cifra total de ventas se debe a que al tratarse de gastos de estructura, estos prácticamente no aumentan al incrementarse las ventas. En este caso han aumentado ligeramente debido a que durante 2010 la empresa aún no contaba desde el principio con todos los servicios necesarios, que fueron incorporándose a lo largo del ejercicio. Los gastos de personal se han mantenido estables, pero al igual que los de explotación en 2011 reducen su importancia hasta un 67,60%, que si bien sigue siendo elevado, va acercándose más a valores más aceptables. El resultado financiero ha sido muy similar al del ejercicio anterior. El resultado del ejercicio se ha multiplicado por 13 llegando a los 3.266,88€, lo que supone un 6,13% de las ventas. Vemos por tanto que la evolución de la cuenta de resultados ha sido favorable.

### 7.3.- Análisis de ratios

En este punto vamos a ayudarnos del cálculo de una serie de ratios para profundizar en el análisis de los estados financieros de la empresa. Estudiaremos la situación de liquidez y de endeudamiento, la rotación de activos y concluiremos con un análisis de la política de inversión/financiación de la empresa.

#### Situación de liquidez

Tabla 15. Análisis de la situación de liquidez 2010-2011

| RATIO                 | FÓRMULA         | 2011 | 2010 | Indicadores |
|-----------------------|-----------------|------|------|-------------|
| <b>Liquidez</b>       | <b>AC/E cp</b>  | 1,12 | 0,98 | 1,5-2       |
| <b>Tesorería</b>      | <b>R+D/E cp</b> | 1,12 | 0,98 | 1           |
| <b>Disponibilidad</b> | <b>D/E cp</b>   | 1,00 | 0,77 | 0,3         |

Fuente: Elaboración propia, 2012

El ratio de liquidez nos permite valorar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Los valores ideales que debería tomar serían los comprendidos entre 1,5 y 2. En este caso en ambos ejercicios toma valores por debajo a los adecuados, lo que podría indicar problemas de liquidez. En 2011 la situación mejora bastante respecto a 2010, llegando a 1,19, lo que lo sitúa más cerca de los valores óptimos.

Observando el ratio de tesorería se confirma que la empresa no tiene problemas de liquidez. Este ratio elimina las existencias de la ecuación para valorar la capacidad de la empresa de atender a sus deudas a corto plazo únicamente con sus activos más líquidos. Los valores por tanto son idénticos a los del ratio de liquidez. En ambos ejercicios el ratio toma valores cercanos al idóneo (1), en 2011 1,19 frente a 0,98 en 2010. Esto indica que la situación de tesorería de la empresa mejora en 2011. El valor óptimo es 1

Por último, analizando los resultados del ratio de disponibilidad que debería estar alrededor de 0,3, vemos que en ambos años toma valores muy superiores, y además con una tendencia creciente. Esto sugiere que la empresa tiene un exceso de recursos improductivos en efectivo que podrían estar generando una pérdida de rentabilidad para los socios.

**Situación de endeudamiento**

**Tabla 16. Análisis de la situación de endeudamiento 2010-2011**

| <b>RATIO</b>                           | <b>FÓRMULA</b>                       | <b>2011</b> | <b>2010</b> | <b>Indicadores</b> |
|--|--------------------------------------|-------------|-------------|--------------------|
| <b>Endeudamiento</b>                   | <b>Total pasivo/PN+ pasivo</b>       | 0,50        | 0,57        | 0,4-0,6            |
| <b>Autonomía</b>                       | <b>PN/Pasivo</b>                     | 1,01        | 0,74        | 0,7-1,5            |
| <b>Solvencia</b>                       | <b>Activo / Pasivo</b>               | 2,01        | 1,74        | >1                 |
| <b>Calidad de la deuda</b>             | <b>PC/P</b>                          | 1,00        | 0,91        | mín. valor         |
| <b>Gastos financieros sobre ventas</b> | <b>Gastos financieros/Ventas</b>     | 0,003       | 0,004       | <0,04              |
| <b>Coste de la deuda</b>               | <b>Gast. financieros/P con coste</b> | 0,19        | 0,05        |                    |
| <b>Cobertura de gastos financieros</b> | <b>BAII/Gastos financieros</b>       | 23,97       | 2,34        | >1                 |

Fuente: Elaboración propia, 2012

En ambos ejercicios el ratio de endeudamiento, que indica el nivel de recursos ajenos sobre el total de recursos de la empresa, toma valores adecuados (0,57 en 2010 y 0,50 en 2011). Ha disminuido en 2011 debido a la amortización de parte de los préstamos con entidades bancarias.

El ratio de autonomía, que mide la independencia de la empresa frente a la financiación ajena, también toma valores adecuados en ambos ejercicios. Se puede observar que, en concordancia con lo explicado sobre el ratio de endeudamiento, la autonomía de la empresa mejora bastante en 2011.

El ratio de solvencia, también llamado “distancia de la quiebra” mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En ambos ejercicios toma valores correctos, por encima de la unidad. Esto significa que en 2010 la empresa tenía activos por valor de 1,74 € por cada euro que debía, situación que pasa en 2011 a 2,01 € por cada euro debido. Se puede concluir que los recursos ajenos están suficientemente garantizados por la existencia de unos activos de cuantía superior.

En cuanto a la calidad de la deuda de la empresa, el ratio calculado toma valores cercanos a 1 en 2010 y de 1 en 2011, lo cual nos indica que la calidad de la deuda (en cuanto a plazo), es mala. Esto se debe a que la mayor parte de la deuda es a corto plazo, especialmente en 2011 cuando toda la deuda a largo plazo desaparece por lo tanto la empresa tiene muy buena calidad en cuanto a plazo.

Por otra parte, si nos fijamos en el ratio de gastos financieros sobre ventas (que nos informa del peso de la carga financiera frente a las ventas), vemos que se encuentra en valores adecuados, y que además mejora en 2011 con respecto a 2010. Esto implica que a pesar de que la empresa ha necesitado financiar parte de sus necesidades mediante deuda con coste, ésta tiene un coste aceptable para el volumen de ventas manejado.

El ratio del coste de la deuda representa el tipo de interés medio al que se está financiando la empresa, por lo que cuanto menor sea el valor de este ratio, menor coste tendrá la deuda. En este caso vemos que los valores en ambos ejercicios son bastante bajos, aunque se el coste crece bastante en 2011. Esto es debido al tipo de préstamo contratado por la empresa, que implica que los intereses al principio de la vida del préstamo eran casi nulos y van aumentando a lo largo de la vida del mismo.

En último lugar se va a analizar la cobertura de los gastos financieros, para saber si la empresa tiene la capacidad para asumir el coste de su deuda. El valor de este ratio tiene que ser superior a 1, cosa que sucede en ambos ejercicios, y que mejora bastante en 2011 (23,97 en 2011). Esto se debe al gran incremento del BAII en 2011. Podemos concluir entonces que la empresa tiene capacidad suficiente para asumir el coste de su deuda.

### Rotación de activos

Tabla 17. Análisis de la rotación de activos

| RATIO                    | FÓRMULA             | 2011 | 2010 |
|--------------------------|---------------------|------|------|
| Ratio de Rotación Activo | Ventas/Activo Total | 2,27 | 2,42 |
| Ratio de Rotación ANC    | Ventas/ANC          | 5,13 | 4,98 |
| Ratio de Rotación AC     | Ventas/AC           | 4,07 | 4,71 |

Fuente: Elaboración propia, 2012

Se va a estudiar ahora la rotación de activos de la empresa, para evaluar la productividad que ésta obtiene mediante la gestión de sus activos. El valor adecuado para este tipo de ratios es el mayor posible, y con una evolución positiva de un ejercicio a otro, ya que implica un incremento en la productividad de los mismos.



Se puede observar que todos los valores están por encima de la unidad, aunque no toman valores muy elevados. Hay que tener en cuenta que la empresa está en sus primeros años de vida y aún no ha llegado a trabajar a su plena capacidad, por lo que la rotación de sus activos no es muy elevada. Vemos que ésta ha disminuido en 2011, debido al mayor incremento proporcional del Activo sobre las ventas. Analizando el ratio sobre el ANC, se ve que en este caso el ratio sí mejora de un ejercicio a otro, lo que indicaría que la gestión de activos a largo plazo está siendo adecuada. En cambio, la rotación del AC ha empeorado bastante en 2011, lo que está relacionado con un exceso de recursos en efectivo que no están siendo productivos.

### **Rentabilidad económica y financiera**

En este punto se va a estudiar la rentabilidad de la empresa en sus dos vertientes: la rentabilidad económica o rendimiento y la rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica relaciona los resultados obtenidos por la empresa con el total de activos que han sido necesarios para generarlos. Por su parte, la rentabilidad financiera mide la relación entre el beneficio neto producido por la empresa y los recursos invertidos por los socios.

En la siguiente tabla se ha calculado la rentabilidad económica de la empresa en ambos ejercicios, y se ha descompuesto esta rentabilidad en rotación de activos y margen de ventas (cuya multiplicación equivale a la rentabilidad económica), para analizar el rendimiento en mayor profundidad.

**Tabla 18. Rentabilidad económica 2010-2011**

| <b>RATIO</b>                  | <b>FÓRMULA</b>       | <b>2011</b> | <b>2010</b> |
|-------------------------------|----------------------|-------------|-------------|
| <b>Rentabilidad económica</b> | <b>BAlI/Activo</b>   | 0,19        | 0,02        |
| <b>Rotación del Activo</b>    | <b>Ventas/Activo</b> | 2,27        | 2,42        |
| <b>Margen de Ventas</b>       | <b>BAlI/Ventas</b>   | 0,08        | 0,01        |

Fuente: Elaboración propia, 2012

A pesar de que no existen unos valores óptimos para estos ratios, ya que dependen mucho del sector en el que opere la empresa, es importante comparar la rentabilidad económica con el coste medio del pasivo, para verificar que el resultado de la empresa es suficiente para afrontar el coste de financiación de sus activos.

El resultado del ratio de rentabilidad económica ha crecido enormemente de un ejercicio a otro, pasando de un valor de 0,02 en 2010 a uno de 0,19 en 2011, lo que acerca la rentabilidad de la empresa a valores más aceptables, teniendo en cuenta el poco tiempo que lleva en funcionamiento.

Profundizando en este punto, podemos ver que aunque la rotación del activo ha disminuido como ya se ha comentado en el punto correspondiente, el margen de ventas se ha incrementado muchísimo (se ha multiplicado por 8) y es lo que explica el aumento de la rentabilidad. Las ventas han crecido casi un 10%, pero el enorme aumento del margen se ha debido a que los costes fijos han permanecido prácticamente estables, y al ser los costes variables tan pequeños, el BAII ha crecido mucho más que las ventas.

Comparando la rentabilidad económica obtenida con el coste medio de la financiación, vemos en 2010 la rentabilidad económica era un 2% frente al coste medio del pasivo que rondaba el 1,51%, y en 2011 la rentabilidad económica se situó en un 19% frente al 1,60% de coste del pasivo. Por lo tanto, en ambos ejercicios la empresa obtiene de sus activos un rendimiento suficiente para cubrir sin problemas el coste de financiación de su pasivo.

Pasamos ahora a evaluar la rentabilidad financiera de la empresa, estudiando también el ratio desagregado en rentabilidad económica, apalancamiento financiero y efecto fiscal.

Tabla 19. Rentabilidad financiera 2010-2011

| <b>RATIO</b>                     | <b>FÓRMULA</b>                   | <b>2011</b> | <b>2010</b> |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Rentabilidad</b>              | <b>Resultado/Patrimonio Neto</b> | 0,28        | 0,03        |
| <b>Rentabilidad económica</b>    | <b>BAII/Activo</b>               | 0,19        | 0,02        |
| <b>Apalancamiento financiero</b> | <b>Activo/PN*BAI/BAII</b>        | 1,94        | 1,79        |
|                                  | <b>Activo/PN</b>                 | 1,99        | 2,35        |
|                                  | <b>BAI/BAII</b>                  | 0,98        | 0,76        |
| <b>Efecto fiscal</b>             | <b>Resultado/BAI</b>             | 0,75        | 0,75        |

Fuente: Elaboración propia, 2012

La rentabilidad financiera es positiva en ambos ejercicios, habiéndose multiplicado casi por nueve en 2011. Esto implica un crecimiento mayor del resultado (+6,13%) frente al patrimonio neto (que descontando el resultado, se ha mantenido constante). Este aumento tan grande se debe principalmente a la gran mejora de la

rentabilidad económica, pero también al incremento del apalancamiento financiero en 2011. El efecto fiscal se ha mantenido constante en ambos ejercicios ya que el tipo impositivo ha sido el mismo.

Pasando a analizar los demás ratios, (dejando de lado la rentabilidad económica que ya ha sido comentada) vemos que el apalancamiento financiero ha aumentado casi un 9%. El apalancamiento mide la relación entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. El hecho de que en ambos ejercicios este ratio sea positivo, indica que en principio el uso de la financiación ajena es positivo para la empresa.

#### Política de inversión-financiación

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF), es una herramienta que nos permite analizar la política de inversión-financiación de una empresa. Por una parte, identifica cuales han sido los recursos financieros obtenidos en el ejercicio (orígenes) y por otra señala cual ha sido el uso que la empresa ha hecho de estos recursos (aplicaciones) y cual ha sido el efecto de dichas operaciones sobre el fondo de maniobra.

En la siguiente tabla se han calculado las variaciones sufridas por las distintas partidas de los balances entre 2010 y 2011, desagregando las amortizaciones y el resultado del último ejercicio.

Tabla 20. Cálculo variaciones de los Balances (euros), 2010-2011

|                            | 2011      | 2010      | VARIACION       |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b> | 11.507,50 | 10.410,00 | 1.097,50        |
| <b>EXISTENCIAS</b>         | 0,00      | 0,00      | 0,00            |
| <b>REALIZABLE</b>          | 1.424,00  | 2.222,00  | -798,00         |
| <b>DISPONIBLE</b>          | 11.652,98 | 8.080,60  | 3.572,38        |
| <b>VARIACIÓN</b>           |           |           | <b>3.871,88</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>     | 8.532,38  | 8.532,38  | 0,00            |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> | 0,00      | 1.004,62  | -1.004,62       |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>    | 11.655,22 | 10.515,60 | 1.139,62        |
| <b>AMORTIZACIONES</b>      | 1.130,00  | 660,00    | 470,00          |
| <b>BENEFICIO</b>           | 3.266,88  |           | 3.266,88        |
| <b>VARIACIÓN</b>           |           |           | <b>3.871,88</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2012

A partir de este cálculo, se ha confeccionado el EOAF que se muestra a continuación.

**Tabla 21. Estado de orígenes y aplicaciones de fondos, 2010- 2011**

| APLICACIONES               |          | ORIGENES            |                 |
|----------------------------|----------|---------------------|-----------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b> | 1.097,50 | AMORTIZACION        | 470,00          |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b> | 1.004,62 | RESULTADO EJERCICIO | 3.266,88        |
|                            |          |                     |                 |
|                            |          | <b>VARIACIÓN FM</b> | <b>1.634,76</b> |
| <b>DISPONIBLE</b>          | 3.572,38 | REALIZABLE          | 798,00          |
|                            |          | PASIVO CORRIENTE    | 1.139,62        |
|                            |          |                     |                 |
|                            |          | <b>VARIACION FM</b> | <b>1.634,76</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2012

A la vista de los resultados, se constata que existe un equilibrio en la política de inversión/financiación de la empresa. Los recursos permanentes (en este caso la autofinanciación) han sido utilizados para incrementar los activos no corrientes y para reducir las deudas a largo plazo. Por otra parte, la empresa ha utilizado el incremento de su pasivo corriente y la reducción de su realizable para incrementar su disponible. Se ha generado un incremento del fondo de maniobra de + 1.634,76€, lo que ha permitido superar la situación de 2010 en la que el fondo de maniobra era negativo y podía ocasionar problemas puntuales de liquidez.

#### 7.4.- Epílogo

La empresa ha visto su activo incrementado en un 17% durante 2011. Este incremento se ha debido principalmente al aumento de disponible y tras el análisis de ratios se observa un sobredimensionamiento del mismo que se traduce en una pérdida de rentabilidad por su infrautilización.

El análisis de la cuenta de resultados muestra un importante incremento en el beneficio muy por encima del incremento en las ventas. La empresa ha superado su umbral de rentabilidad y al mantenerse los costes fijos y no existir prácticamente costes variables una pequeña variación de las ventas (10%) ha provocado que el beneficio se multiplique por 13.

El análisis de ratios muestra una buena situación de endeudamiento y solvencia. La calidad de la deuda obtiene malos resultados que sin embargo son poco significativos por el poco volumen que representa y

La rentabilidad económica y financiera son buenas. En la rentabilidad económica se observa un alto margen que compensa la baja rotación. La rentabilidad financiera ha aumentado en mayor grado sumando el efecto del apalancamiento.

La estrategia de inversión-financiación de la empresa ha sido la adecuada.



# **CAPÍTULO 8. PROPUESTAS DE MEJORA**





## **8.- PROPUESTAS DE MEJORA**

### **8.1.- Análisis DAFO/CAME**

El método del análisis DAFO consiste en analizar el contexto competitivo de la empresa desde dos vertientes o entornos: externo e interno.

La primera vertiente sería aquella en la que la empresa señala las amenazas y oportunidades que se dan en el sector en que se mueve (entorno externo de la empresa), debiendo esta superarlas o aprovecharlas pero siempre anticipándose a las mismas.

La segunda vertiente analiza las fortalezas y debilidades de la empresa (entorno interno de la empresa), según las circunstancias en las que se mueve la competencia de una manera individual, pero basándonos siempre en hechos objetivos o reales. Aquí realizamos el análisis de los recursos y capacidades considerando una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación y organización.

El análisis CAME establece estrategias concretas para Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las oportunidades.

A lo largo de este TFC se ha realizado el análisis interno y externo del entorno de la empresa. El objeto del mismo ha sido ir detectando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa y su entorno.

A continuación se muestra la matriz DAFO con estas variables. Más adelante, se elaborará la matriz CAME con las estrategias propuestas.

**Tabla 22. Matriz DAFO**

|                    |   |   |                      |
|--------------------|---|---|----------------------|
| <b>DEBILIDADES</b> | <p>Cartera de clientes poco consolidada</p> <p>Ubicación de la empresa fuera del alcance de la vista de clientes potenciales</p> <p>Falta de presencia en Internet</p> <p>Inexistencia de página web</p> <p>Servicio poco diferenciado</p> <p>Ausencia de un sistema de información integrado</p> <p>Falta de antigüedad en el sector</p> | <p>Buena localización</p> <p>Distribución en planta correcta</p> <p>Procesos adaptados a la estacionalidad</p> <p>Empresa joven y dinámica</p> <p>Estructura organizativa flexible</p> <p>Formación técnica del personal</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Umbral de rentabilidad superado</p>   | <b>FORTALEZAS</b>    |
| <b>AMENAZAS</b>    | <p>Cierres de negocios por la crisis</p> <p>Aumento de morosidad</p> <p>Grandes despachos compiten con precios económicos creando economías de escala</p> <p>Amenaza de integración hacia atrás en servicios poco especializados</p> <p>Aumento del número de competidores</p> <p>Inexistencia de barreras legales de entrada</p>         | <p>Relevo generacional de muchos despachos</p> <p>Impulso por parte de la administración a la creación de empresas</p> <p>Especialización en cuestiones fiscales complejas</p> <p>Constantes cambios en legislación fiscal y laboral</p> <p>Mano de obra capacitada con bajo coste salarial</p> <p>Segmentos sin explotar</p> <p>Nuevas tecnologías de comunicación</p> | <b>OPORTUNIDADES</b> |

Fuente: Elaboración propia 2012

**Tabla 23. Matriz CAME**

|                 |  |   |                 |
|-----------------|--|---|-----------------|
| <b>CORREGIR</b> | <p>Unirse a asociaciones de asesores para combatir la falta de antigüedad y experiencia</p> <p>Estudiar la instalación de la oficina a pie de calle</p> <p>Aumentar el esfuerzo en comunicación a través de Internet</p> <p>Creación de una página web</p> <p>Aumentar la diferenciación de producto mediante la formación especializada</p> <p>Estudiar la adquisición de un sistema integrado</p> <p>Combatir la falta de antigüedad con una imagen de modernidad y uso de tecnología avanzada</p> | <p>Utilizar la ubicación como herramienta de marketing</p> <p>Explotar la capacidad no utilizada aumentando las ventas con el aumento de la promoción</p> <p>Mantener un esfuerzo continua de adaptación a los requisitos de la administración para mantener la capacidad productiva</p> <p>Utilizar la imagen de dinamismo como imagen de empresa</p> <p>Mantener la flexibilidad de la estructura par adaptarse al entorno cambiante</p> <p>Mantener una formación continua para estar al día de todas las modificaciones normativas</p> <p>Mantener la política de precios</p>   | <b>MANTENER</b> |
| <b>AFRONTAR</b> | <p>Desarrollar productos específicos para empresas en situaciones difíciles</p> <p>Mejorar la gestión de cobros y la selección de clientes</p> <p>Basar la estrategia de diferenciación en la cercanía y personalización del servicio</p> <p>Añadir valor a los servicios poco especializados ofreciendo características innovadoras</p> <p>Colaborar en la exclusividad de la prestación del servicio mediante la colegiación</p>   | <p>Aprovechar la oportunidad para captar posibles clientes que hasta ahora no cambiaban de proveedor por lealtad</p> <p>Ofrecer asesoramiento integral gratuito en la creación de empresas para captar nuevos clientes</p> <p>Formarse en cuestiones fiscales complejas</p> <p>Intensificar la comunicación de la importancia de estar al día de todas las actualizaciones normativas</p> <p>Estudiar la posibilidad de crecimiento con la contratación de personal</p> <p>Diseñar productos que se adapten a las necesidades de los segmentos sin explotar y enfocar la promoción hacia estos colectivos</p> <p>Estudiar la utilización de nuevas tecnologías para mejorar la comunicación y distribución del servicio</p> | <b>EXPLOTAR</b> |

Fuente: Elaboración propia 2012

## 8.2.- Propuestas de mejora

Del análisis DAFO/CAME han surgido estrategias para mejorar la competitividad de la empresa. Estas estrategias se materializan en propuestas de mejora concretas que citamos a continuación:

- Cambiar de despacho a uno situado a pie de calle para mejorar la visibilidad e incrementar el número de clientes potenciales.
- Invertir en un programa de gestión integral que permita mejorar los procesos e incrementar la eficiencia.
- Creación de una página web con información básica de la empresa, e incorporar la posibilidad de solicitar presupuestos a través de la misma.
- Invertir en merchandising para regalar a clientes y conocidos y aumentar así las posibilidades de promoción.
- Inscribirse en asociaciones de asesores fiscales para mejorar posicionamiento y obtener ventajas en contratación de productos.
- Utilizar plataformas de venta online para incrementar las ventas.
- Inversión en formación específica que mejore la diferenciación mediante la especialización.
- Diseño y puesta en marcha de una campaña de promoción enfocada a los colectivos identificados como segmentos estratégicos para la empresa.

### 8.3.- Selección y descripción de la propuesta

La propuesta seleccionada por la empresa como prioritaria es la adquisición y puesta en marcha de un sistema de gestión integral.

Los principales objetivos que se buscan con la implantación de esta propuesta son:

- Aumento de capacidad productiva que va a generar, por el ahorro de tiempo en procesos
- Posibilidades de diferenciación, ofreciendo nuevos servicios por internet y mejorando la calidad de la asesoría al cliente utilizando las herramientas proporcionadas por el software.
- Mejorar la imagen de la empresa, adecuándola a sus valores de modernidad.

Entre los proveedores de soluciones informáticas disponibles se ha seleccionado la empresa A3, por ser una empresa especializada en despachos profesionales de reconocido prestigio. La empresa ofrece distintos módulos para las diferentes áreas de la empresa. Se decide la contratación del módulo de gestión de despachos y de los módulos de gestión fiscal, contable y laboral para su correcta integración. Además, se instalará un módulo específico para la comunicación con los clientes vía internet. A continuación se describen las prestaciones de los distintos módulos.

#### Módulo A3ges (Gestión de despachos)

- Facturación online. Gestión de facturación y cobros.
- Agenda, control de tareas y costes
- Flexibilidad y máximo control
- Análisis de rentabilidad
- Gestión y organización
- Informes personalizados
- Enlaces con aplicaciones A3 Software
- Entorno integrado

#### Módulo Portal Asesor:

- a) Servicios para el despacho
  - Archivo documental digital
  - Gestión integrada
  - Control inteligente
  - Automatización
  - Avisos y Notificaciones
- b) Servicios para el cliente:
  - Gestión de facturas
  - Archivo documental personalizado
  - Información fiscal/contable
  - Información laboral
  - Consultas y solicitudes de gestión al despacho

Se hace necesaria la adquisición de los módulos de contabilidad y gestión laboral de a3, para que formen junto con las dos herramientas descritas un entorno integrado. Estos módulos incorporan también servicios de actualización e información legal que ahorran tiempo y esfuerzo a la vez que permiten trabajar con mayor seguridad. Son servicios que informan al usuario de inmediato sobre las últimas novedades o modificaciones de la normativa legal.

## 8.4.- Análisis financiero de la inversión

En este apartado se elaborará un análisis financiero de la inversión para estudiar su viabilidad. Definiremos primero los parámetros de la inversión y estableceremos después los criterios por los que se aceptará o no la inversión.

### 8.4.1. Parámetros de la inversión

#### Desembolso inicial

Se estima el desembolso inicial en 4.500 €, incluyendo la adquisición de los módulos, la instalación de los mismos y la formación para su uso.

#### Vida útil de la inversión

Se estima la vida útil en 10 años, periodo en que se realizará su amortización contable y fiscal.

#### Flujos de caja

Se utilizarán como referencia las previsiones de venta que existían en la empresa antes de realizar la inversión. Partiendo de unas ventas de 53.250 € en el último ejercicio se estima que las ventas siguieran creciendo a una tasa del 10%. Por otro lado se estima que la empresa alcanzaría su capacidad máxima en una cifra de 84.000 € con los sistemas utilizados hasta el momento.

Tabla 24. Previsión de flujos de caja sin inversión

| Periodo | Flujo de caja |
|---------|---------------|
| 1       | 58.580,00 €   |
| 2       | 64.438,00 €   |
| 3       | 70.881,80 €   |
| 4       | 77.969,98 €   |
| 5       | 84.000,00 €   |
| 6       | 84.000,00 €   |
| 7       | 84.000,00 €   |
| 8       | 84.000,00 €   |
| 9       | 84.000,00 €   |
| 10      | 84.000,00 €   |

Fuente: Elaboración propia 2012

Se estima que la implantación del nuevo sistema de gestión tenga varios efectos en los flujos de caja generados:

- Aumento de la tasa de crecimiento de las ventas al 15%. La disminución de tiempo en los procesos aumenta la dedicación de la empresa a tareas comerciales.
- Aumento de la capacidad de la empresa en un 20%
- Aumento del precio de venta por la mejora en calidad de los productos ofrecidos en un 5%

Estos efectos se ven disminuidos por el coste de mantenimiento del software estimado en 2.200 € anuales y el aumento de costes variables estimados en un 1% del precio de venta. En la siguiente tabla se muestra la diferencia entre los flujos de caja estimados sin inversión y los flujos de caja derivados de la inversión.

**Tabla 25. Flujos de caja derivados de la inversión**

| Periodo | Flujo de caja |
|---------|---------------|
| 1       | 3.498,78 €    |
| 2       | 7.253,31 €    |
| 3       | 11.860,98 €   |
| 4       | 17.478,78 €   |
| 5       | 19.472,00 €   |
| 6       | 19.472,00 €   |
| 7       | 19.472,00 €   |
| 8       | 19.472,00 €   |
| 9       | 19.472,00 €   |
| 10      | 19.472,00 €   |

Fuente: Elaboración propia 2012



A estos flujos de caja debemos añadirles el efecto fiscal, añadiendo el gasto en amortizaciones. De este modo obtendremos los flujos de caja definitivos para el estudio de la viabilidad de la inversión.

**Tabla 26. Flujos de caja definitivos**

| Periodo   | Flujo de caja | Amortización | Resultado   | Impuesto   | FC final    |
|-----------|---------------|--------------|-------------|------------|-------------|
| <b>0</b>  | -             |              |             |            | -           |
|           | 4.500,00 €    |              |             |            | 4.500,00 €  |
| <b>1</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 3.498,78 €    |              | 3.048,78 €  | 762,20 €   | 2.736,59 €  |
| <b>2</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 7.253,31 €    |              | 6.803,31 €  | 1.700,83 € | 5.552,48 €  |
| <b>3</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 11.860,98 €   |              | 11.410,98 € | 2.852,75 € | 9.008,24 €  |
| <b>4</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 17.478,78 €   |              | 17.028,78 € | 4.257,20 € | 13.221,59 € |
| <b>5</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 19.472,00 €   |              | 19.022,00 € | 4.755,50 € | 14.716,50 € |
| <b>6</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 19.472,00 €   |              | 19.022,00 € | 4.755,50 € | 14.716,50 € |
| <b>7</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 19.472,00 €   |              | 19.022,00 € | 4.755,50 € | 14.716,50 € |
| <b>8</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 19.472,00 €   |              | 19.022,00 € | 4.755,50 € | 14.716,50 € |
| <b>9</b>  |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 19.472,00 €   |              | 19.022,00 € | 4.755,50 € | 14.716,50 € |
| <b>10</b> |               | 450,00 €     |             |            |             |
|           | 19.472,00 €   |              | 19.022,00 € | 4.755,50 € | 14.716,50 € |

Fuente: Elaboración propia 2012

### **Criterios de validación**

Utilizaremos dos criterios diferentes para validar la inversión: el VAN y la TIR

El Valor Actual Neto o VAN es el valor actual de los flujos de caja generados actualizados a una tasa dada. Se utiliza una tasa del 2% comparable con el tipo de interés ofrecido en operaciones financieras de similar valor y plazo.

El VAN calculado es de 98.410,72 €. Es suficiente con que el valor sea positivo para aceptar la inversión y en este caso además presenta un valor muy alto para la inversión realizada.

La TIR es un cálculo de la tasa que hace el VAN igual a 0. Representa el coste de capital máximo al que podríamos financiar la operación. Su valor se comparará con la misma tasa utilizada anteriormente (2%) y deberá ser mayor a este valor para su aceptación.

El TIR calculado tiene un valor de 117%, un valor muy superior al aceptado y que da una idea de la alta rentabilidad del proyecto.

### 8.5.- Calendario de implantación

A continuación se incluye un diagrama Gantt que representa la duración de las actividades incluidas en la implantación del proyecto y sus fechas de inicio.

**Tabla 27. Diagrama de Gantt**

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Formación                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Implantación del sistema informático           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Periodo de adaptación al nuevo sistema         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Implantación del Portal Asesor                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Comunicación a clientes de nuevas prestaciones |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia 2012



## **CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES**



## 9.- CONCLUSIONES

Conclusión Nº 1.- El sector en el que opera la empresa presenta una alta competencia. La alta rivalidad entre las empresas instaladas y la escasa efectividad de las barreras de entrada hacen necesarias estrategias de diferenciación para permanecer en el mercado. Otras estrategias basadas en economía de escala están sólo al alcance de empresas con gran inversión.

Conclusión Nº 2.- Las políticas reformistas influyen enormemente en la actividad. Por un lado se aumenta la complejidad de las operaciones realizadas, obligando a las empresas a una continua revisión de las mismas. Por otro lado, representan una oportunidad al aumentar la dependencia de empresas de reducida dimensión de asesoramiento profesional.

Conclusión Nº 3.- El desarrollo de nuevas tecnologías influye en la actividad del sector. La implantación por parte de las administraciones públicas de plataformas online para la tramitación de la mayoría de gestiones ha cambiado totalmente la forma de trabajar de asesorías y clientes, reduciendo tiempos y abaratando costes.

Conclusión Nº 4.- Las operaciones de la empresa dependen de normativas externas. La administración marca plazos y normas de obligado cumplimiento. Estos plazos y normas provocan una acumulación de trabajo en fechas determinadas. Las asesorías deben buscar la manera más eficiente para el desarrollo de la actividad en esas fechas sin disminuir la calidad del servicio.

Conclusión Nº 5.- La utilización de nuevas tecnologías es clave en el éxito de la empresa. Los programas informáticos especializados en el sector aumentan la capacidad productiva de las empresas y mejoran las relaciones con los clientes facilitándoles el acceso a su información desde cualquier lugar. La implantación de un sistema de información en la empresa estudiada se ha considerado determinante por lo que la propuesta de mejora se ha basado en ello.

Conclusión Nº 6.- La especialización es un factor determinante en el futuro próximo. Ante el gran aumento de la competencia y la existencia de productos

indiferenciados con bajos márgenes, la estrategia competitiva tiene que pasar por la especialización en productos concretos donde la rivalidad es menor y los márgenes mayores.

Conclusión Nº 7.- La presencia de la empresa en Internet es insuficiente. Internet representa el futuro de las relaciones entre cliente y asesor. A su vez sirve como portal de comunicación para los mercados potenciales. El uso adecuado de esta herramienta situaría a la empresa en una mejor posición competitiva.



# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

AMAT SALAS, O. *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Ed. Deusto, 2003. 84-8088-734-6.

BONSÓN, E., CORTIJO, V., FLORES, F. *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*. Madrid: Pearson Educación, 2009. 978-84-832-2596-7

CANALES TATAY, C. *Tecnología de las Empresas Financieras, Asesoría y Gestoría*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 2006

DALMAU, J.I. *Competencia y estrategia. Apuntes*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2008. 2008.785

DALMAU, J.I., HERVÁS, J.L. *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2003

DE MIGUEL MOLINA, M. *Marketing de servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2004. 2004.476

MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MÁS, E. *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia. 2003. 978-84-9705-508-6

MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Ed. ARIEL. Barcelona. 2000. 978-84-3446-102-4

OLTRA CLIMENT, F., OLTRA BADENES, R. *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2012. 2012.362

PORTER, M.E. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ed. Pirámide, 2009. 978-84-368-2338-7.

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ASESORES FISCALES (AEDAF): Servicios AEDAF 2012 [En línea]. Disponible en: <http://www.reaf.es/index.php/registro-de-economistas-asesores-fiscales/presentacion.html>

[Consulta: 02-11-2012]

BANCO DE ESPAÑA: Informe trimestral de la Economía Española Octubre 2012 [En línea]. Disponible en:

[www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Oct/Fich/be1210-coy.pdf](http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Oct/Fich/be1210-coy.pdf)

[Consulta: 10-11-2012]

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA: La Comunidad Valenciana en cifras Junio 2012 [En línea]. Disponible en: [www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estadísticas\\_economicas/Documents/CV en cifras 2012.pdf](http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estadísticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2012.pdf)

[Consulta: 30-10-2012]

CANAL ASESOR: El especialista en soluciones de gestión para Asesorías 2009 [En línea]. Disponible en: [http://canalasesor.wke.es/ver\\_detalleArt.asp?idArt=57263&action=ver](http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=57263&action=ver)

[Consulta: 01-11-2012]

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA (COEV): Código deontológico 2012 [En línea]. Disponible en: [http://www.coev.com/contenido/contenido.php?id\\_seccion=22&id\\_subseccion=51&der\\_echa=si](http://www.coev.com/contenido/contenido.php?id_seccion=22&id_subseccion=51&der_echa=si) [Consulta: 16-11-2012]

DBK: Estudio sectores de DBK. Auditoría y Asesoría Legal Abril 2012 [En línea]. Disponible en:

[www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/auditoría y asesoría legal.pdf](http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/auditoria_y_asesoria_legal.pdf)

[Consulta: 15-11-2012]

ESADEGUÍAME: Flashes sectoriales. Consultoría 2012 [En línea]. Disponible en:

<http://www.granadaempresas.es/files/aa2891db46ee84285fc07a03dca95f7c01ad933d.pdf>

[Consulta 31-10-2012]

INFOEMPLEO: El incierto camino del joven emprendedor 2011[En línea]. Disponible en:

<http://blog.infoempleo.com/blog/2011/06/06/el-incierto-camino-del-joven-emprendedor/>

[Consulta: 10-11-2012]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: Encuesta anual de servicios. Estadística de productos en el sector servicios Año 2010[En línea]. Disponible en: [www.ine.es/prensa/np719.pdf](http://www.ine.es/prensa/np719.pdf)

[Consulta: 29-10-2012]

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADÍSTICA: Indicadores de Actividad del Sector Servicios de la Comunitat Valenciana Septiembre 2012[En línea]. Disponible en:

[www.ive.es/ivepegv/portal\\_file\\_c.php?nodourl=iass/castella/ultimascifrasias.htm](http://www.ive.es/ivepegv/portal_file_c.php?nodourl=iass/castella/ultimascifrasias.htm)

[Consulta: 17-11-2012]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: Indicadores de Actividad del sector servicios (IASS) Septiembre 2012 [En línea]. Disponible en: [www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0912.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass0912.pdf)

[Consulta: 05-11-2012]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: Índice de precios del sector servicios (IPS) Segundo Trimestre de 2012 [En línea]. Disponible en: [www.ine.es/daco/daco42/ips/ips0212.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/ips/ips0212.pdf)

[Consulta: 01-11-2012]

REGISTRO DE ECONOMISTAS ASESORES FISCALES (REAF): Varios artículos 2012 [En línea]. Disponible en: <http://www.reaf.es/index.php/registro-de-economistas-asesores-fiscales/presentacion.html>

[Consulta: 13-11-2012]