



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

Análisis y Propuestas de Mejora de una Empresa Valenciana de Asesoría

Trabajo Final de Grado

Autor: Andrea Ramón Tarazona

Valencia,

Director: Rosario Perelló Marín

Índice

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Resumen.....	10
1.2. Objetivos del TFG y asignaturas relacionadas.....	11
1.3. Objetivos.....	13
2. ANTECEDENTES.....	15
2.1. Motivación y justificación.....	16
2.2. Descripción de la empresa.....	17
2.3. Aproximación al sector.....	20
2.3.1. Evolución de la Cifra de Negocios.....	22
2.3.2. Empleo.....	24
2.3.3. Sectores de actividad a los que se prestan servicios de asesoría.....	26
2.3.4. Conclusiones.....	27
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	28
3.1. Análisis del macroentorno mediante el modelo PESTEL.....	29
3.1.1. Factores político-legales.....	29
3.1.2. Entorno normativo.....	30
3.1.3. Factores económicos.....	32
3.1.4. Factores socioculturales.....	35
3.1.5. Factores tecnológicos.....	37
3.1.6. Factores medioambientales.....	40
3.2. Análisis del microentorno a través de las 5 Fuerzas de Porter.....	41
3.2.1. Rivalidad entre competidores.....	41
3.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	41
3.2.1.2. Amenaza de nuevos productos/servicios sustitutos.....	45
3.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores.....	46
3.2.1.4. Poder de negociación de los clientes.....	47
3.2.1.5. Rivalidad y competencia del mercado.....	50
3.2.2. Análisis competitivo.....	51
3.2.3. Conclusiones.....	52
4. ANÁLISIS INTERNO.....	53
4.1. Misión, visión y valores de la empresa.....	54
4.2. Análisis de las operaciones.....	56

4.2.1. Estructura organizativa.....	56
4.2.2. Análisis de los puestos de trabajo.....	58
4.2.2.1. Mapa de servicio.....	63
4.2.3. Conclusiones.....	66
4.3. Análisis del área comercial.....	68
4.3.1. Segmentación de mercado.....	68
4.3.2. Análisis del servicio.....	72
4.3.2.1. Cartera de productos/servicios.....	72
4.3.3. Análisis del precio.....	75
4.3.4. Análisis de la comunicación.....	78
4.3.5. Análisis de la distribución.....	79
4.3.6. Conclusiones.....	80
5. ANÁLISIS DAFO/CAME.....	81
6. PROPUESTAS DE MEJORA.....	86
7. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD.....	94
7.1. Análisis financiero de la inversión.....	98
7.1.1. Parámetros de la inversión.....	98
7.1.2. Criterios de validación.....	101
7.2. Calendario de implantación.....	102
8. CONCLUSIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

1. Principales magnitudes del subsector de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal.....	34
2. Principales competidores de ECA asesoría.....	51
3. Matriz DAFO.....	83
4. Matriz CAME.....	84
5. Líneas de actuación de la empresa.....	88
6. Descripción de las líneas de actuación.....	92
7. Flujos de caja de la empresa sin inversión.....	99
8. Flujos de caja de la empresa con inversión.....	100
9. Flujos de caja finales.....	100
10. Diagrama de Gantt.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Evolución del número de empresas del sector en la Comunidad Valenciana...	20
2. Número de empresas según estrato de asalariados.....	21
3. Volumen de negocio según el tramo de ocupación.....	22
4. Evolución de la tasa de paro en España.....	33
5. Evolución del PIB en España.....	33
6. Evolución del uso de las TIC en empresas de menos de 10 empleados.....	38
7. Evolución del número de autónomos en España.....	49
8. Evolución de las altas y bajas en la Seguridad Social.....	49
9. Número de empresas que abarca ECA según el criterio geográfico.....	69
10. Número de empresas que abarca ECA según su forma jurídica.....	70
11. Número de empresas que abarca ECA según el tipo de actividad.....	71
12. Número de empresas que abarca ECA entre 0 y 25 empleados.....	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1. Índice general de la cifra de negocios del sector servicios de mercado.....	23
2. Índice general por Comunidades Autónomas.....	23
3. Índices generales de ocupación por sectores.....	24
4. Índice nacional de ocupación por ramas de actividad.....	25
5. Tasa anual y de la media de ocupación. Índice general por Comunidades Autónomas.....	25
6. Desglose del volumen de negocio según el sector de actividad del cliente.....	26
7. Porcentaje de infraestructuras TIC de empresas de menos de 10 empleados...39	
8. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	41
9. Evolución del número de empresas en la Comunidad Valenciana.....	48
10. Organigrama de la asesoría ECA.....	57
11. Tipos de retribución.....	63
12. Mapa de servicio de la asesoría ECA.....	66
13. Tabla de precios de un administrador de fincas.....	77

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 *Resumen*

En momento de crisis como el que atraviesa el país actualmente, es primordial la iniciativa propia. Este Trabajo de Fin de Grado consiste en el análisis y la propuesta de mejora de una empresa valenciana de asesoría contable, fiscal, jurídica, laboral y administrativa. Este trabajo se realiza a partir de la experiencia obtenida en la realización de prácticas de empresa en la asesoría ECA asesores.

El objeto del análisis ha sido la detección de las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y las amenazas que se pueden encontrar en el entorno. Una vez analizada la empresa y su entorno, se han diseñado propuestas de mejora a partir de las variables estudiadas.

Para ello, lo primero que se debe hacer es analizar la situación de la empresa en el sector y todos aquellos factores que puedan condicionar su existencia en él. Para comenzar, se analizará el entorno en diferentes niveles: el macroentorno (a través del análisis de PESTEL), el microentorno (analizando las fuerzas competitivas) y la competencia. Posteriormente, se realizará un análisis interno de la empresa en el que se evaluará la posición actual de la empresa. Con ello, obtendremos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la empresa.

Para finalizar, se estudiará el objetivo principal de este trabajo; es decir, se elaborarán algunas propuestas de mejora que puedan servir a la empresa para permanecer estable en el sector. Con todo el análisis realizado anteriormente, podremos obtener la matriz DAFO/CAME, de la que posteriormente se centrará el estudio en las principales variables que afecten a la empresa y en el estudio de su viabilidad. Para poder realizar un control de las actividades que se deberán llevar a cabo para conseguir dicho objetivo, este trabajo finalizará con la implantación de un Diagrama de Gantt.

1.2. Objeto del TFG y asignaturas relacionadas

Como ya se ha comentado anteriormente, el objeto del presente trabajo es realizar un análisis de una asesoría fiscal, contable, laboral, jurídica y administrativa, para que a partir de la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se elaboren una propuestas de mejora de las que se seleccionará la que tenga mayor relevancia para la empresa. Posteriormente, se realizará su implantación.

Para realizar este trabajo, se han implantado conocimientos obtenidos en diferentes asignaturas de la titulación de Administración y Dirección de Empresas cursada:

➤ **Capítulo del TFG:** Antecedentes

Asignaturas relacionadas: Microeconomía; Macroeconomía; Economía Española

Breve justificación: De Microeconomía se utilizará la modelización de mercados para definir el mercado en el que opera la empresa.

De Macroeconomía se utilizará el conocimiento obtenido sobre el comportamiento de los mercados frente a las acciones de los diferentes agentes económicos.

De Economía Española se utilizará la visión macroeconómica sobre el sector servicios en España y su evolución.

➤ **Capítulo del TFG:** Análisis del entorno

Asignaturas relacionadas: Estrategia y Diseño de la Organización

Breve justificación: De Estrategia y Diseño de la Organización se utilizarán las herramientas para analizar el entorno de la empresa, a través del análisis PESTEL, las cinco fuerzas competitivas de Porter y el análisis de la competencia directa.

➤ **Capítulo del TFG:** Análisis interno

Asignaturas relacionadas: Estrategia y Diseño de la Organización; Derecho de la Empresa; Dirección de Recursos Humanos; Gestión Fiscal de la Empresa; Dirección Comercial

Breve justificación: De Estrategia y Diseño de la Organización se estudiará la misión, visión y valores de la empresa.

De la asignatura Derecho de la Empresa se estudiará la forma jurídica de la empresa y de los clientes de ésta.

De Dirección de Recursos Humanos se utilizará el análisis de la organización a nivel global, detallando el análisis de los puestos de trabajo, la formación de los empleados y su retribución.

Con la asignatura Gestión Fiscal de la Empresa se estudiarán los diferentes impuestos dependiendo de la forma jurídica de cada cliente de la empresa.

La asignatura de Dirección Comercial servirá para la segmentación de mercado y el análisis del marketing-mix de la empresa (producto, precio, promoción y distribución).

➤ **Capítulo del TFG:** Análisis DAFO/CAME

Asignaturas relacionadas: Estrategia y Diseño de la Organización

Breve justificación: De Estrategia y Diseño de la Organización se utilizarán las herramientas para analizar la matriz DAFO/CAME

➤ **Capítulo del TFG:** Propuestas de mejora

Asignaturas relacionadas: Matemáticas Financieras; Economía Financiera; Dirección Financiera; Gestión de Proyectos

Breve justificación: De Matemáticas Financieras, Economía Financiera y Dirección Financiera se valorarán las propuestas a través de diferentes criterios financieros como el VAN o la TIR.

La asignatura Gestión de Proyectos será muy útil en la elaboración del calendario de implantación de la propuesta a través de un Diagrama de Gantt.

1.3. Objetivos

El objetivo del presente trabajo es mejorar la competitividad, garantizando la supervivencia y la estabilidad de la asesoría, tanto con la empresa original como con la posterior expansión realizada.

Es necesario satisfacer a una mayor cantidad de clientes, suficiente para que la empresa pueda seguir compitiendo en el mercado. Para ello, se deberán identificar las condiciones en las empresas que requieren servicios de asesoría, se determinarán los niveles de demanda de dichas empresas, se identificarán estrategias para la consecución de nuevos clientes y se establecerán los medios más aptos para llevarlo a cabo.

A fin de identificar las mejores actuaciones a llevar a cabo por la empresa, los pasos que se van a seguir son:

1. Realizar una aproximación al sector de la asesoría
 - a. Estudio de las características principales del sector
 - b. Estudio de las variables macroeconómicas del sector
2. Analizar el entorno de la empresa
 - a. Análisis del macroentorno mediante un análisis PESTEL
 - b. Análisis del microentorno a través del análisis de Fuerzas Competitivas (PORTER)
 - c. Análisis de la competencia
3. Definir mejoras y plan de acción
 - d. Análisis de la matriz DAFO/CAME con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas
 - e. Elaboración de las propuestas de mejora a partir de las conclusiones obtenidas a fin de mejorar la competitividad de la asesoría
 - f. Selección de la propuesta más adecuada
 - g. Estudio de la viabilidad financiera de dicha propuesta

- h. Elaboración de un calendario de implantación o Diagrama de Gantt para el seguimiento de dicha propuesta

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

2.1. Motivación y justificación

La principal motivación para la realización de este Trabajo Final de Grado es la vinculación con la asesoría objeto de estudio, ya que he realizado cuatro meses de prácticas en dicha empresa y me he involucrado en su actividad laboral.

Con la situación económica actual, la empresa debe enfrentarse a múltiples retos, por lo que es necesario analizar detalladamente la situación interna de la empresa y de su entorno para poder superarlos exitosamente. La permanencia y competitividad en el mercado dependerán de las estrategias que se implanten a partir de este estudio.

2.2 Descripción de la empresa

La empresa nace en el año 1996, dos años después de que la propietaria obtuviese el título de Ciencias Económicas por la Universidad de Valencia. Con la ayuda familiar, pudo abrir su primera asesoría en Alfafar, Valencia. Comenzó ella sola, Elisa Casañ, dedicándose a la asesoría fiscal, contable y laboral. Quería aplicar los conocimientos que había adquirido en su carrera y la poca experiencia profesional que había podido obtener anteriormente.



Figura 1. Logo de la empresa ECA asesores

El público objetivo en un principio fueron PYMES, aunque tuvo un difícil comienzo y crecimiento al ser nueva en el sector. La cartera de clientes era mínima y como consideraba la propia asesora, cuando se empieza de cero, se necesita una gran inversión y se parte de muy pocos clientes. Los primeros años solamente se obtienen pérdidas.

Al poco tiempo, y para compartir gastos, la empresa se fue expandiendo, y el número de trabajadores fue creciendo. De empezar siendo una sola asesora, actualmente hay además una abogada, dos administradoras de comunidades y una secretaria y contable. Al ser autónomas, se puede considerar que la empresa principal la forman tres empresas.

Tras consolidar la cartera de clientes, en el año 2005, se creó otra asesoría en Valencia, asociándose con otra asesora. Algunos de los motivos para la expansión fueron el uso más eficiente de sus recursos, las condiciones internas favorables y la intención de captar un mayor número de clientes.

Los servicios que se ofrecen actualmente son asesoría fiscal, laboral, contable y jurídica a pequeñas empresa y autónomos, y administración de comunidades.

Los servicios detallados de cada una de las especialidades son los siguientes:

- **Laboral:** Asesoramiento jurídico-laboral a empresas y particulares, asistencia ante el Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación, actuaciones ante el juzgado de lo social, nóminas, contratos de trabajo, aplicación de convenios colectivos e inspecciones de trabajo.
- **Contable:** Asesoramiento general en materia contable, planificación y puesta en marcha de contabilidades, confección de libros de contabilidad y su legalización.
- **Fiscal:** Elaboración de modelos de IRPF e Impuesto de Sociedades, IVA, regímenes especiales, sucesiones y donaciones e inspecciones de Hacienda.
- **Administración de comunidades:** Realizar las oportunas advertencias y apercibimientos a los titulares de las fincas, así como velar por el buen régimen de las instalaciones; preparar con antelación y someter a Junta el plan de gastos previsibles, atender a la conservación de las comunidades, disponiendo las reparaciones y medidas consideradas urgentes; ejecutar los acuerdos en materia de obras y efectuar los pagos y cobros procedentes; y actuar, si es necesario, como secretario de la Juntas y custodiar a disposición de los titulares la documentación de la comunidad.

Más adelante, en el apartado de Análisis Interno se desarrollará más detalladamente cada uno de los servicios prestados, así como las características más relevantes de la empresa.

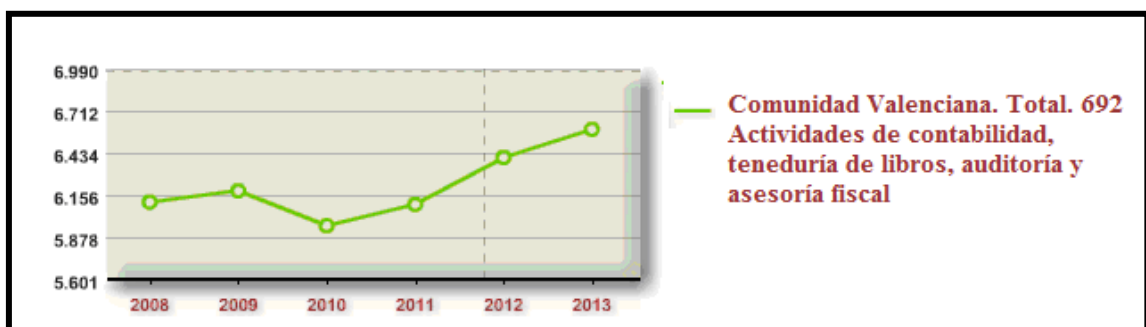
2.3. Aproximación al sector

La actividad de la empresa está incluida en el subsector: Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal, siendo su código CNAE: 6920. Este subsector se encuentra dentro del apartado de actividades profesionales, científicas y técnicas.

Una de las características destacable de este sector es su gran dependencia de la coyuntura económica. Con la situación económica por la que atraviesa el país, los clientes se ven obligados a reducir sus gastos y con ello, los servicios exteriores a contratar, como son en este caso, los servicios de asesoría. Es por esto, que los asesores se ven obligados a bajar sus precios debido a la pérdida de clientes, al hecho de que algunos de sus clientes no les puedan pagar y tengan que subsistir con una menor cantidad de estos.

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), en 2013 existen 6.591 empresas en la Comunidad Valenciana y 58.853 empresas en total en España incluidas en el sector de Contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal. Con esto podemos observar que, a pesar del decrecimiento que se produjo en 2010, en 2013 se ha producido un incremento del 2,9% en la Comunidad Valenciana y del 3,16% en total en España, respecto a los datos de 2012.

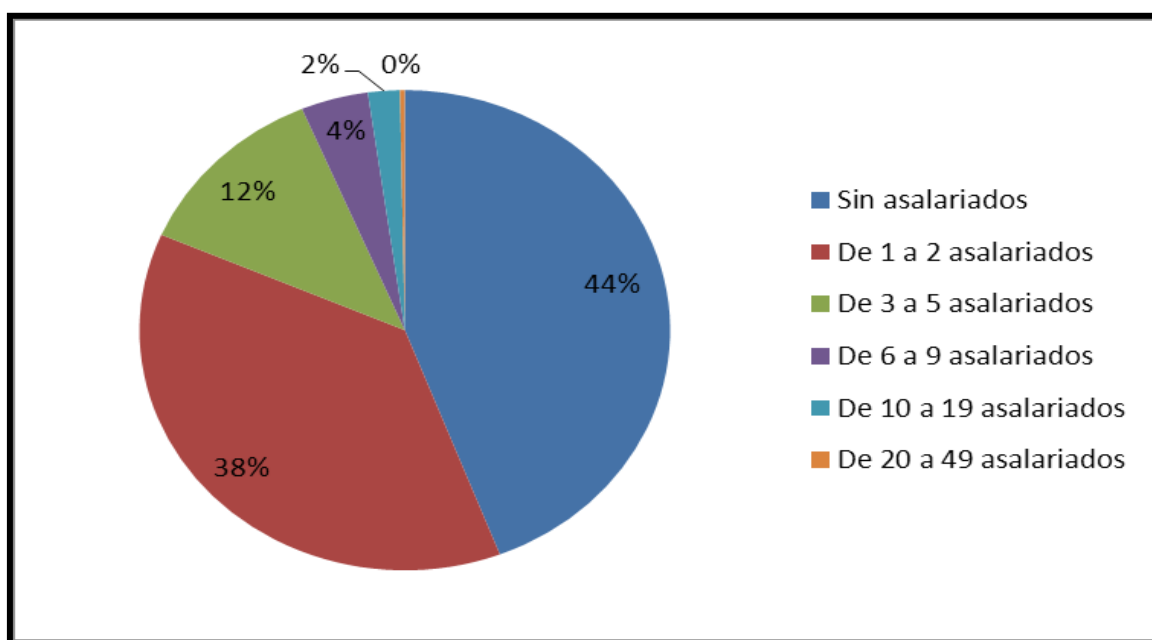
Gráfico 1. Evolución del número de empresas del sector en la Comunidad Valenciana



Fuente: INE 2013

Por otro lado, si analizamos la distribución de las empresas en función del número de asalariados en el año 2013, en el sector destacan las pequeñas empresas sin asalariados, con un 45%. Menos del 0,05% tiene en su empresa más de 100 asalariados.

Gráfico 2: Número de empresas según estrato de asalariados



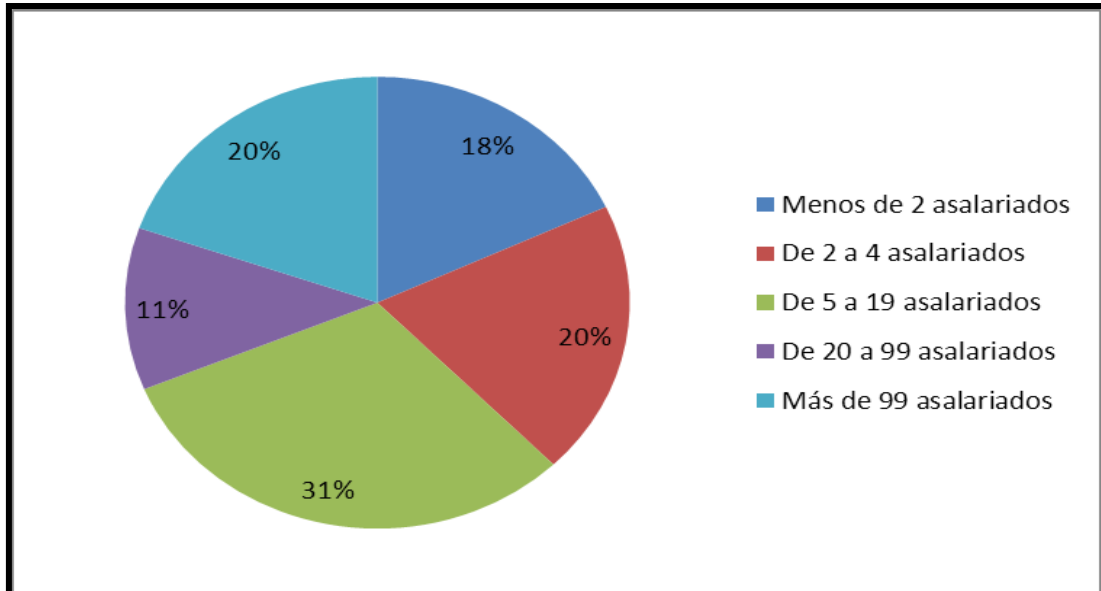
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE 2013

En cuanto a la evolución, de 2008 a 2013 el mayor crecimiento se ha producido en empresas sin asalariados, y en las de 1 a 2 asalariados. El resto de estratos se han visto negativamente afectados, ya que ha disminuido el número de empleados asalariados.

En cuanto al volumen de negocio dependiendo del tramo de ocupación, según la última encuesta anual de servicios realizada por el INE (2011), en el sector de Actividades Jurídicas y de Contabilidad, podemos observar que el estrato con mayor número de asalariados es el de 5 a 19 empleados. Aunque las pequeñas y medianas empresas acumulan la mayor parte del volumen de negocio en este sector, las empresas de mayor tamaño también son

significativas, destacando el 20% de cuota obtenida por el tramo de más de 99 asalariados.

Gráfico 3: Volumen de negocio según el tramo de ocupación

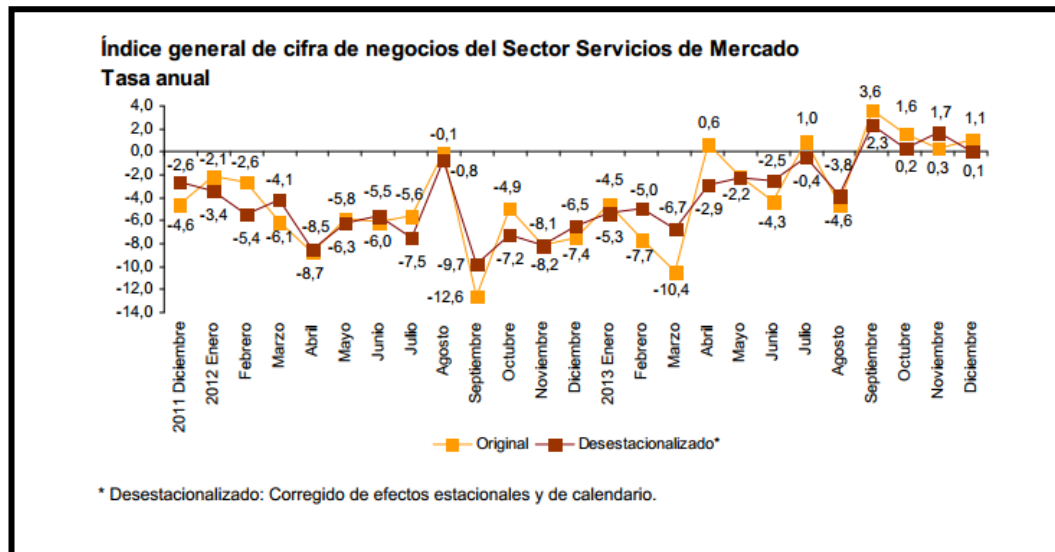


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE 2013

2.3.1. Evolución de la Cifra de Negocios

Si se analiza la cifra de negocios del Sector Servicios de Mercado de 2013, se puede observar que se ha producido una variación del 1,1% en diciembre respecto al mismo mes en 2012. Esta tasa es ocho décimas superior a la registrada en noviembre. En el conjunto del año 2013, la cifra de negocios del Sector Servicios presenta una variación del -2,1% respecto a 2012.

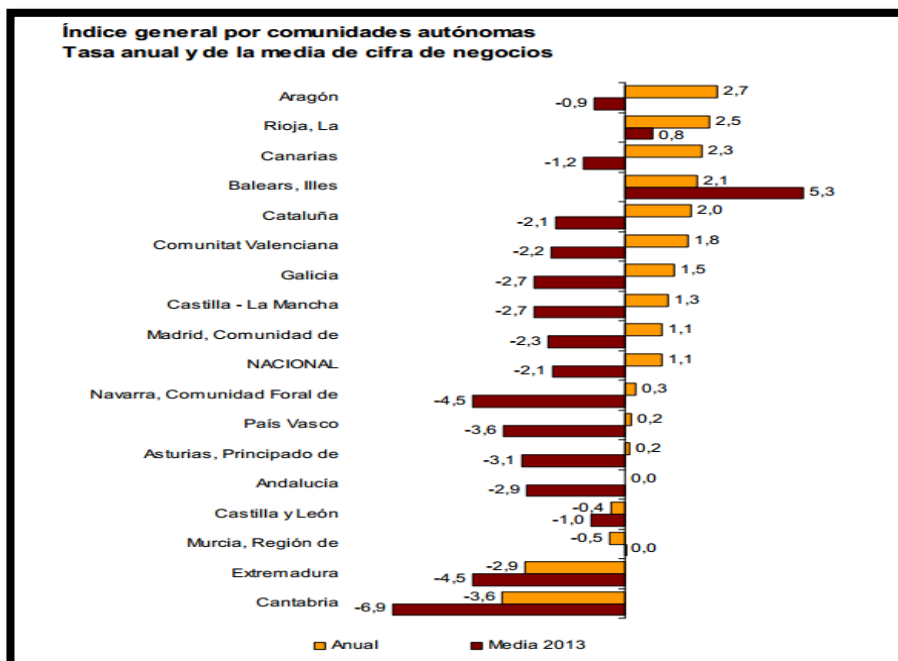
Ilustración 1. Índice general de la cifra de negocios del Sector Servicios de Mercado



Fuente: INE 2013

Si analizamos los resultados por comunidades autónomas, se puede ver que la Comunidad Valenciana ha disminuido su cifra de negocios, de un 1,8% al -2,2%.

Ilustración 2: Índice general por Comunidades Autónomas



Fuente: INE 2013

Por otro lado, todos los sectores han aumentado su facturación, excepto Comercio al por menor, Hostelería y Comercio al por mayor e intermediarios del comercio. Las Actividades profesionales, científicas y técnicas, sector en el que se engloba la empresa de asesoría, aumentaron en un 0,5% su facturación.

En concreto, Actividades Jurídicas, de contabilidad y consultoría de gestión empresarial presenta una tasa del 5,3% anual, con una media del año 2013 de -1,3%.

En conclusión, el sector en que se engloba la asesoría ha experimentado un crecimiento en su facturación, por lo que es una oportunidad de seguir creciendo en el mercado y captando mayor cantidad de clientes.

2.3.2. Empleo

El empleo en el Sector Servicios de Mercado disminuyó un 0,4% en diciembre respecto al mismo mes del año 2012. Esta tasa anual es la misma que la registrada en noviembre. En el conjunto del año 2013, la media de ocupación presenta una variación del -1,4%.

Ilustración 3: Índices nacionales de ocupación por sectores

	Índice	Tasa (%)		
		Mensual	Anual	Media año 2013
ÍNDICE GENERAL	95,0	-0,1	-0,4	-1,4
1. Comercio	95,5	0,5	-1,5	-1,9
1.1. Venta y reparación de vehículos y motocicletas	86,8	-0,3	-3,0	-3,9
1.2. Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	97,4	0,0	-1,4	-1,5
1.3. Comercio al por menor	95,9	1,0	-1,3	-1,9
2. Otros servicios	94,6	-0,5	0,4	-1,1
2.1. Transporte y almacenamiento	93,4	-0,5	-0,8	-2,0
2.2. Hostelería	92,7	-1,1	1,0	-0,1
2.3. Información y comunicaciones	93,1	-0,1	-1,9	-3,2
2.4. Actividades profesionales, científicas y técnicas	94,9	-0,7	-0,1	-1,3
2.5. Actividades administrativas y servicios auxiliares	97,9	0,1	2,1	-0,6

Fuente: INE 2013

Dentro del sector de Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial, la tasa anual por índice nacional de ocupación es del 0,5%, y de una media anual de 2013 de -0,3%.

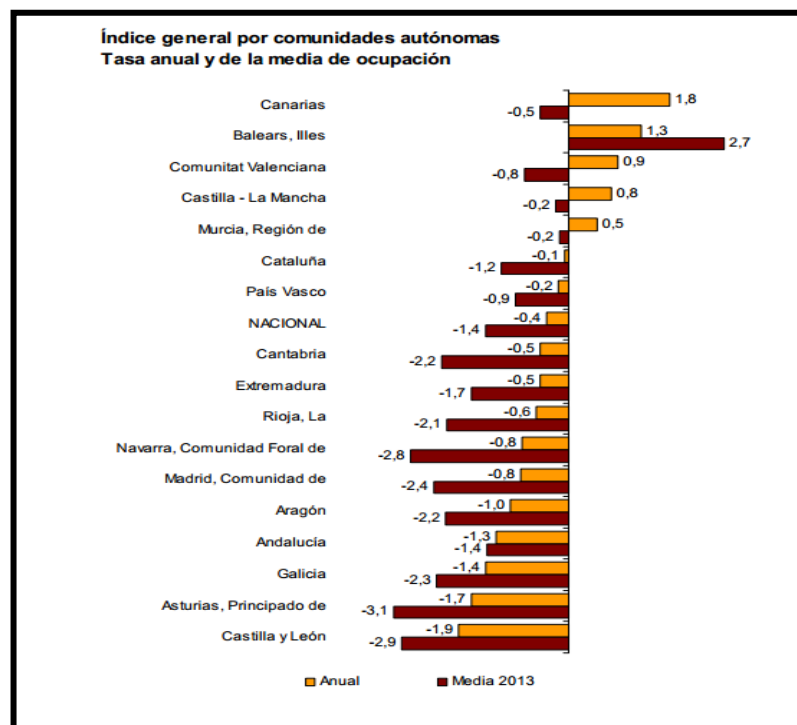
Ilustración 4: Índice nacional de ocupación por ramas de actividad

2.4. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	94,9	-0,7	-0,1	-1,3
Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial	98,0	-0,3	0,5	-0,3
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	89,9	-2,5	-0,9	-2,1
Publicidad y estudios de mercado	93,2	1,3	-3,1	-4,1
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	97,5	1,1	2,8	-0,5

Fuente: INE 2013

En cuanto a la tasa anual de ocupación de la Comunidad Valenciana es de un 0,9% mientras que la media de 2013 es de -0,8%. Todas las comunidades autónomas excepto las Islas Baleares presentan tasas medias de 2013 negativas en el empleo. Por suerte, el descenso en la Comunidad Valenciana es de los más bajos.

Ilustración 5: Tasa anual y de la media de ocupación. Índice general por comunidades autónomas



Fuente: INE 2013

Por ello, se puede concluir que la situación por la que atraviesa el país ha provocado un gran aumento del paro, aunque se estén produciendo relativas mejoras en estas cifras. En el caso de la Comunidad Valenciana, el descenso del empleo no ha sido tan elevado. Esto puede entenderse como una amenaza, debido a que cada vez cierran más empresas y con ello, se necesitan menos servicios de asesoría. Sin embargo, también puede ser una oportunidad al disminuir la competencia en el sector de asesoría, aunque es necesario mejorar y seguir creciendo, para no correr la misma suerte que aquellas asesorías que se ven obligadas a cerrar.

2.3.3. Sectores de actividad a los que se prestan servicios de asesoría

Para analizar los sectores de actividad a los que se prestan servicios de asesoría, se utilizará la Encuesta Anual de Servicios. Esta encuesta permite conocer los sectores de actividad a los que se prestan los diferentes servicios. Los últimos resultados, del año 2010, muestran que los tres principales clientes de las Actividades profesionales, científicas y técnicas son la industria con un 20,8%, los servicios empresariales con un 18,8% y el comercio con un 11,4%.

Ilustración 6: Desglose del volumen de negocio según sector de actividad del cliente.

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
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: INE 2012

Estas actividades están muy presentes en el mercado, por lo que un crecimiento de éstas puede resultar beneficioso para las empresas de asesoría, ya que este tipo de actividades son las que requieren más servicios externos. Así, se podría aumentar el volumen de facturación.

2.3.4. Conclusiones

En el apartado de aproximación al sector se han estudiado las principales características de éste, obteniendo las siguientes conclusiones: la mayor parte de las empresas del sector son de pequeña dimensión y con un reducido número de empleados. Por otro lado, el número de empresas ha aumentado en estos últimos años, sobre todo las de pequeño tamaño, a pesar de la crisis que se vive en el país.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis del macroentorno mediante el modelo PESTEL

3.1.1. Factores político-legales

La situación política actual de España se está viendo muy influenciada por la situación económica. En las últimas elecciones celebradas el 20 de Noviembre de 2011, se produjo un cambio de gobierno. El presidente Mariano Rajoy asumió el cargo. Desde su llegada, se han producido una gran variedad de reformas, desde recortes en los derechos de los trabajadores, recortes generalizados en el sector público y la subida del IVA a finales de 2012. Esto último ha afectado en gran medida a las empresas del país, las cuales han visto reducidos sus volúmenes de ventas, debido al menor gasto de los ciudadanos. Con estas reformas se pretendía recuperar la confianza externa en el país reduciendo el déficit público, y aumentar la competitividad.

Con los continuos cambios que se están produciendo en cuanto a las reformas, las empresas ven complicado adaptarse a ellos. Las modificaciones legales obligan a las pequeñas empresas y a autónomos a depender de asesoramiento profesional cualificado para adaptarse a estas reformas. Esto es una oportunidad para las empresas de asesoría, ya que pueden aumentar su volumen de negocio gracias al desconocimiento de los empresarios en la realización de los trámites y a esta necesidad de asesoramiento externo. Además, la incertidumbre que hay a corto plazo hace difícil una adecuada planificación tanto fiscal como laboral.

3.1.2. Entorno normativo

A pesar de que la actividad de asesoría no dispone actualmente de ningún tipo de regulación específico, la normativa general es la siguiente:

-Ley 2/2007 de 15 de marzo de Sociedades Profesionales. Esta Ley permite a los profesionales constituir sociedades de capital para el ejercicio de su función. La LSP exige que en las sociedades de capital, al menos las tres cuartas partes del capital de la entidad y del derecho de voto pertenezcan a socios profesionales. Cuando se trate de otra forma societaria, el patrimonio social y el número de socios al menos en sus tres cuartas partes, debe corresponder a los socios profesionales.

En esta ley se considera admisible como objeto el prestar toda clase de servicios y de asesoramiento a empresas o personas físicas, contables, fiscales, jurídicas, de administración, gestión y representación

Por otro lado, aunque es necesario tener una titulación universitaria para ejercer esta actividad, los asesores no están obligados a la colegiación, aunque pueden hacerlo en el Colegio de Economistas.

El Registro de Economistas y Asesores Fiscales (REAF) es un órgano especializado del Consejo General de Colegios de Economistas de España creado en 1988 para coordinar la actividad de economistas en relación directa con el ejercicio profesional de la Asesoría Fiscal. Está constituido por más de 4.200 economistas asesores fiscales pertenecientes a los 30 Colegios de Economistas de España. Participa activamente con las distintas Administraciones Tributarias en la resolución de problemas profesionales y en la confección de propuestas para la mejora o adaptación del ordenamiento tributario.

Hay otros aspectos normativos que afectan a las empresas de asesoría debido a las modificaciones que se producen en relación a los modelos o

reglamentos utilizados en el ejercicio de su actividad, como por ejemplo son las modificaciones en el IVA, IRPF, Seguridad Social, etc. :

-Real Decreto 960/2013 de 5 de diciembre, por el que se modifican el Reglamento del Impuesto de Sociedades, el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de no Residentes, el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de tributos y el Reglamento General de Recaudación. La mayor parte de estos Reglamentos son utilizados por las empresas de asesoría fiscal, las cuales deben estar siempre actualizadas a los cambios que se produzcan en estos ámbitos, para poder ejercer su actividad de forma correcta.

-Ley 40/2007 de 4 de diciembre, de medidas en materia de Seguridad Social. La finalidad de esta Ley viene constituida por la necesidad de dar el adecuado soporte normativo a buena parte de los compromisos relativos a acción protectora y que afectan sustancialmente a incapacidad temporal, permanente, jubilación y supervivencia. Además, incluye modificaciones relacionadas con las prestaciones por incapacidad temporal y desempleo.

Esto afecta sobre todo en materia laboral, por lo que las asesorías deben tener en cuenta las modificaciones relativas a la Seguridad Social, como los requisitos en la jubilación anticipada, los períodos de carencia y de gran invalidez en caso de incapacidad permanente, los nuevos requisitos y coeficientes en cuanto a la jubilación o las nuevas consideraciones para la incapacidad temporal. Las asesorías que se ocupan también del ámbito laboral, deben realizar todas las inspecciones y revisiones relativas a la Seguridad Social, las altas y las bajas.

-Real Decreto 828/2013 de 25 de octubre. En este Decreto se modifican el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido y el Reglamento General de

desarrollo de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre en materia de revisión en vía administrativa. Las asesorías deben incluir ahora en los libros registros las fechas de cobro o pago y los medios utilizados, las nuevas reglas de prorrata especial (permitiendo su ejercicio en la última declaración-liquidación del impuesto) o la modificación del plazo de presentación de las autoliquidaciones del IVA.

En resumen, las asesorías deben tener siempre presente las actualizaciones que se produzcan en materia normativa, ya que les afecta directamente a la hora de realizar su actividad. La normativa va cambiando continuamente, lo que puede ser una amenaza para este tipo de empresas, que deben estar siempre adaptándose a los cambios, aunque también una oportunidad porque más empresas necesitan de asesoramiento externo.

3.1.3. Factores económicos

Durante el segundo trimestre de 2011 y según el INE, la economía española entró en su segunda recesión. Este período recesivo terminó en el tercer trimestre de 2013, al producirse un crecimiento positivo del 0,1%.

Tras varios meses en los que la prima de riesgo española había estado en niveles altos, se intentó inyectar capital a la banca. Otros problemas importantes azotaban el país, como el elevado desempleo o la subida de impuestos, mencionada anteriormente. A finales de 2013 comienza a bajar el paro, por lo que las empresas ven cierta esperanza en la recuperación.

Con el elevado desempleo, los clientes de las asesorías, concretamente pequeñas empresas, caen, viendo también reducida su facturación, por lo que las asesorías que les prestan sus servicios se ven afectadas negativamente al verse reducidas las peticiones de éstos. Es el efecto dominó: si los clientes caen, las empresas asesoras caen también. Con la reducida bajada del paro, las empresas pueden comenzar a ver la recuperación al final del camino. Y si las empresas se recuperan, la asesoría puede seguir adelante.

Gráfico 4: Evolución de la tasa de paro en España

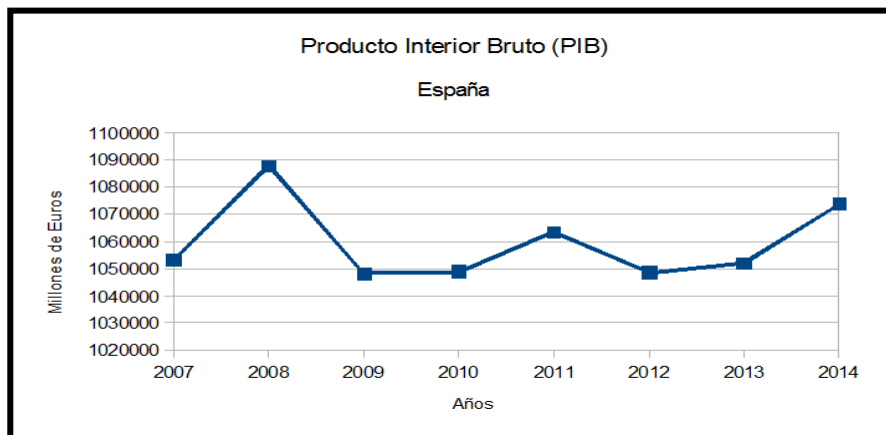


Fuente: INE 2013

Por otro lado, según el Banco de España, una de las comunidades autónomas más endeudadas en relación a su PIB es la Comunidad Valenciana. Las pequeñas empresas se ven afectadas por la restricción de crédito. Sus clientes pueden tener problemas de financiación y por ello, el consumo es menor y hay un elevado riesgo de morosidad.

Según el gobernador del Banco de España, Luís María Linde, el PIB crecerá “en torno al 1% este año”, lo que permitirá a la economía española generar empleo. Además, España está saliendo de la fase de contracción en la que recayó a comienzos del año 2011. Por esto, la economía se encuentra en una fase gradual de recuperación, debido al repunte de la demanda interna.

Gráfico 5: Evolución del PIB en España



Fuente: OCDE

Por otro lado, si nos referimos al ámbito específico de la actividad, la gran importancia de las actividades de servicios a empresas (en la que se puede englobar a esta asesoría), ha situado al sector servicios en la primera posición en muchos países. Además, los servicios a empresas fomentan el crecimiento económico y la competitividad.

Tabla 1: Principales magnitudes del subsector de Contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal

PRINCIPALES MAGNITUDES	CIFRAS
Número de empresas	60.075
Número de locales	62.835
Volumen de negocio	11.140.051
Valor de la producción	9.916.695
Valor añadido a precios de mercado	6.916.305
Valor añadido al coste de los factores	6.902.443
Gastos de personal	4.858.182
Compras y gastos en bienes y servicios	4.490.943
Compra de bienes y servicios para la reventa	1.491.469
Inversión en activos materiales	505.248
Personal ocupado (media anual)	195.271
Personal remunerado (media anual)	145.564

Fuente: INE 2011

Si observamos la última encuesta anual de servicios del Instituto Nacional de Estadística (2011) podemos ver que el volumen de negocio superó los 11 millones de €, con más de 60.000 empresas y ocupando a 195.000 personas.

Ya que la mayor parte de las empresas españolas está formada por PYMES y empresarios individuales, se incentiva este tipo de servicios, ya que son los tipos de empresas que más necesitan la contratación de profesionales externos para gestionar sus empresas. Esto es una buena oportunidad para ECA, porque sus principales clientes son pequeñas empresas y empresarios individuales. Por tanto, su cartera de clientes puede seguir creciendo, ya que con el elevado desempleo, crece el número de personas que constituyen pequeños negocios.

3.1.4. Factores socioculturales

Las perspectivas de crecimiento en el sector son muy favorables debido a fenómenos como la globalización, la internacionalización de negocios, las nuevas tecnologías, las crecientes exigencias en materia de calidad y medio ambiente, o la permanente reestructuración de las empresas.

Los expertos consideran que las empresas del sector de asesoría y consultoría deben contribuir a gestionar la creciente complejidad del entorno socioeconómico basándose en el conocimiento y con profesionales perfectamente cualificados y con experiencia. Por ello, aunque se considere que hay cierto intrusismo en el sector por la ausencia de obligación en la colegiación de estos profesionales (aunque sí sea necesaria una titulación universitaria), la experiencia y la cualificación hacen que las asesorías bien preparadas destaquen entre las demás.

Por otra parte, el incremento de ayudas y subvenciones a la creación de empresas y en la regulación del trabajador autónomo harán que el número de emprendedores crezca y con ello, sus necesidades de asesoramiento y gestión. Algunas de estas ayudas (de las 415 ayudas existentes) son ayudas a la financiación, formación, I+D+i, becas, concursos, ayudas para proyectos dirigidos a la creación de puestos en los nuevos lugares de empleo y hasta microcréditos para emprendedores por un importe máximo financiable de 30.000 euros.

Las subvenciones permiten a las empresas nuevas acceder a recursos para financiar sus inversiones iniciales. Su concesión, en algunos casos, está supeditada a criterios de obligado cumplimiento, y en otros, a su evaluación bajo criterios de concurrencia competitiva. Las principales subvenciones para la creación de empresas son las siguientes:

-Pago Único por Desempleo, del Instituto Nacional de Empleo. (Orden ESS/2198/2013, de 21 de noviembre. Publicado en el BOE núm. 283, de 26 de

noviembre de 2013). Con esta Orden se pretende aumentar la eficacia en el uso de los fondos públicos asignados a cada Comunidad Autónoma para la ejecución de acciones, medidas y programas de políticas activas de empleo. Además, se establecen las condiciones de ejecución de las subvenciones concedidas.

-Programa de Promoción del Empleo Autónomo, de la Consejería de Empleo y Mujer. (Orden ESS/1338/2013, de 11 de julio. Publicado en el BOE en 13 de julio). Esta Orden establece las bases reguladoras de la concesión de subvenciones para financiar los gastos derivados de la realización de actividades de promoción y apoyo del trabajo autónomo, de la economía social y de la responsabilidad social, además de la facilitación del cumplimiento de los fines propios de las empresas.

-Emprender en Femenino, del Instituto de la Mujer. (Resolución de 18 de noviembre de 2008, publicado en el BOE núm. 308, de 23 de diciembre de 2008). En esta Resolución se conceden las subvenciones a “Emprender en Femenino” para fomentar la inserción laboral por cuenta propia de las mujeres en algunas regiones.

-Ayuda a proyectos empresariales desarrollados por mujeres, de la Consejería de Empleo y Mujer. (Real Decreto 536/2013, de 12 de julio. Publicado en el BOE núm. 167, de 13 de julio). Este Real Decreto establece las bases reguladoras de las convocatorias de subvenciones, en concurrencia competitiva, para la realización de programas de interés general, con cargo a la asignación del IRPF. Van destinadas a la atención a personas con necesidades de atención integral socio-sanitaria, atención a personas con necesidades educativas o de inserción laboral y al fomento de la seguridad ciudadana.

Con todas estas ayudas y subvenciones se facilita y fomenta la creación de nuevas empresas, lo que es una oportunidad para las asesorías porque pueden incrementar su número de clientes. Además, con todos los cambios sociales que se producen en la actualidad, las empresas bien preparadas son las que destacan en el sector. Por ello, ECA con su trayectoria profesional y

experiencia, puede convertirse en una buena opción para los empresarios a la hora de buscar asesoramiento externo.

3.1.5. Factores tecnológicos

Para realizar el trabajo, las asesorías deben disponer de equipos informáticos, conexión a Internet y trabajar con los últimos y más competitivos programas de gestión empresarial en materia laboral, fiscal y contable. Es por esto que la tecnología es un factor determinante para la actividad y la gestión diaria de la empresa.

En el mercado coinciden multitud de opciones diferentes de software adaptados a esta actividad. Hay desde programas de software totalmente libre aunque con menores prestaciones (como por ejemplo el Sistema Operativa LINUX, Open Office, Eraser, FileZilla, etc.), a programas de alta calidad con soluciones integradas de gestión, como son los ofrecidos por SAGE (por ejemplo: Sistema de Facturación para una pequeña o mediana empresa, Sitio web de una empresa para hacer comercio electrónico o Software de seguimiento de envíos por correo).

Estos últimos se diferencian del software comercial en que están orientados al mercado masivo con clientes que comparten las mismas necesidades. Este software generalmente impide las modificaciones de fondo para adaptarse mejor a las necesidades del cliente. Algunos ejemplos de software enlatado son: Microsoft Office, Sistema Operativo Windows, Entornos Integrados de Desarrollo, Tango Gestión o SAP.

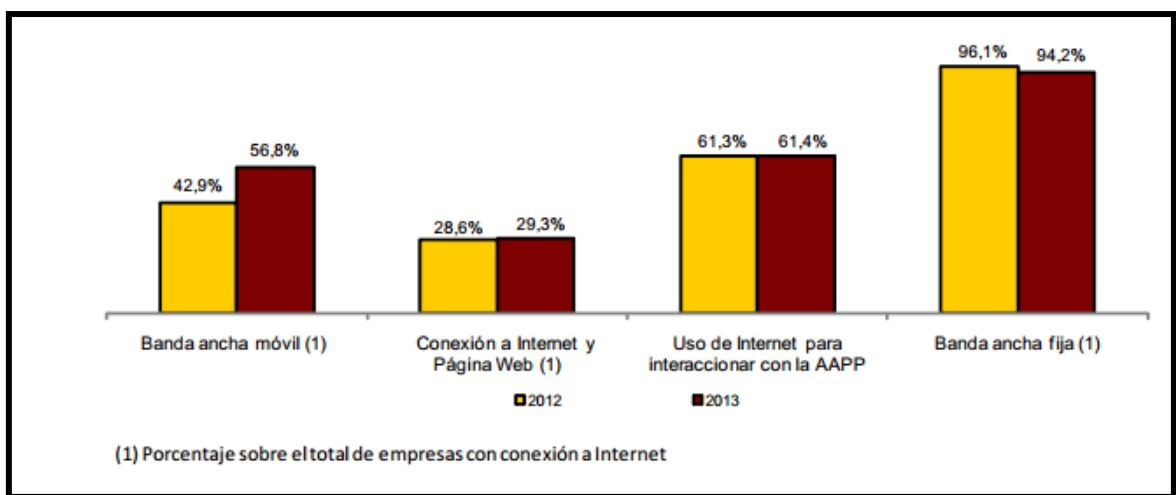
Actualmente, es más que necesario que las empresas cuenten con medios telemáticos para relacionarse con la administración. La mayoría son obligatorios y su uso ha contribuido a que las asesorías ahorren en costes. Algunos de los más importantes son:

AEAT
Seguridad Social
SEPE
Registro Mercantil
Mutual

Internet es un canal de comunicación prácticamente obligatorio con los clientes, ya sea a través de email, página web, etc. Algunas empresas incluso se basan en la prestación de servicios a través de este canal, ofreciendo así la posibilidad a los clientes de ver sus cuentas, estados financieros y situación económica de forma actualizada y con disponibilidad online, evitando las distancias entre cliente y asesor.

Según datos del INE, en enero de 2012 el 71,3% de las empresas de menos de 10 empleados disponía de ordenadores y el 26,2% tenía instalada una Red de Área Local (LAN). El 65,2% de las pequeñas empresas dispone de acceso a Internet, lo que supone un incremento del 1,7% respecto a enero de 2011. La banda ancha móvil ha experimentado el mayor crecimiento, pasando del 42,9% en enero de 2012 al 56,8% en enero de 2013.

Gráfico 6: Evolución del uso de las TIC en empresas de menos de 10 empleados



Fuente: INE 2013

El 28,6% de las empresas pequeñas con conexión a Internet dispone de página web, lo que supone un incremento del 10,4% respecto a enero de 2011.

Ilustración 7: Porcentaje de Infraestructuras TIC de empresas de menos de 10 empleados

Infraestructuras TIC de las empresas de menos de 10 empleados		
Porcentaje	Enero 2011	Enero 2012
Ordenadores	69,7	71,3
Red de Área Local	25,0	26,2
Red de Área Local sin hilos	14,1	17,4
Conexión a Internet	64,1	65,2
Conexión a Internet mediante banda ancha (fija o móvil) ¹	96,8	99,0
Telefonía móvil	70,7	72,4
Otras tecnologías (p.e. GPS, TPV, etc.)	17,9	20,2
% de empresas con sitio/página web ¹ .	25,9	28,6

¹ Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet

Fuente: INE 2012

En conclusión, todas las empresas deben adaptarse a las nuevas tecnologías, ya que es un proceso continuo al que hay que abrirse para no quedarse atrás. Es necesario estar preparado para los cambios. La nueva tecnología está cambiando las formas de trabajo, los medios a través de los cuales las personas acceden al conocimiento, se comunican y aprenden, y los mecanismos con que acceden a los servicios que se ofrecen. El desarrollo de las nuevas tecnologías está determinando el futuro de la sociedad, por ello las personas y las empresas que no cuenten con la destreza en el uso de éstas, se pueden ver inadaptadas y con dificultades a la hora de comunicarse. Por ello, es importante que la asesoría esté actualizada en este tipo de tecnologías, ya que son una herramienta clave para el desarrollo de la actividad.

Las nuevas tecnologías son una oportunidad para la asesoría de seguir avanzando y mejorando el proceso productivo y la calidad del trabajo realizado, y así conseguir una mayor captación de clientes.

3.1.6. Factores medioambientales

El respeto al medio ambiente es una preocupación muy presente en el día a día de la población (calentamiento global, escasez de recursos, contaminación, etc.) por lo que las organizaciones tienen la obligación de conocer el impacto que sus actividades generan en el medio ambiente y evaluarlo para así minimizar los efectos negativos. Además, las empresas deben asegurarse de cumplir con los requisitos legales ambientales, con el fin de evitar efectos negativos en el entorno, reclamaciones y/o sanciones.

Aunque la relación de una asesoría con el medio ambiente no es muy significativa, la empresa puede contribuir a la mejora medioambiental a través del reciclaje de papeles, ya que este tipo de empresas, a pesar de que muchos de los servicios actualmente se realicen a través de Internet, generan una enorme cantidad de papel; y el reciclaje de equipos informáticos viejos u obsoletos.

El consumo de la energía eléctrica, agua o los residuos de cartuchos tinta/ tóner también tiene un impacto sobre el medio ambiente.

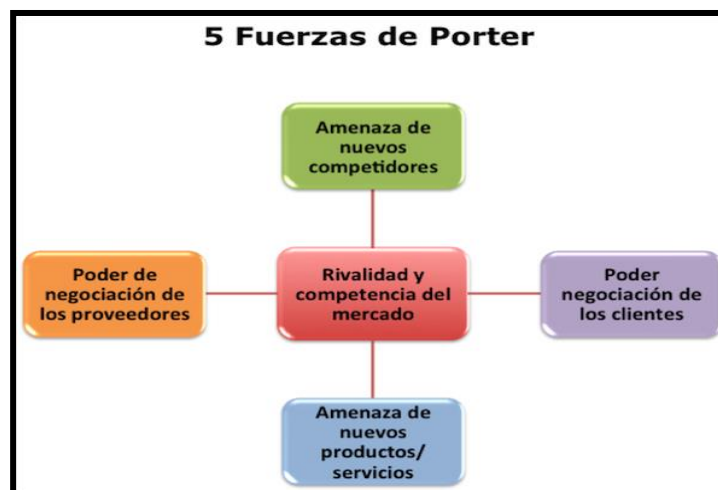
A pesar de la poca significancia de este factor para la asesoría, puede ser una oportunidad para ella, ya que cuanto mayor implicación tengan con el medio ambiente, es posible que aparezcan nuevos clientes que consideren relevante este aspecto y que se queden en esta asesoría por sus valores.

3.2. Análisis del microentorno a través de las fuerzas competitivas o Cinco Fuerzas de Porter

3.2.1. Rivalidad entre competidores

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter en 1979, que ayuda a comprender qué determina la rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier industria de una forma global.

Ilustración 8: Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2014 a partir de Porter (2009)

3.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hay diferentes barreras de entradas, aunque ninguna de ellas es administrativa, por lo que resulta relativamente fácil entrar en el sector, lo que facilita la aparición de nuevos competidores. Algunas de las barreras de entrada que podemos encontrar son:

-**Tener un conocimiento específico.** Por este motivo no todo el mundo está capacitado para abrir este tipo de negocio. La adquisición de estos conocimientos conlleva un gasto en formación y tiempo para su obtención. Es

necesaria una titulación académica como por ejemplo, el título de Economista, aunque no hay ninguno en especial. Sin embargo, para poder presentar telemáticamente las cuentas y documentos oficiales de los clientes, se debe estar colegiado en un Colegio Oficial reconocido por Hacienda. Es necesaria la firma digital emitida por este Colegio.

-Experiencia y confianza. La experiencia en el sector es un factor clave porque da imagen de marca. Es uno de los principales motivos para que los clientes se decanten por una u otra empresa, ya que la experiencia de la empresa hace transmitir tranquilidad en el caso de que se produjeran posibles eventualidades. También es muy importante la confidencialidad que esperan los clientes de estas empresas.

Es por esto que se deben introducir servicios u otro tipo de atenciones que otras empresas no ofrezcan (como por ejemplo, un trato extremadamente profesional y cordial con los clientes para transmitir seguridad y seriedad) y con esto poder ganar la confianza de los clientes.

Una de las amenazas que se puede presentar es el aumento de personas que se montan un negocio de este tipo, sobre todo gente mayor, con experiencia en el sector, que se ha visto en una situación de desempleo y se ha lanzado a crear su propia empresa. Por ello, la competencia aumenta. Aunque, es una oportunidad también que haya nuevos emprendedores que se decidan a crear pequeñas empresas, porque muchos de ellos requerirán servicios de asesoría, y confiarán en personas con experiencia.

-Capital invertido. El capital requerido no conlleva una importante inversión, ya que la mayor parte de las empresas alquila el local en el que ubicar el negocio. Únicamente, el gasto en muebles, ordenadores, programas informáticos o en la contratación del personal, pueden suponer una mayor inversión. De modo aproximado, el gasto medio necesario de establecimiento para una asesoría media ascendería a la siguiente cantidad:

Este material, sin contar el alquiler o las obras de acondicionamiento pueden rondar los 6.000€. Luego habría que añadir el alquiler del local, suponiendo un bajo de 60m², el alquiler en la zona sería de 400€/mes. En cuanto a la contratación del personal, al disponer únicamente de una asalariada (el resto son autónomos), su salario se sitúa alrededor de los 800€/mes, al realizar menos de 40h/semana. Por lo tanto, el gasto anual promedio de inversión para la empresa es de 20.400€.

-Tecnología. Esta actividad requiere la utilización de tecnologías de la información con un coste relativamente elevado, el cual sólo se ve totalmente justificado si se posee un volumen de negocio considerable. Por ejemplo, una licencia de Contaplus Profesional puede alcanzar los 350€, que se incrementaría en función del número de ordenadores en los que se quisiera disponer del programa. Contaplus es la gama de soluciones, contable y financiera más utilizada por la pequeña y mediana empresa. Hay diferentes modalidades: se puede obtener a través de una suscripción, que es una licencia de duración determinada que incluye actualizaciones legales y funcionales, además de soporte técnico. Por otro lado, la modalidad de producto y servicio es una licencia de duración indefinida que incluye un año de actualizaciones legales y funcionales, además del soporte técnico.

Otro ejemplo es la licencia del Eoswin, también alrededor de los 200€. El programa Eoswin es un sistema de contabilidad para empresas individuales y profesionales, especializado en gestión tributaria. Con este sistema, se puede elaborar toda la documentación necesaria para la presentación de las obligaciones fiscales, como el IVA, el impuesto de sociedades, los balances de la empresa, los libros de cuentas, etc.

Por estos programas se paga una licencia inicial (licencia de uso) y posteriormente, lo que se paga es su mantenimiento, generalmente por año.

Si suponemos un gasto medio por cliente de 60€, para cubrir el gasto de estas licencias, no serían necesarios demasiados clientes, ya que el mantenimiento es anual y no mensual. Por lo tanto, para cubrir estos gastos sería suficiente con 10 clientes aproximadamente.

Aunque hasta hace unos años, la mayor parte de procesos realizados en este tipo de empresas se podía desempeñar de manera manual, actualmente la administración ha impuesto nuevos requisitos que obligan a tramitar la mayor parte de las gestiones por vía telemática.

En los nuevos competidores se genera una reacción por la expectativa de entrar a un mercado donde ya existen una gran variedad de empresas con experiencia. Las empresas posicionadas intentan disminuir el riesgo de un ataque como la competencia desleal o el hostigamiento al nuevo competidor, entre otros.

Por ello, es necesario tener todo el conocimiento posible sobre los potenciales competidores actuales y sobre el mercado actual. El tener en cuenta esto puede permitir estar preparados para enfrentar la competencia, desarrollar inteligencia competitiva, plantear e implementar estrategias diferenciadoras y estar en capacidad de adelantarse a los competidores.

En general, con toda la información recopilada ante esta fuerza y con los datos obtenidos anteriormente del número de empresas de asesoría en la comunidad, podemos concluir en que existe una amenaza muy alta frente a la posibilidad de nuevos competidores al sector, ya que no existen barreras de entrada significativas que eviten este ingreso y las condiciones del sector lo facilitan.

3.2.1.2. Amenaza de nuevos productos/servicios sustitutivos

Todas las empresas en cualquier sector, compiten en un sentido general con empresas con productos que pueden sustituir a otros en cuanto a su función, uso o beneficio esperado.

En cuanto al sector de las asesorías, la actividad se ve compuesta sobre todo por trámites y gestiones que particulares y empresas podrían hacer por su cuenta en lugar de subcontratar o externalizar este tipo de servicios. En la mayoría de los casos, los empresarios que acuden a una asesoría lo hacen por desconocimiento de estos trámites o por falta de tiempo, por lo que la opción de hacerlo uno mismo sería uno de los principales sustitutos.

Por otro lado, en el caso de los autónomos, el número de trámites a realizar se reduce considerablemente por lo que no resulta imprescindible disponer de estos servicios subcontratados. La reducida dimensión de las empresas en la Comunidad Valenciana facilita la realización de estas tareas por el propio empresario.

Además, hay que destacar que, como ya se ha mencionado anteriormente, los sistemas públicos se han adaptado a las nuevas tecnologías, por lo que la mayoría de los trámites se pueden hacer a través de Internet, lo que eliminaría desplazamientos y pérdida de tiempo para la realización de su actividad.

Es por esto, que los principales servicios sustitutivos de las asesorías son las propias empresas y autónomos y los sistemas públicos. En el caso de las empresas, pueden encargarse de hacer ellas mismas los trámites y gestiones, ahorrándose el dinero de contratar a profesionales que lo hicieran por ellos. Por otro lado, con los cambios que se están realizando por Internet, los sistemas públicos facilitan a los empresarios la realización de los trámites por su cuenta, lo que no hace imprescindible el servicio de un asesor. Esto es una amenaza para

las empresas de asesoría, porque sus clientes pueden realizar ellos mismos los trámites sin necesitar ningún servicio extra. Así, el volumen de facturación de las asesorías puede verse reducido.

Algunas de las premisas para mejorar la posición frente a productos o servicios sustitutos es revisar los procesos y la calidad de los servicios, para poder medir el nivel de insatisfacción, quejas y reclamaciones (éstas son algunas causas que empujan a consumir productos sustitutos y es necesario controlarlo). También, se pueden realizar acciones colectivas entre empresas similares para contrarrestar los efectos de los sustitutos con publicidad agresiva, programas de comunicación a clientes, etc.

3.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o disminuir la calidad de los servicios. Así, los proveedores con más poder pueden exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios.

En este caso, la dependencia de proveedores es baja, ya que las asesorías no necesitan generalmente más que material de oficina, hardware y software. En estos casos, hay una gran fragmentación en los proveedores por lo que lleva a un bajo poder de negociación. Esto permite depender de pocos y mantener un margen de negociación, solo en algunos temas demasiado especializados se perdería este margen de maniobra.

Uno de los casos es el de los proveedores de software de alta gama, los cuales sí están muy concentrados y las empresas dependen de las prestaciones que incorporen a sus programas y del precio y mantenimiento ofrecido. El coste

de este tipo de sistemas es muy elevado tanto en términos económicos como en tiempo de adaptación a ellos.

3.2.1.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes plantean una real amenaza: si están parcialmente integrados pueden exigir concesiones en las negociaciones. Además, tienen un conocimiento detallado de los costes lo que se convierte en una herramienta valiosa en el momento de la negociación. Si los clientes tienen información total sobre la demanda, los precios de mercado y los costes del proveedor, les proporciona una mayor ventaja negociadora que puede forzar la bajada de precios o mayores exigencias en la calidad o en los servicios.

Existe un gran número de clientes que deberían reducir el poder de negociación por la baja concentración, pero la lealtad hacia una marca hace importante el coste percibido por el cliente.

Un cliente con un gran volumen de negocio sí tiene un alto poder de negociación porque es una parte importante de la facturación de la empresa que ofrece el servicio de asesoría. Es habitual que un cliente tenga más de una empresa o que difunda los servicios obtenidos antes sus conocidos, lo que le confiere un elevado poder de negociación.

Por ello, la asesoría debe mostrar la diferenciación frente a otros proveedores mediante la innovación, el servicio y la calidad, y actuar ofreciendo un servicio exclusivo para cada cliente.

En el caso de la asesoría ECA, ofrece sus servicios a PYMES y a empresarios individuales. En España hablar de empresas es hablar de PYMES. Tal y como publican las estadísticas PYME en 2013, las empresas de la Comunidad Valenciana que representan el 10,71% del total de empresas españolas, están

mayoritariamente inscritas bajo la condición de persona física (51,52%). Si se observan los indicadores que relacionan el número de empresas con la población general, puede apreciarse que el número medio de PYME por cada 100 habitantes es de 6,66, por cada 100 activos aumenta a 13,72 y por cada 100 ocupados es de 19,08.

Sin embargo, con la situación económica actual, muchas de estas PYMES han tenido que cerrar sus puertas, por lo que se ha producido una reducción del número de empresas, casi todas encuadradas bajo esta tipología.

Ilustración 9: Evolución del número de empresas en la Comunidad Valenciana

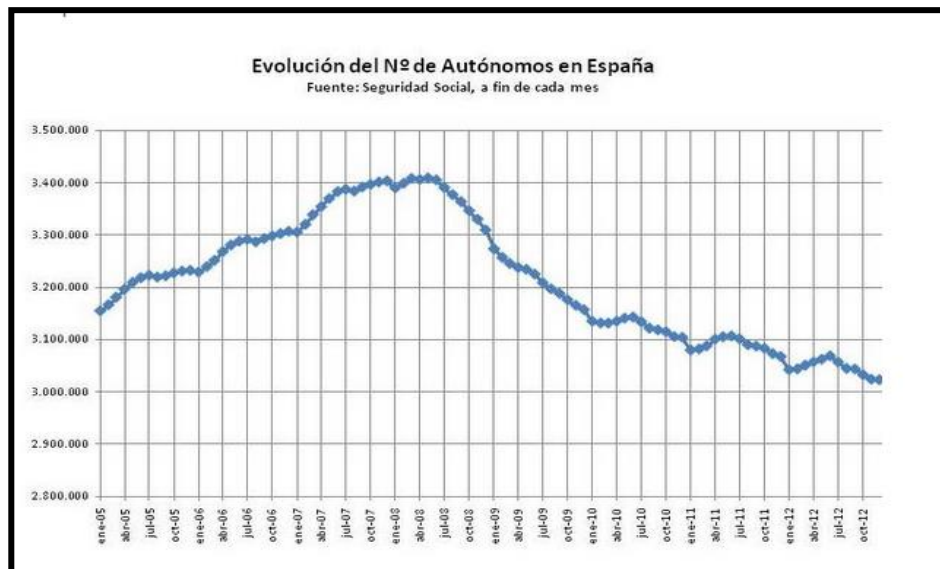
Variables	DIRCE 2012 Datos a 1/1/12	Variaciones sobre el año anterior		C.Valenciana sobre España (%)	Porcentaje de empresas sobre población**		
		Absolutas	Relativas %		P. Total	P. Activa	P. Ocupada
EMPRESAS Y SU DISTRIBUCIÓN SECTORIAL							
Total empresas	342.116	-6.584	-1,89	10,71	6,67	13,73	19,09
Industria	25.718	-871	-3,28	12,00	0,50	1,03	1,44
Construcción	47.730	-3.407	-6,66	10,32	0,93	1,92	2,66
Comercio	88.430	-746	-0,84	11,45	1,72	3,55	4,93
Resto de servicios	180.238	-1.560	-0,86	10,32	3,51	7,23	10,06
DISTRIBUCIÓN SEGÚN TAMAÑO							
Sin asalariados	186.544	-2.254	-1,19	10,58	3,64	7,49	10,41
De 1 a 9 asalariados	140.908	-3.113	-2,16	10,95	2,75	5,65	7,86
de 10 a 50 asalariados	12.460	-1.118	-8,23	10,25	0,24	0,50	0,70
de 50 a 249 asalariados	1.894	-100	-5,02	9,42	0,04	0,08	0,11
TOTAL PYME	341.806	-6.585	-1,89	10,71	6,66	13,72	19,08
De 250 y más asalariados	310	1	0,32	8,17	0,01	0,01	0,02
CONDICIÓN JURÍDICA DEL TOTAL DE EMPRESAS*							
Persona física	176.265	-5.335	-2,94	10,65	3,44	7,07	9,84
Sociedad anónima	6.608	-103	-1,53	6,48	0,13	0,27	0,37
Sociedad limitada	129.035	-897	-0,69	11,51	2,52	5,18	7,20
Comunidad de bienes	15.447	-281	-1,79	13,60	0,30	0,62	0,86
Sociedad cooperativa	2.268	-87	-3,69	10,46	0,04	0,09	0,13
DE LA MICROEMPRESAS DE 0 ASALARIADOS*							
Persona física	122.403	-4.783	-3,76	10,67	2,39	4,91	6,83
Sociedad anónima	1.661	75	4,73	5,63	0,03	0,07	0,09
Sociedad limitada	45.257	2.241	5,21	10,94	0,88	1,82	2,53
Comunidad de bienes	10.073	96	0,96	14,27	0,20	0,40	0,56
Sociedad cooperativa	595	0	0,00	8,75	0,01	0,02	0,03
DE LA MICROEMPRESAS DE 1 A 9 ASALARIADOS*							
Persona física	53.385	-537	-1,00	10,61	1,04	2,14	2,98
Sociedad anónima	2.567	-17	-0,66	6,50	0,05	0,10	0,14
Sociedad limitada	73.593	-2.141	-2,83	11,92	1,43	2,95	4,11
Comunidad de bienes	5.273	-361	-6,41	12,53	0,10	0,21	0,29
Sociedad cooperativa	1.294	-79	-5,75	11,00	0,03	0,05	0,07

*No se incluyen las formas jurídicas numéricamente poco relevantes. **Ver fuentes y notas metodológicas

Fuente: Datos DIRCE 2012

En cuanto a los empresarios individuales o autónomos, cabe destacar que se ha reducido durante estos años de crisis en un 11,32%, un porcentaje muy significativo pero menor a la disminución de la población ocupada en el régimen general de la Seguridad Social. Por otra parte, el peso de los autónomos en la población ocupada sigue siendo muy elevado e incluso se ha incrementado en 8 décimas. Éstos suponen un 18,4% de la población ocupada a finales de 2012.

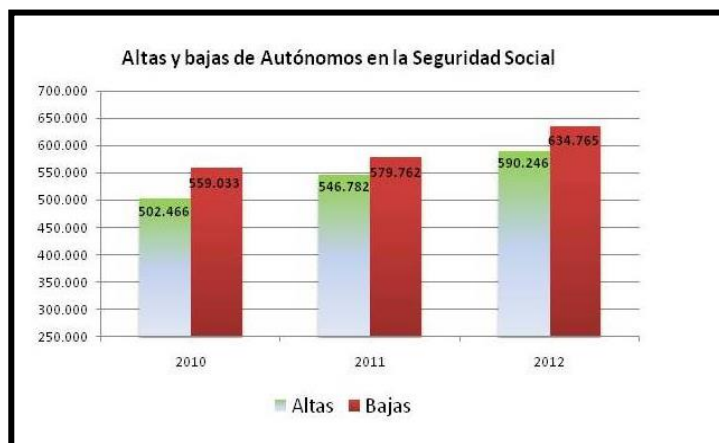
Gráfico 7: Evolución del número de autónomos en España



Fuente: Seguridad Social 2012

El análisis de la evolución de las altas y bajas en los últimos años sugiere que se está asistiendo a una importante renovación en el colectivo de autónomos, lo que guarda relación con la fuerte incidencia de la crisis en sectores concretos como la construcción o el comercio y con el hecho de que el autoempleo ha reforzado su posición como alternativa laboral en estos tiempos de elevado desempleo.

Gráfico 8: Evolución de las altas y bajas en la Seguridad Social



Fuente: Seguridad Social 2012

3.2.1.5. Rivalidad y competencia del mercado

El sector en el que se encuadra la actividad de la empresa se encuentra muy fragmentado, ya que hay una gran variedad de empresas compitiendo sin que ninguna de ellas tenga una cuota altamente significativa. Aún así, algunas de las empresas asesoras de mayor relevancia en la provincia de Valencia son: Gestoría Iborra C.S.A. S.L., Iuris Gestión Integral o Easesor Online, entre otras.

Por otra parte, el sector ha visto disminuida su actividad durante los últimos años debido a la crisis. Si a esto se le añade el aumento del número de empresas que intentan abrirse un lugar en el sector ofreciendo servicio, junto con la reducción del número de clientes, se ha producido un incremento de la rivalidad. Con esto se puede decir que el crecimiento del sector se considera lento por la situación económica de los clientes, el alto número de la oferta y la disminución de la demanda.

Además, este sector no se distingue por la diferenciación de sus productos, ya que la mayor parte de sus clientes buscan servicios muy estandarizados y no tan especializados. Es por esto que el precio es uno de los principales factores en la elección de la empresa ofercedora del servicio. Con las guerras de precio aumenta la rivalidad.

En resumen, se observa que el sector donde se encuentra la empresa se caracteriza por una alta rivalidad entre los competidores internos actuales, donde el producto y servicio no es muy diferenciado y de lento crecimiento. Esto lleva a que la empresa necesite estrategias para contrarrestar los efectos negativos de esta rivalidad, como mantener altos índices de calidad y estrategias diferenciadas por clientes, y será necesario buscar siempre cómo mejorar el servicio a partir de la innovación.

3.2.2. Análisis competitivo

Vamos a centrar el análisis actual de la competencia en los competidores más cercanos a la zona en que la empresa ejerce su actividad, por lo que principalmente pueden provocar una mayor rivalidad. La empresa está ubicada en una población cercana a Valencia, Alfafar. Dentro de esta zona, no hay un gran nivel de saturación de este tipo de empresas como podríamos encontrarnos en otros puntos de la ciudad, más céntricos.

Los principales competidores de esta zona son los siguientes:

Tabla 2: Principales competidores de ECA Asesoría

NOMBRE	FORMA JURÍDICA	ANTIGÜEDAD	EMPLEADOS	CONTABLE	FISCAL	LABORAL	JURÍDICO
Jose Baixauli y Asociados	Sociedad Limitada	12 años	<5	Sí	Sí	No	No
Vadell, Walter Carlos	Empresario individual	9 años	<5	Sí	Sí	No	No
Eportales Business Consulting Slu	Sociedad Limitada	12 años	<5	Sí	Sí	Sí	Sí
De Lima Asesores S.L.	Sociedad Limitada	8 años	<5	Sí	Sí	No	No

Fuente: Elaboración propia 2014

Podemos observar que todas las empresas de asesoría de la zona cuentan con una larga trayectoria profesional, lo que suele traducirse en unos precios mayores que las empresas de nueva creación. Ninguna de ellas posee una página web propia, sino que obtener información sobre éstas es algo complicado. Todas ofrecen servicios fiscales y contables y sólo una de ellas también ofrece servicios laborales y jurídicos. Ninguna de estas empresas tiene una elevada cuota de mercado, ya que no superan los 300.000€ en ninguno de los casos.

3.2.3 Conclusiones

En conclusión, y teniendo en cuenta los resultados del estudio del macroentorno realizado mediante el análisis PESTEL, considerando los factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales, los aspectos más relevantes identificados son: hay una falta de regulación específica en la actividad de asesoría, que provoca una elevada competencia, gran incertidumbre por las constantes reformas políticas y económicas que afectan a este sector de forma más o menos directa, persistencia de la crisis económica y elevada dependencia de la tecnología.

Por otro lado, en cuanto al análisis del microentorno, se ha empleado el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. A partir de él, se observa que en el sector de asesoría fiscal y contable hay un alto grado de competencia, debido a la alta fragmentación del sector, las escasas barreras de entrada existentes y el alto poder de negociación de los clientes.

En el análisis de la competencia directa se observa que las empresas asesoras más próximas a la empresa objeto de estudio son escasas, con características homogéneas tanto en precios, como en imagen y calidad.

La asesoría ECA tiene como característica importante el ofrecimiento de más cantidad de servicios, como son la asesoría jurídica y laboral, lo que puede hacerle aumentar el número de clientes que buscan este tipo de servicios y que no encuentran en las demás asesorías de la zona.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO

4. ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno de una empresa se trata de hacer una evaluación de la posición actual de la empresa, de las perspectivas combinadas de mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

4.1. 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 quién va dirigido. Por otra parte, la visión es la proyección de la estrategia de la empresa a medio y largo plazo.

La misión de ECA es ayudar a mejorar la gestión y optimizar los costes tanto fiscales como laborales de las PYMES y empresarios individuales de la provincia, a través del trabajo de un equipo de profesionales cualificadas y con la utilización de un sistema de información que combina herramientas propias de análisis y tecnología avanzada.

En cuanto a la visión, la empresa busca ser un referente en calidad, experiencia y atención y satisfacción al cliente.

Los valores representan las convicciones o la filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el momento actual como el futuro. Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente puede traducirse en un valor estratégico de la empresa.

ECA considera que el personal es el valor más importante que tiene y es una fuente fundamental para seguir desarrollando tanto su misión como su visión, por lo que asume su desarrollo por medio de su formación, participación,

información y colaboración de todas las áreas de negocio. Algunos de sus valores son:

- Compromiso en la calidad de los servicios: basándose en la eficiencia y la eficacia que cada trabajador ofrece al cliente.

- Implicación, teniendo un profundo conocimiento de la actividad, trayectoria, organización, objetivos y entorno de sus clientes.

- Conocimiento del mercado e interacción de sus principales agentes (Administración, banca)

- Ética profesional basada en la honestidad y la confidencialidad con los clientes

- Innovación en el asesoramiento y servicios que facilitan la gestión de las empresas: con los continuos cambios, la empresa debe buscar una constante evolución en sus sistemas y procesos para mejorar el servicio prestado.

- Formación continua para mantenerse al día de las novedades o cambios

- Asesoramiento orientado al cliente

4.2. Análisis de las Operaciones

4.2.1. Estructura organizativa

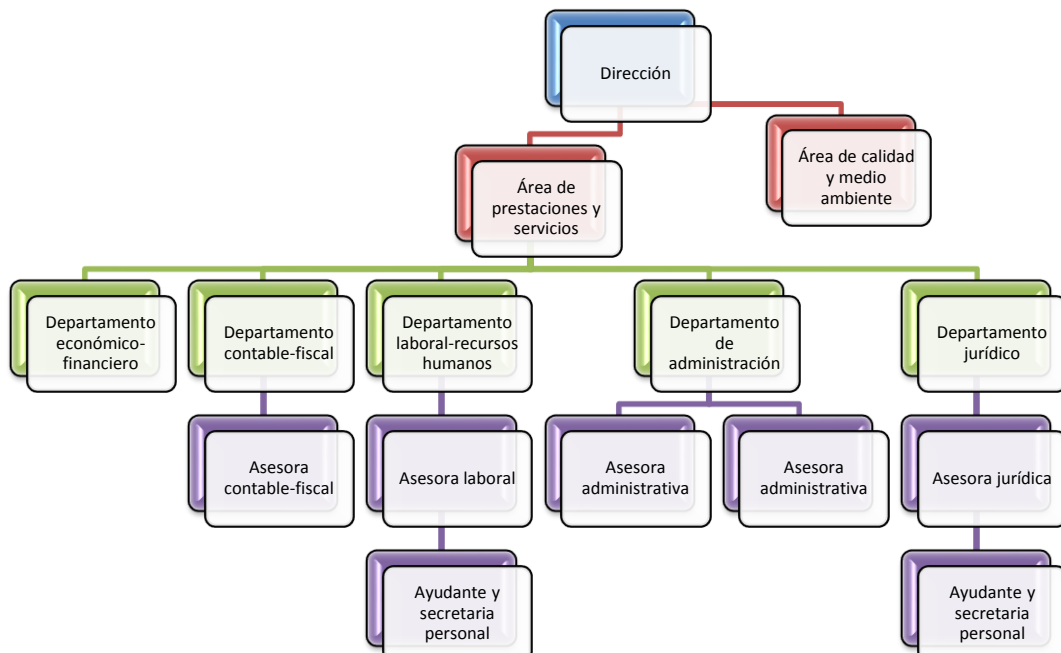
La estructura que presenta la empresa es muy flexible y adaptable. Al estar formada por únicamente cinco profesionales, la flexibilidad es un requisito indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

No existen trabajos estandarizados, por lo que se puede cambiar rápidamente según lo que requieran las necesidades. Existe una división del trabajo (parte laboral, fiscal, contable, jurídica y gestión de fincas), pero los trabajos realizados no son estandarizados dada la naturaleza del servicio.

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

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

Ilustración 10: Organigrama de la Asesoría ECA



Fuente: Elaboración propia 2014

El organigrama está compuesto por la dirección de la empresa, cuya principal gerente es Elisa Casañ. Posteriormente, se descompone en dos áreas: el área de prestaciones y servicios y el área de calidad y medio ambiente, la cual es ocupada por todas las trabajadoras. En cuanto al área de prestaciones y servicios, está formada por el departamento económico-financiero, propio de la empresa, en el cual también se encuentran involucradas todas las trabajadoras; el departamento contable-fiscal, formado por una asesora contable y fiscal; el departamento laboral y de recursos humanos, formado por una asesora laboral y una ayudante y secretaria personal. En cuanto al departamento administrativo, lo forman dos asesoras, administradoras de fincas, que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Por último, el departamento jurídico, está formado por una abogada, asesora jurídica, y una ayudante y secretaria personal. Esta secretaria es la misma que la del departamento laboral y de recursos humanos.

4.2.2. Análisis de los puestos de trabajo

En este apartado se van a identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, a través de la descripción de los puestos y las especificaciones o perfiles de cada uno.

En la empresa objeto de estudio 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 en la que cada trabajador se encarga de una actividad distinta de la empresa. La empresa no contempla la contratación de empleados en un horizonte próximo.

A continuación, se describirán las tareas asignadas a cada uno de los puestos de trabajo para su desarrollo:

Existen únicamente 4 puestos diferentes de trabajo, aunque sean 5 trabajadores.

Puesto de trabajo 1. Asesor fiscal y contable de empresarios individuales. Las tareas asignadas son:

- recogida de documentación
- elaboración de la contabilidad y de los impuestos
- preparación de presupuestos
- gerencia
- visitas a clientes potenciales

Para este puesto de trabajo la formación reglada recomendable es ser licenciado en Derecho, Economía, Administración y Dirección de Empresas o diplomado en Ciencias Empresariales. Las actitudes genéricas en esta profesión son la flexibilidad, el pensamiento analítico, la orientación estratégica y al cliente y la búsqueda de información. El salario medio de los trabajadores que ocupan

este puesto de trabajo, teniendo un mínimo de experiencia, ronda entre los 25.000€ y los 30.000€ al año.

Puesto de trabajo 2. Asesor fiscal y contable de sociedades y asesor laboral. Las tareas para este puesto de trabajo son:

- Recogida de documentación
- Elaboración de contabilidad e impuestos
- Elaboración de Estados Financieros
- Elaboración de nóminas y seguros sociales
- Asesoramiento laboral a clientes
- Elaboración de contabilidad de la empresa
- Facturación
- Gestión de cobros y pagos
- Gerencia

Como ocurre en el puesto de trabajo anterior, se requiere la misma formación académica, una titulación universitaria, además del conocimiento básico de algunos programas de gestión. El salario medio es similar al anterior.

Puesto de trabajo 3. Asesoría jurídica. Las tareas que se llevan a cabo son:

- Depósito de Cuentas Anuales
- Constitución de sociedades
- Documentos notariales
- Modificaciones societarias
- Libros contables y societarios: Legalización y mantenimiento
- Asesoramiento y asistencia legal en juntas de accionistas y socios

En este puesto de trabajo también es necesaria una titulación universitaria, como ser licenciado en Derecho, además de tener conocimientos y experiencia en materia administrativa. Algunas competencias importantes del perfil de este puesto son la orientación a resultados, la comunicación efectiva, la

actitud de servicio o el sentido de urgencia, es decir reconocer la prioridad de atención de actividades para su realización bajo criterios de legalidad. El salario medio de este puesto es de 30.000€-40.000€ al año.

Puesto de trabajo 4: Administrador de fincas. Las tareas de este puesto son:

- Velar por el buen régimen de éstas, sus instalaciones y sus servicios
- Preparar el plan de ingresos y gastos
- Atender a la conservación de la casa
- Ejecutar los acuerdos adoptados en materia de obras
- Efectuar los pagos y realizar los cobros
- Actuar, en su caso, como Secretario de Junta
- Asesoramiento a la comunidad
- Control de los proveedores
- Dar cuenta de siniestros a las compañías de seguros
- Llevar una adecuada contabilidad
- Mantenimiento de la convivencia entre los componentes de la comunidad

Para ser administrador de fincas es necesario colegiarse, por lo tanto se debe ser licenciado en Derecho, Económicas u otras titulaciones superiores, o aprobar el plan de estudios de la Escuela Oficial de Administradores de Fincas, autorizado por el Ministerio de Fomento. Algunas actitudes recomendables para ser administrador son la orientación al cliente, la comprensión interpersonal, la flexibilidad y la iniciativa. Su salario depende de lo establecido en el baremo de honorarios del Colegio Profesional de Administradores de Fincas, que establece que el precio de la hora de dedicación del administrador a una propiedad se establece en 38€. Si suponemos unas 20h/semana, al año su salario es de aproximadamente 35.000€.

El personal es el recurso estratégico más importante en el éxito de esta empresa. La experiencia de este personal también lo es, por lo que hacen su

trabajo con precisión y exactitud. ECA quiere ser una empresa formada por personas con determinación, formación y que sepan trabajar en equipo, con lo que puedan obtener una ventaja competitiva.

En cuanto a la consideración de otros aspectos relacionados con los recursos humanos de la empresa, se puede decir que a corto plazo, ECA no está pensando en contratar más personal, debido al reducido tamaño de la empresa y a la no necesidad de cubrimiento de ningún servicio. La modalidad de contrato más conveniente actualmente para la empresa y que por ello, acepta es la contratación de formativos, como trabajo en prácticas. Los requisitos que se deben cumplir para ser empleados con un contrato de prácticas son los siguientes:

- Tener una titulación universitaria específica, ser técnico de la formación profesional específica o tener alguna otra titulación reconocida.

- Para mayores de 30 años, no pueden superar los 5 años transcurridos desde la finalización de los estudios.

Con la incorporación de un nuevo empleado de prácticas, se recurre a la integración, para reducir el nivel de estrés de la persona nueva que no conoce el puesto, compañeros, tareas, etc. En este caso, es el superior quién le presenta a los miembros de la empresa y las tareas y asuntos a desarrollar. Por otro lado, también se tiene en cuenta la economía de medios, basada en que cuanto antes se integre a una persona, antes se centrará en su trabajo.

Al ser todos los empleados excepto una trabajadora, autónomos, únicamente se analiza el rendimiento de esta trabajadora. Con esto, se intenta mejorar su rendimiento presente y futuro, incrementando sus capacidades y potenciando sus conocimientos, aptitudes y habilidades. La formación en la empresa es un proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para así corregir deficiencias en su trabajo actual. El alcance de la formación es individual (al propio empleado), con un marco de tiempo inmediato. La empresa utiliza la siguiente formación:

-Formación en habilidades, en la que se identifica la necesidad o el déficit de formación y se crean objetivos específicos.

-Formación en diversidad, enseñando las diferencias culturales y de género específicas y cómo reaccionar ante ellas.

-Formación para situación de crisis, centrada en la prevención.

-Formación en ética, para mantener y mejorar el nivel ético de la empresa.

-Formación para la atención al cliente, para satisfacer así sus expectativas. Crean una filosofía que respalda el servicio al cliente, dotando a los empleados de las habilidades necesarias para satisfacer sus necesidades.

Los criterios que posteriormente sirven a la empresa para evaluar estos programas de formación son:

-*Reacción o respuesta.* Por ello, analiza si se ha producido algún cambio debido a la formación y si éste permite el logro de los objetivos.

-*Aprendizaje,* para ver en qué medida ha servido la formación.

-*Comportamiento,* analizando si los cambios de comportamiento tienen que ver con la formación.

-*Resultados.* Se analiza si se han obtenido resultados óptimos relacionados con la productividad, mejora de calidad o ahorro de tiempo.

Hay diferentes métodos que se llevan a cabo en la empresa:

-*Enseñanza directa,* realizada durante las horas laborales.

-*Prácticas,* en los que se contrata a los empleados para que vayan aprendiendo a cambio de una remuneración, inferior a la de otros tipos de contrato.

En cuanto a la retribución, al ser todos excepto una empleada, autónomos, cada uno tiene el salario correspondiente con su puesto, tareas, etc. Estos salarios se corresponden con las franjas de precios comentadas anteriormente para cada puesto de trabajo. Disponen de un salario base impuesto por ellas más una cantidad variable en función de la mayor o menor

cantidad de servicios realizados durante el mes. La empleada también recibe un salario base, que es la cantidad fija mensual, y unos incentivos salariales, en función del rendimiento obtenido. Esto se suele asociar al logro de los objetivos. Estos dos componentes de retribución son las retribuciones directas.

Ilustración 11: Tipos de retribución



Fuente: Elaboración propia a partir de Dolan et al. (2003) y Mondy (2010)

Respecto a los recursos materiales de la empresa, disponen de dos locales alquilados donde desarrollan su actividad, el mobiliario de oficina y los equipos informáticos, fotocopiadoras, impresoras, teléfonos y material de oficina.

4.2.2.1. Mapa de servicio

El mapa de servicio es una representación visual de un servicio desde las perspectivas del negocio y del usuario que muestra las dependencias críticas, la

configuración y las áreas de responsabilidad. Es muy útil para solucionar problemas cuando afectan a varios incidentes y elementos de configuración.

Tal y como podemos observar en la siguiente ilustración, se distinguen diferentes partes: lo que los clientes reciben, y las actividades de los trabajadores y los procesos de apoyo, que los clientes no ven. Con el mapa de servicio podemos observar las interacciones entre clientes y empleados y el soporte necesario aportado por las actividades adicionales y los sistemas tras bambalinas.

Los componentes clave del mapa de arriba abajo son:

- Contacto directo con el cliente.
- Evidencia física y de otro tipo de actividades del escenario frontal
- Línea de interacción.
- Acciones del escenario frontal realizadas a través de una persona de contacto con el cliente
- Línea de visibilidad
- Acciones back office, es decir, física interna realizadas por el personal.
- Procesos de soporte con participación de otros miembros de la empresa.
- Procesos de soporte a través de programas informáticos.

El proceso seguido por la empresa desde que un cliente entra hasta que cobra del cliente es el siguiente:

En el escenario frontal, la persona que se pone en contacto con el cliente confirma la petición de éste. A partir de ahí, la asesoría se dedica a la apertura de un nuevo expediente para el cliente o de una nueva consulta, y a la preparación de los documentos pertinentes.

Posteriormente, también tras bambalinas, se examina el caso concreto de la empresa o empresario, se busca información y se aplica dicha información al caso específico.

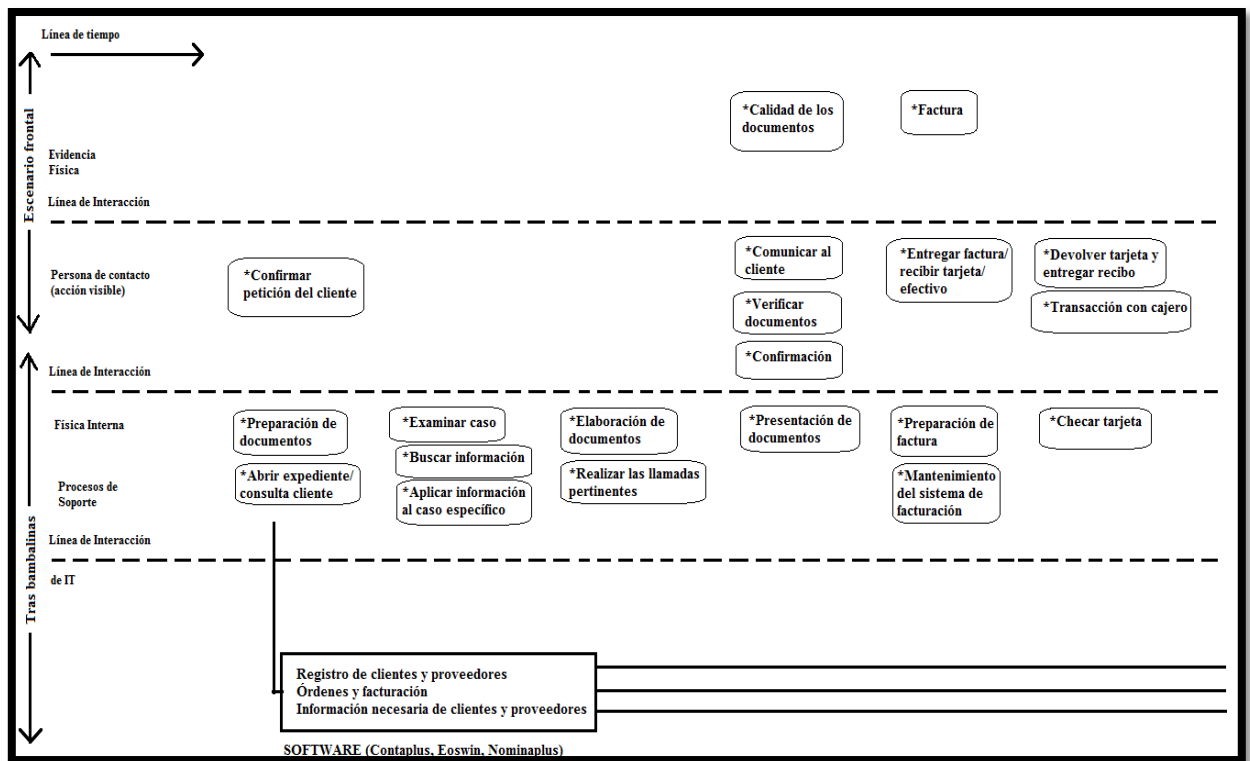
Cuando ya se ha recabado toda la información, el asesor comienza con la elaboración de los documentos y la realización de las llamadas pertinentes, como por ejemplo, a los proveedores para cuadrar cuentas.

En el escenario frontal, como evidencia física para el cliente está la calidad de los documentos realizados. Tras la realización de éstos, el asesor se comunica con el cliente, verifican la correcta realización de los documentos y se confirman. Cuando ya está confirmado, el asesor se encarga de presentar los documentos a las administraciones pertinentes.

Para finalizar, se entrega la factura al cliente y éste entrega tarjeta o efectivo. El asesor anteriormente, ha preparado la factura. Tras checar la tarjeta se le devuelve y si se ha hecho en efectivo, se hacen las devoluciones necesarias. Posteriormente, se hace la transacción en el cajero.

Todos los procesos realizados internamente en la empresa, han tenido un soporte realizado tanto por el personal como por una serie de programas informáticos y a través de los programas propios de las Administraciones Públicas.

Ilustración 12: Mapa de Servicio de la Asesoría ECA



Fuente: Elaboración propia 2014

4.2.3. Conclusiones

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

Al tratarse de autónomos, no se puede analizar la situación financiera de la empresa, ya que los autónomos no presentan Cuentas Anuales. En la empresa, cada trabajador actúa como empresario individual. Debido al reducido tamaño de la empresa, es necesario la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

Tal y como se ha podido observar en el organigrama, cada una de las empresarias ocupa un departamento distinto, exceptuando el departamento administrativo, formado por dos asesoras. Existe un refuerzo en los departamentos laboral y jurídico, con una ayudante y secretaria personal. En

cuanto a los temas de gestión de la empresa, las tareas se comparten entre todas las empresarias. Lo único que se han repartido han sido las tareas operativas.

Como se ha dicho anteriormente, cada trabajador es autónomo, por lo que los puestos de trabajo van ligados a ellos. Las tareas se han repartido en función de las habilidades, conocimientos y preferencias de cada uno de ellos.

Para finalizar, se ha realizado el mapa de servicios de la empresa, en el que se han analizado todos los procesos y actividades que tienen lugar en la empresa y el soporte para poder realizarlos. Se ha podido observar que hay partes muy diferenciadas y que la mayor parte de las acciones son internas, ya que requieren un nivel inferior de contacto con los clientes. En estas situaciones, una falla en la atención directa al cliente representa una proporción mayor de los encuentros entre el cliente y la asesoría. Por lo tanto, tiene mayor importancia porque la asesoría dispone de menos oportunidades para causar una buena impresión al cliente.

4.3. Análisis del Área Comercial

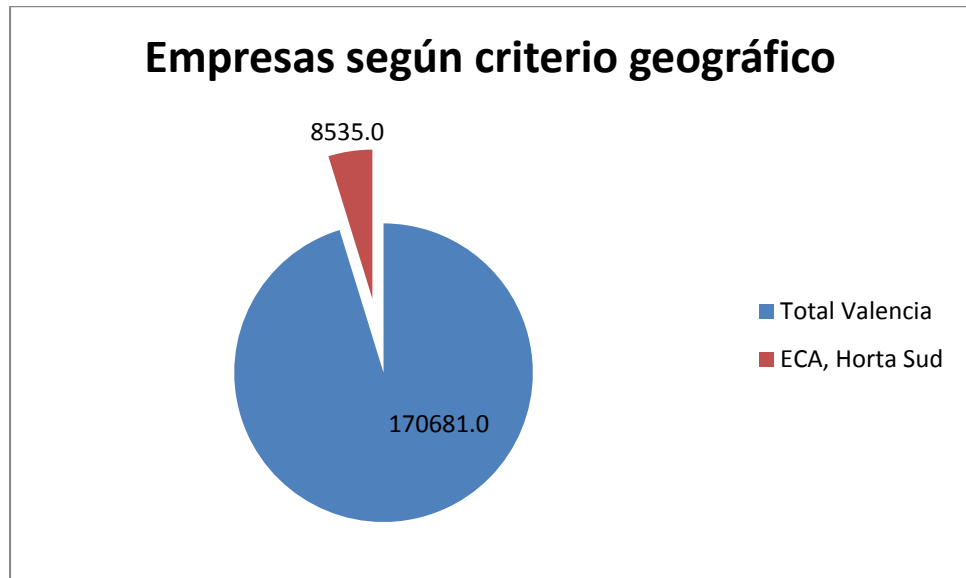
4.3.1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado se encarga de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, con el fin de aplicar las estrategias de marketing más adecuadas.

La empresa se dedica a varios segmentos, por lo que adapta su marketing-mix a las particularidades de cada uno de ellos. Los dos principales segmentos son empresas y particulares, ya que sus necesidades de asesoramiento son diferentes. Dentro del segmento de empresas se pueden establecer criterios para encontrar segmentos más específicos:

Criterio geográfico. La actividad se desarrolla en la ciudad de Valencia únicamente, aunque no renuncia a incluir poblaciones cercanas que forman parte de su área metropolitana. El atractivo de esto es la proximidad, lo que permite reducir costes de desplazamientos y aumentar la satisfacción del cliente. Según el INE, en Valencia en el 2013 había 170.681 empresas registradas. Como la comarca de l'Horta Sud es la más próxima a la empresa pero no hay disponibilidad de datos exactos sobre el número de empresas, se considera que de estas 170.681 empresas que hay en total en Valencia, un 5% representa a l'Horta Sud. El número de empresas será entonces de 8.535 empresas aproximadamente.

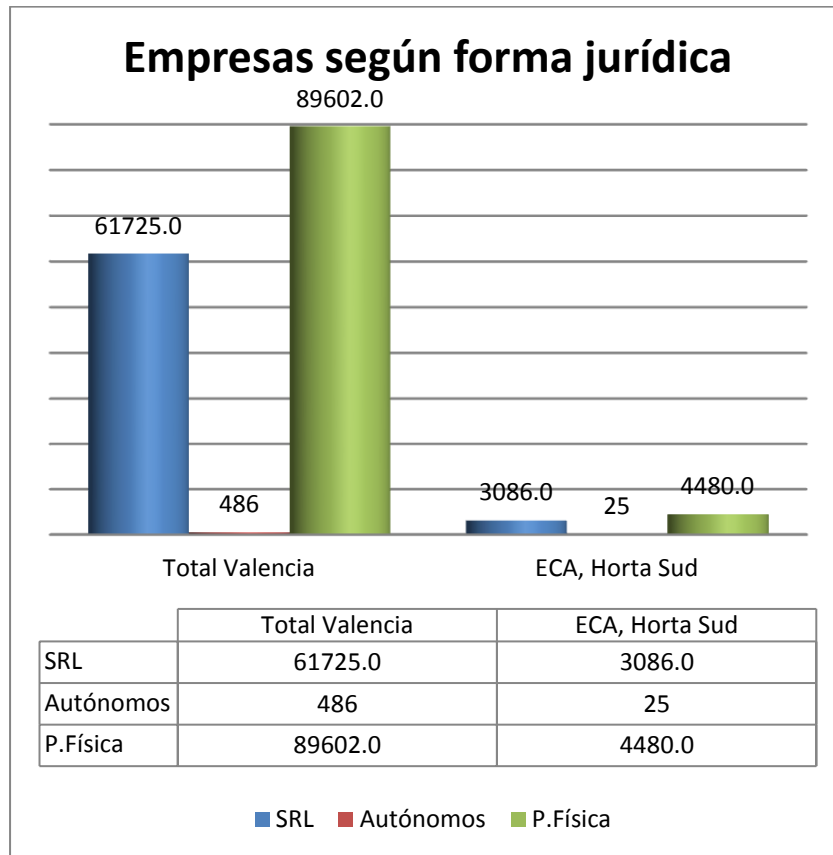
Gráfico 9: Número de empresas que abarca ECA según el criterio geográfico



Fuente: Elaboración propia 2014

Forma jurídica. En el caso de las empresas, la asesoría se centra en pymes, la mayoría de las cuales suelen ser Sociedades Limitadas y Empresarios Individuales, como ya se ha visto anteriormente. Los empresarios individuales son la forma jurídica más abundante, representando más del 50% del total de empresas de Valencia. Por otro lado, las Sociedades Limitadas son menos numerosas aunque más rentables que una empresa de mayor tamaño. Representan un 36% del total de empresas de Valencia. Como se ha dicho anteriormente, de esas 170.681 empresas en Valencia, 61.725 eran sociedades de responsabilidad limitada, 486 eran organismos autónomos y 89.602 eran personas físicas. Por lo tanto, en esta comarca serán 3.086 sociedades de responsabilidad limitada, 25 autónomos y 4.480 personas físicas.

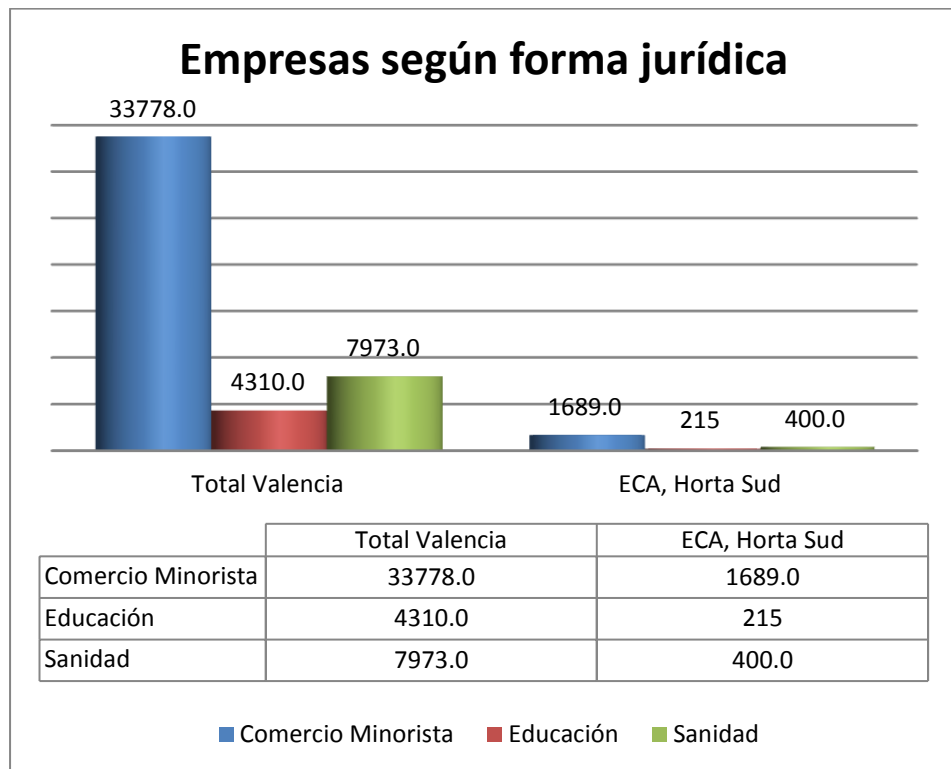
Gráfico 10: Número de empresas que abarca ECA según su forma jurídica



Fuente: Elaboración propia 2014

Por actividad. Esta asesoría se centra sobre todo en Comercio Minorista, Sector Académico y Sanitario. Por ello, la empresa conoce bien estos sectores y las particularidades de cada uno. Según el INE, no se dispone de datos recientes sobre el número de empresas que realicen estas actividades en Valencia. A 2009, el número de empresas valencianas dedicadas al comercio minorista era de 33.778 empresas, 4.310 se dedicaban a la educación y 7.973 empresas se dedicaban a la sanidad. En l’Horta Sud, las actividades de comercio minorista son de 1.689 empresas, 215 se dedican a la educación y 400 a la sanidad.

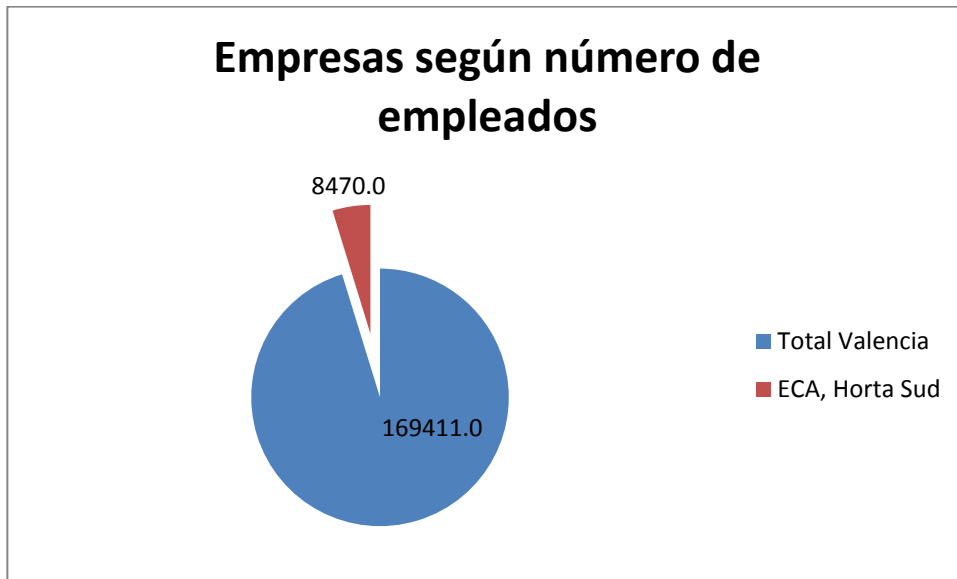
Gráfico 11: Número de empresas que abarca ECA según el tipo de actividad



Fuente: Elaboración propia 2014

Por número de empleados. La empresa se centra generalmente en empresas entre 0 y 25 empleados. Las necesidades de asesoría laboral no son excesivas, y la empresa puede centrarse mejor en la asesoría fiscal y contable. La mayoría de empresas de Valencia son pymes, es decir que 169.411 empresas se encuentran dentro de este rango de asalariados. En el caso de l’Horta Sud se trata de 8.470 empresas.

Gráfico 12: Número de empresas que abarca ECA entre 0 y 25 empleados



Fuente: Elaboración propia 2014

4.3.2. Análisis del Servicio

En este apartado, analizaremos la cartera de servicios de la empresa, con la consiguiente descripción de los mismos y las características que los diferencian de la competencia.

4.3.2.1. Cartera de productos/servicios

La cartera de productos se divide en seis categorías. Las cinco primeras categorías pertenecen a la actividad principal de la empresa, mientras que los servicios englobados en la última categoría se ofrecen por razones estratégicas.

- **Asesoramiento y gestión fiscal**

- Servicios fiscales para trabajadores autónomos y personas físicas
- Asesoramiento en inspecciones tributarias: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos en todos los impuestos ante cualquier organismo.
- Elaboración de liquidaciones trimestrales, mensuales y anuales del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) con los Modelos 300, 390, 310, 370, etc.
- Elaboración de pagos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas (IRPF) en actividades en Estimación Directa, Objetiva y Profesionales. Modelos 130 y 131.
- Retenciones e ingresos a cuenta por rendimientos procedentes de arrendamientos urbanos. Modelos 115 y 180.
- Elaboración de las declaraciones periódicas y anuales del Impuesto de Sociedades (IS). Modelo 200.
- Pagos fraccionados a cuenta del Impuesto de Sociedades. Modelo 202.
- Representación ante la Delegación de Hacienda.
- Modelos censales (036 y 037)
- Atención por escrito a los procedimientos tributarios recibidos por la sociedad.

- **Asesoramiento y gestión contable**

- Servicios de auditoría contable, como el análisis e interpretaciones del resultado de la empresa, con el fin de tomar las decisiones oportunas para obtener el mayor rendimiento del negocio y conseguir el máximo ahorro fiscal.
- Ajuste de contabilidad a los criterios y normativas fiscales.
- Análisis de la documentación recibida, realización de los asientos contables correspondientes.
- Emisión de informes contables.
- Obtención y emisión de los estados contables (Balance de Situación, Cuenta de Resultados, Balance de Sumas y Saldos, Libros Mayores y Diarios, etc.

Obtención de los informes contables de cada ejercicio para proceder a su legalización en el Registro Mercantil.

-Elaboración de los Libros Registro de Facturas Emitidas y Recibidas o Registros de IVA.

-Obtención de los Estados Financieros y Cuentas Anuales para su depósito en el Registro Mercantil.

- **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 del vencimiento de contratos.

-Elaboración y envío de nóminas.

-Elaboración de finiquitos extintivos de la relación laboral.

-Inscripción de empresas en la Seguridad Social y posteriores modificaciones.

-Asesoramiento ante inspecciones laborales.

- **Asesoramiento jurídico**

-Asistencia y asesoría jurídica especializada en cualquier rama del Derecho

-Elaboración de dictámenes

-Representación letrada

-Elaboración de documentos jurídicos de cualquier naturaleza

-Cualquier otro servicio que solicite el cliente

- **Administración de fincas**
 - Gestión del patrimonio de la comunidad
 - Elaboración del presupuesto anual
 - Determinación de las cuotas a pagar
 - Gestión de los cobros de los recibos
 - Reclamaciones de recibos impagados
 - Evitar depreciación del valor de las viviendas
 - Convocación de juntas de propietarios

- **Otros servicios**
 - Seguros
 - Prevención de Riesgos Laborales

4.3.3. Análisis del Precio

Generalmente, el precio viene determinado por las políticas de precios de los competidores, siendo un factor clave de diferenciación muy importante en época de crisis. Sin embargo, dada la gran heterogeneidad del precio de mercado, su determinación es compleja, ya que puede variar desde precios muy reducidos cuando los servicios son poco especializados, a precios más elevados debido a una mayor calidad del servicio prestado o por la fijación de estos en períodos anteriores a la crisis, cuando se permitía un mayor margen.

En el caso de ECA Asesoría, el precio de los productos varía en función de una serie de factores:

-Servicios prestados: Diferentes precios en función de si se trata de servicios estacionales y puntuales como por ejemplo declaraciones de Renta, o servicios continuados como la gestión contable, fiscal, laboral o jurídica, o el asesoramiento.

-Volumen de trabajo requerido: Se determina en función del número de trabajadores, el número de documentos a contabilizar, el volumen de facturación, las gestiones pertinentes, etc.

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

-Campañas concretas como el período de declaración de renta, para poder fidelizar al cliente en futuras declaraciones y combinando la venta de este producto con otros relacionados como productos financieros para así, poder aumentar el margen reducido por el menor precio.

-Descuentos en las relaciones iniciales con la asesoría, para intentar conseguir el cambio en el caso de empresas ya instaladas en otras asesorías o impulsar la elección en caso de que sea nueva. Es importante conseguir la fidelidad del cliente para que el menor precio se pueda ver compensado con una relación duradera.

Si se tienen en cuenta estos factores, el valor aproximado de sus productos, salvo excepciones es el siguiente:

-En el caso de autónomos:

-30€/mes en asesoría contable y fiscal

-30€/mes en asesoría laboral

-40€/mes en asesoría jurídica

-En el caso de empresas:

-45€/mes en asesoría contable y fiscal

-30€/mes en asesoría laboral

-50€/mes en asesoría jurídica

En cuanto a la administración de comunidades, el precio viene dado en función del número de horas que dedique a cada finca. Es decir, existe una tabla de precios en función del número de horas, y el número de viviendas.

Ilustración 13: Tabla de precios de un administrador de fincas

ESTÁNDAR CALCULO MENSUAL HORAS S/SERVICIOS								ESTÁNDAR CALCULO MENSUAL HORAS S/SERVICIOS							
viviendas	hasta 3	con 4	con 5	con 6	con 7	con 8	con 9 ó +	viviendas	hasta 3	con 4	con 5	con 6	con 7	con 8	con 9 ó +
9	6,05	6,45	7,25	8,15	9,05	9,55	10,45	55	13,45	14,25	15,05	15,55	16,45	17,35	18,25
10	6,15	6,55	7,35	8,25	9,15	10,05	10,55	56	13,55	14,35	15,15	16,05	16,55	17,45	18,35
11	6,25	7,05	7,45	8,35	9,25	10,15	11,05	57	14,05	14,45	15,25	16,15	17,05	17,55	18,45
12	6,35	7,15	7,55	8,45	9,35	10,25	11,15	58	14,15	14,55	15,35	16,25	17,15	18,05	18,55
13	6,45	7,25	8,05	8,55	9,45	10,35	11,25	59	14,25	15,05	15,45	16,35	17,25	18,15	19,05
14	6,55	7,35	8,15	9,05	9,55	10,45	11,35	60	14,35	15,15	15,55	16,45	17,35	18,25	19,15
15	7,05	7,45	8,25	9,15	10,05	10,55	11,45	61	14,45	15,25	16,05	16,55	17,45	18,35	19,25
16	7,15	7,55	8,35	9,25	10,15	11,05	11,55	62	14,55	15,35	16,15	17,05	17,55	18,45	19,35
17	7,25	8,05	8,45	9,35	10,25	11,15	12,05	63	15,05	15,45	16,25	17,15	18,05	18,55	19,45
18	7,35	8,15	8,55	9,45	10,35	11,25	12,15	64	15,15	15,55	16,35	17,25	18,15	19,05	19,55
19	7,45	8,25	9,05	9,55	10,45	11,35	12,25	65	15,25	16,05	16,45	17,35	18,25	19,15	20,05
20	7,55	8,35	9,15	10,05	10,55	11,45	12,35	66	15,35	16,15	16,55	17,45	18,35	19,25	20,15
21	8,05	8,45	9,25	10,15	11,05	11,55	12,45	67	15,45	16,25	17,05	17,55	18,45	19,35	20,25
22	8,15	8,55	9,35	10,25	11,15	12,05	12,55	68	15,55	16,35	17,15	18,05	18,55	19,45	20,35
23	8,25	9,05	9,45	10,35	11,25	12,15	13,05	69	16,05	16,45	17,25	18,15	19,05	19,55	20,45
24	8,35	9,15	9,55	10,45	11,35	12,25	13,15	70	16,15	16,55	17,35	18,25	19,15	20,05	20,55
25	8,45	9,25	10,05	10,55	11,45	12,35	13,25	71	16,25	17,05	17,45	18,35	19,25	20,15	21,05
26	8,55	9,35	10,15	11,05	11,55	12,45	13,35	72	16,35	17,15	17,55	18,45	19,35	20,25	21,15
27	9,05	9,45	10,25	11,15	12,05	12,55	13,45	73	16,45	17,25	18,05	18,55	19,45	20,35	21,25
28	9,15	9,55	10,35	11,25	12,15	13,05	13,55	74	16,55	17,35	18,15	19,05	19,55	20,45	21,35
29	9,25	10,05	10,45	11,35	12,25	13,15	14,05	75	17,05	17,45	18,25	19,15	20,05	20,55	21,45
30	9,35	10,15	10,55	11,45	12,35	13,25	14,15	76	17,15	17,55	18,35	19,25	20,15	21,05	22,55
31	9,45	10,25	11,05	11,55	12,45	13,35	14,25	77	17,25	18,05	18,45	19,35	20,25	21,15	23,05
32	9,55	10,35	11,15	12,05	12,55	13,45	14,35	78	17,35	18,15	18,55	19,45	20,35	21,25	23,15
33	10,05	10,45	11,25	12,15	13,05	13,55	14,45	79	17,45	18,25	19,05	19,55	20,45	21,35	23,25
34	10,15	10,55	11,35	12,25	13,15	14,05	14,55	80	17,55	18,35	19,15	20,05	20,55	21,45	23,35
35	10,25	11,05	11,45	12,35	13,25	14,15	15,05	81	18,05	18,45	19,25	20,15	21,05	21,55	23,45
36	10,35	11,15	11,55	12,45	13,35	14,25	15,15	82	18,15	18,55	19,35	20,25	21,15	22,05	23,55
37	10,45	11,25	12,05	12,55	13,45	14,35	15,25	83	18,25	19,05	19,45	20,35	21,25	22,15	24,05
38	10,55	11,35	12,15	13,05	13,55	14,45	15,35	84	18,35	19,15	19,55	20,45	21,35	22,25	24,15
39	11,05	11,45	12,25	13,15	14,05	14,55	15,45	85	18,45	19,25	20,05	20,55	21,45	22,35	24,25
40	11,15	11,55	12,35	13,25	14,15	15,05	15,55	86	18,55	19,35	20,15	21,05	21,55	22,45	24,35
41	11,25	12,05	12,45	13,35	14,25	15,15	16,05	87	19,05	19,45	20,25	21,15	22,05	22,55	24,45
42	11,35	12,15	12,55	13,45	14,35	15,25	16,15	88	19,15	19,55	20,35	21,25	22,15	23,05	24,55
43	11,45	12,25	13,05	13,55	14,45	15,35	16,25	89	19,25	20,05	20,45	21,35	22,25	23,15	25,05
44	11,55	12,35	13,15	14,05	14,55	15,45	16,35	90	19,35	20,15	20,55	21,45	22,35	23,25	25,15
45	12,05	12,45	13,25	14,15	15,05	15,55	16,45	91	19,45	20,25	21,05	21,55	22,45	23,35	25,25
46	12,15	12,55	13,35	14,25	15,15	16,05	16,55	92	19,55	20,35	21,15	22,05	22,55	23,45	25,35
47	12,25	13,05	13,45	14,35	15,25	16,15	17,05	93	20,05	20,45	21,25	22,15	23,05	23,55	25,45
48	12,35	13,15	13,55	14,45	15,35	16,25	17,15	94	20,15	20,55	21,35	22,25	23,15	24,05	25,55
49	12,45	13,25	14,05	14,55	15,45	16,35	17,25	95	20,25	21,05	21,45	22,35	23,25	24,15	26,05
50	12,55	13,35	14,15	15,05	15,55	16,45	17,35	96	20,35	21,15	21,55	22,45	23,35	24,25	26,15
51	13,05	13,45	14,25	15,15	16,05	16,55	17,45	97	20,45	21,25	22,05	22,55	23,45	24,35	26,25
52	13,15	13,55	14,35	15,25	16,15	17,05	17,55	98	20,55	21,35	22,15	23,05	23,55	24,45	26,35
53	13,25	14,05	14,45	15,35	16,25	17,15	18,05	99	21,05	21,45	22,25	23,15	24,05	24,55	26,45
54	13,35	14,15	14,55	15,45	16,35	17,25	18,15	100	21,15	21,55	22,35	23,25	24,15	25,05	26,55

Fuente: Colegio de Administradores

Los precios de la competencia son muy similares, por lo que la empresa debe diferenciarse de los competidores a través de descuentos, ofertas u otros aspectos como la calidad.

En resumen, respecto a la competencia sus precios son muy similares a los de las empresas asesoras próximas. Lo que les diferencia no es el precio, si no como hemos visto en la tabla de principales competidores (Tabla 2) la diferencia se encuentra en los servicios que prestan. Como se ha podido ver la asesoría ECA es muy completa en servicios de asesoría de diferentes ámbitos.

4.3.4. 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 no utiliza mucho esta estrategia, únicamente utiliza algunos elementos de promoción, como por ejemplo:

-Rótulos: Hay un rótulo en la fachada de la asesoría, indicando el nombre de la empresa, las actividades principales que realiza y el teléfono.

-Directorios empresariales: La empresa figura en las guías telefónicas y directorios provinciales relacionados con la actividad. Algunos ejemplos de directorios en los que aparece son las Páginas Amarillas, Citiservi, Axesor y Einforma.

El hecho de que la empresa ECA no disponga de página web ni esté disponible en las redes sociales dificulta su conocimiento a un mayor número de clientes. Sería necesario invertir más en publicidad y marketing para intentar

captar más clientes y así mejorar la situación de la empresa, sobre todo si quieren continuar o mejorar en el sector.

4.3.5. Análisis de la Distribución

La prestación del servicio se hace utilizando diferentes maneras de contacto con el cliente:

- **Prestación del servicio en el 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. 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 (telefónico o Internet)**

Parte de la relación con los clientes ya establecidos se realiza a distancia, por vía telefónica o a través de emails. Es la manera de distribución de servicio más rápida y menos costosa para la empresa. Sin embargo, como la empresa no dispone de página web, no está muy explotado. 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 servicios como representante del cliente en la Administración Pública**

Aunque las nuevas tecnologías han ido eliminando la mayoría de trámites presenciales, en ocasiones sí que es necesario que profesionales de la

empresa se desplacen a las administraciones públicas en representación de los clientes. El coste de los desplazamientos en algunas ocasiones es un factor importante, pero la naturaleza del servicio prestado los hace imprescindibles.

4.3.6. Conclusiones

En resumen, tras la segmentación de mercado se identifica el público objetivo de la empresa como empresas sin personal contable. La empresa ofrece un servicio pensado para satisfacer todas las necesidades fiscales, laborales, contables y jurídicas de los clientes, así como otros servicios que pudieran requerir en el desarrollo de su actividad. Se intenta añadir valor al servicio aumentando la proximidad al cliente y eliminando trámites.

El precio está determinado principalmente por las políticas de precios de la competencia. La estrategia de la empresa sitúa el precio por encima de productos poco especializados, pero en general hay poca diferenciación de precios con la competencia próxima, por lo que son necesarias otras herramientas para la captación de clientes.

Hay escasas herramientas de promoción, detectando la ausencia de página web. Esta herramienta podría ser un buen canal de distribución del servicio.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DAFO/CAME

5. 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 vertiente externa es aquella en la que la empresa señala las amenazas y las oportunidades que se dan en el sector en el que se mueve, ya que la organización no existe ni puede existir fuera de un entorno. La empresa debe afrontar dichas amenazas y explotar las oportunidades, pero siempre anticipándose a ellas.

La vertiente interna analiza las fortalezas y debilidades de la empresa según las circunstancias en las que se mueve la competencia de manera individual, pero basándose en hechos objetivos o reales. En este entorno se analizan los recursos y capacidades considerando una gran diversidad de factores relativos a la producción, marketing, organización, etc.

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

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

Tabla 3: Matriz DAFO

<p>DEBILIDADES</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>Procesos adaptados a la estacionalidad</p> <p>Estructura organizativa flexible</p> <p>Formación técnica del personal</p> <p>Precios competitivos</p> <p>Más variedad de servicios prestados</p>	<p>FORTALEZAS</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>Cierre de negocios por la crisis</p> <p>Aumento de la morosidad</p> <p>Grandes despachos compiten con precios más económicos, creando economías de escala</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 y jurídicas complejas</p> <p>Constantes cambios en legislación fiscal y laboral</p> <p>Nuevas tecnologías de comunicación</p> <p>Globalización</p> <p>Crecientes exigencias de calidad</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>

Fuente: Elaboración propia 2014

La matriz CAME sirve para establecer una serie concreta de estrategias a fin de Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades.

Tabla 4: Matriz CAME

<p>CORREGIR</p>	<p>Mejorar la ubicación de la empresa o hacer más visible su rótulo/panel.</p> <p>Aumentar el esfuerzo en comunicación y publicidad a través de Internet</p> <p>Crear una página web</p> <p>Mejorar la diferenciación del producto mediante una formación especializada y una mayor adaptación al cliente</p>	<p>Mantener los esfuerzos de adaptación a los requisitos administrativos y así mantener la capacidad productiva</p> <p>Mantener la flexibilidad para adaptarse al entorno</p> <p>Mantener una formación continua para estar al día de los cambios</p> <p>Mantener la política de precios utilizada hasta el momento</p> <p>Mantener la variedad de servicios prestados a los clientes</p>	<p>MANTENER</p>
<p>AFRONTAR</p>	<p>Desarrollar productos específicos para empresas en difícil situación</p> <p>Mejorar la gestión de cobros y la selección de clientes</p> <p>Añadir valor a los productos poco especializados</p>	<p>Aprovechar para captar nuevos clientes que antes no lo harían por lealtad</p> <p>Ofrecer asesoramiento integral gratuito o grandes descuentos en empresas de nueva creación</p> <p>Mejorar la formación fiscal y jurídica</p>	<p>EXPLOTAR</p>

	<p>Colaborar con la colegiación para mantener la exclusividad</p>	<p>Mejorar el conocimiento y estar al día de las actualizaciones normativas</p> <p>Analizar si sería rentable el uso de nuevas tecnologías para promocionar la empresa y mejorar la comunicación del servicio</p> <p>Plantearse la posibilidad de ampliar el negocio</p> <p>Intentar siempre mejorar los productos y adaptarlos a las necesidades específicas de cada cliente</p>	
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia 2014

CAPÍTULO 6: PROPUESTAS DE MEJORA

6. Propuestas de mejora

A partir del análisis DAFO/CAME realizado, han surgido algunas estrategias para mejorar la competitividad de la asesoría ECA. Estas estrategias se pueden materializar en las siguientes propuestas de mejora, de las cuales se elegirá posteriormente una de ellas para intentar implementarla:

- Creación de una página web, que muestre la información básica de la asesoría y que permita conocer a los posibles clientes los productos. Además, que permita a los clientes poder solicitar presupuesto en el caso de estar interesados.
- Invertir en publicidad para dar a conocer la empresa y aumentar las posibilidades de promoción

Estas dos líneas de actuación se fusionarán para generalizar la propuesta: mejorar el marketing de la empresa.

- Plantearse la posibilidad de transformar su condición jurídica, de autónomos a sociedad de responsabilidad limitada, con el consiguiente aumento de la facturación y los ingresos y gastos extra.
- Invertir en formación específica para conseguir una mayor diferenciación.

Estas líneas generales de actuación son las que más interesan a la empresa en estos momentos, por ello han sido elegidas de entre las diferentes actuaciones que se han observado al realizar la matriz DAFO y la matriz CAME. Estas mejoras las podemos resumir en la siguiente tabla:

Tabla 5: Líneas de actuación de la empresa

ACCIONES	4 Ps
<p>1. Mejorar el marketing de la empresa</p> <p>1.1. Creación de página web</p> <p>1.2. Mayor inversión en publicidad (anuncios, carteles, Internet, etc.)</p>	PROMOCIÓN (MARKETING)
<p>2. Transformar la condición jurídica de la empresa</p> <p>2.1. Aumento de la facturación y de los Ingresos y Gastos extra</p>	PRECIO/PRODUCTO
<p>3. Invertir en formación específica</p> <p>3.1. Realizar cursos de formación</p> <p>3.2. Asistir a cursos externos</p>	PROMOCIÓN/PRODUCTO

Fuente: Elaboración propia 2014

A continuación, pasamos a describir detalladamente cada una de las líneas de actuación:

Línea de Actuación 1: Mejorar el marketing de la empresa. Esta línea de actuación se divide en dos acciones: creación de una página web y publicitarse en la radio. Para la creación de la página web, la asesoría escogería una empresa que fuese especialista en ello, que se localizara en Valencia. Ésta se encargaría del diseño y de la programación web. En cuanto al anuncio en la radio, se escogería una cadena que tuviese una gran cantidad de oyentes en la ciudad y una trama horaria fija, por ejemplo a media mañana.

La creación de la página web podría hacerse en un plazo de 10-20 días. El presupuesto de la página web profesional, según algunas empresas

especialistas en el sector, podría ser de entre 250-350€. De esta acción se encargaría el departamento de marketing, que en el caso de esta empresa lo harían en común ya que no tienen este departamento específico y las tareas son compartidas entre todas las empleadas.

La segunda acción a llevar a cabo, como se ha comentado anteriormente es la mayor inversión en publicidad. Esto puede realizarse a través de redes sociales (la mayoría son gratuitas, excepto algunas específicas), carteles publicitarios por la zona en que opera, incluso por los alrededores, para intentar ampliar la cartera de clientes; o anuncios (radio, prensa, televisión, etc.). En el caso de ECA, la mejor opción sería la radio, ya que la televisión y la prensa son muy generales. En cambio, en la radio se puede escoger una cadena provincial por ejemplo, para que llegue a un mayor número de posibles clientes de la zona. El precio medio de los anuncios en la radio (el cual depende de cada emisora y de la franja horaria y días en que se emita el anuncio) podría rondar los 180€ mensuales.

Esta línea de actuación se incluye dentro de la P de Promoción (Marketing) porque la empresa busca comunicar, persuadir e informar al cliente sobre la empresa, sus productos y servicios y las ofertas. Con la promoción se pueden utilizar diferentes herramientas como la publicidad (este caso), promoción de ventas, relaciones públicas o medios como Internet.

Línea de Actuación 2: Transformar la condición jurídica de la empresa.

La empresa está formada por autónomos, los cuales, como ya se ha visto anteriormente, realizan diferentes tareas. Es por esto, que abarcan una mayor cantidad de servicios que otras asesorías cercanas. Una opción para la empresa podría ser pasar de ser autónomos a crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Algunas de las ventajas de ello serían:

- Reducción de la carga tributaria y de las dificultades de financiación
- Aumento de las desgravaciones, deducciones y trato fiscal
- No se responde con patrimonio personal

La mayoría de empresas escoge esta forma de sociedad (S.R.L.), ya que el capital a desembolsar es muy pequeño (3.005,06€, más los gastos de notario y administración). Esta forma jurídica limita la responsabilidad frente a terceros.

Para pasar de autónomo a empresa, en este caso sociedad limitada, lo primero es realizar la baja de autónomo y el alta como administrador de la sociedad en el mismo día, para no perder la cobertura de la Seguridad Social. Se recomienda que se haga al final del ejercicio fiscal (31 de diciembre).

Crear una sociedad limitada también supone mayor burocracia administrativa, como son la presentación de las cuentas anuales, memoria, libros oficiales de contabilidad, informe de gestión y actas de la Junta General de Accionistas en el Registro Mercantil de la provincia. La Agencia Tributaria lleva un mayor control, ya que en el caso de personas físicas solo se controlan los ingresos y gastos.

El plazo para la realización de los trámites pertinentes es de entre 1 y 2 meses. El presupuesto mínimo es de 3005,06€ y para poder realizar la transformación, la empresa debería aumentar su facturación con lo que aumentarían tanto los ingresos como los gastos.

Esta línea de actuación se podría incluir en la P de Precio y de Producto, ya que al aumentar la facturación, o se realizan cambios en el producto como en calidad o se aumentan los precios. En el caso del precio, es necesario determinar el coste total que el producto o servicio representa para el cliente, incluyendo descuentos, ofertas, etc. Así, se pueden realizar las estrategias más adecuadas para definir a qué públicos del mercado se quiere dirigir. Hay que tener en cuenta que el precio también refleja el valor del producto para el consumidor. El precio es importante compararlo con la competencia. En cuanto a la P de producto, en este caso se ofrece algo intangible (servicios) para

satisfacer las necesidades de los consumidores. El servicio debe tener características bien establecidas.

En este caso, esta línea de actuación la llevaría a cabo el departamento financiero de la empresa, en el caso de que influyera en el precio del servicio. Si influyera en el producto, debería encargarse el departamento de calidad de la empresa.

Línea de Actuación 3: Invertir en formación específica para los empleados. Las acciones a llevar a cabo serían la realización de cursos en la propia asesoría o la asistencia a cursos externos. Actualmente, no es necesario moverse de la empresa, ya que se pueden realizar cursos online. Muchas escuelas de asesores ofrecen diferentes cursos y másteres, que abarcan diversas posibilidades:

- En materia contable: desde contabilidad de instrumentos financieros a contabilidad internacional o auditoría.
- En materia fiscal: tanto para asesores fiscales de empresa como para expertos de fiscalidad de productos para particulares e inversores.
- En materia laboral: materia laboral, Seguridad Social, Convenios Colectivos, etc.

Esto es óptimo para la empresa, ya que sus trabajadores aumentan sus conocimientos, además es beneficioso desde que nació el Sistema de Bonificaciones el 1 de Agosto de 2003, por el que tanto empresas dedicadas a la formación como los departamentos de RRHH de empresas, pueden desarrollar programas de formación a medida.

El plazo necesario para dicha formación, depende de cada curso, pero en general suele estar entre los 15 días y los 3 meses. El precio oscila entre los 300€ y 500€.

Esta línea de actuación se incluiría dentro de la P de Promoción, porque puede suponer un esfuerzo de marketing para la empresa, y en la P de Producto, ya que con una mayor formación de los empleados, se contribuye a una mejor calidad, rapidez y facilidad de los servicios ofrecidos.

El responsable sería el departamento financiero, por el coste de los cursos, el departamento de marketing, en el caso de publicitar o informar a los clientes de ello, y el departamento de calidad, por la relación que tiene la calidad con la formación y la experiencia.

En la siguiente tabla, se puede observar resumidamente cada línea de actuación, sus plazos, presupuestos y responsables:

Tabla 6: Descripción de las Líneas de Actuación

LÍNEA DE ACTUACIÓN	P DEL MARKETING-MIX	PLAZO (DÍAS)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
1	Promoción	10-20	250-350€ (web); 180€ (radio)	Departamento de marketing
2	Precio/Producto	30-60	3005,06€	Departamento financiero o de calidad
3	Promoción/Producto	15-90	300-500€	Departamento financiero, de marketing o de calidad

Fuente: Elaboración propia 2014

Tras analizar las diferentes líneas de actuación y debido a las principales necesidades de la empresa, la línea de actuación que se va a priorizar en estos momentos es la **1: Mejorar el marketing de la empresa**. En el siguiente análisis de viabilidad, se desarrollarán todos los ingresos y gastos en que incurrirá la empresa relacionados con esta actuación.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD

7. Análisis de la viabilidad

El análisis de viabilidad es el estudio tras el análisis del cual podremos ver si la actuación que queremos llevar a cabo tendrá éxito o será un fracaso, a partir de factores como la rentabilidad, los flujos de caja de la operación, etc. Nos servirá para sentar las bases de la toma de decisiones ejecutivas en las que el proyecto se llevará a cabo. Para ello, además del pronóstico, realizaremos un seguimiento del desarrollo del proyecto incluyendo tanto la propuesta como la ejecución de medidas durante su ejecución.

En este caso, la propuesta seleccionada por la empresa como prioritaria en estos momentos es el aumento de la inversión en promoción y marketing. Esto se llevará a cabo tanto con la creación de una página web como con la publicidad en la radio.

Algunos de los objetivos que se pretenden conseguir a través de la implantación de esta propuesta son:

- Incrementar el número de clientes de la empresa, y con ello las ventas.
- Aumentar el conocimiento y el prestigio de la empresa.
- Reforzar las decisiones de los clientes actuales y reducir la posibilidad de que opten por otras asesorías.

Como se ha comentado anteriormente, hay varias acciones a llevar a cabo para aumentar la publicidad: la empresa puede aumentar su presencia en Internet a través de la creación de una página web propia y profesional, estar presente en redes sociales de mayor relevancia, anunciarse en la radio o la prensa, hacer descuentos a los clientes o posibles nuevos clientes y publicitarse a través de folletos o carteles publicitarios.

Lo primordial para la empresa va a ser la creación de la página web y publicitarse a través de una cuña publicitaria en la radio.

Para la creación de la página web, la asesoría va a escoger a la empresa **Edina Diseño Web, S.L.**, porque es una empresa especialista en páginas web en Valencia, que se encarga tanto del diseño como de la programación web a todos los niveles. Como lo que la asesoría quiere es tener presencia en Internet, Edina se va a encargar de diseñar una página web la cual puedan encontrar los clientes, explicándoles lo que hace la empresa, su funcionamiento y el porqué elegirla como empresa en lugar de a otros competidores.

Algunas de las prestaciones que ofrece esta empresa son las siguientes:

- Página web de presencia profesional con dominio propio
- Diseño gráfico web a partir de plantillas ya definidas
- Espacio en disco ilimitado
- Dominios permitidos: 1
- 2 meses de garantía
- Soporte las 24 horas, los 7 días de la semana
- Subdominios ilimitados
- Cuentas de correo electrónico con el dominio propio ilimitadas
- Gestor de contenidos integrado
- Página de localización con mapa “google maps”
- Formulario de contacto

En cuanto a la cuña publicitaria, se va a realizar en una cadena nacional, con gran afluencia de oyentes de Valencia. En este caso, la emisora escogida es Cadena 100. El precio por pase o emisión de cada anuncio es de 66,50€. El anuncio se escuchará en la franja horaria de 10:00 a 20:00, de lunes a viernes. La duración máxima del anuncio es de 20 segundos.

ECA asesoría está interesada en que el anuncio se escuche 20 veces al mes, a las 11 de la mañana, todos los días de lunes a viernes.

7.1. Análisis financiero de la inversión

En este apartado se va a realizar un análisis financiero de la inversión para estudiar su viabilidad. Para comenzar, se van a definir los parámetros de la inversión.

7.1.1. Parámetros de la inversión

El **desembolso inicial** se estima en 17.660€, que incluye:

-Creación y diseño de la página web, mantenimiento: 1.700€
(500€+100€*12 meses de mantenimiento)

-Cuña publicitaria (año): 15.960€ (66,50€*20 anuncios al mes*12 meses)

En cuanto a la **vida útil** de la página web es de 3 años, en la que debe ir modificándose el diseño de la misma, actualizándose al momento, objetivos, etc. Por lo tanto, para realizar la inversión se analizarán los 10 primeros años de implementación.

Para determinar los flujos de caja, se van a utilizar como referencia las previsiones de ventas de la empresa, anteriores a la realización de la inversión. Es por esto que se parte de unas ventas de 84.000€ en el último ejercicio y se estima un aumento de las ventas de un 5% el segundo año, de un 7% el tercero y de un 8% el resto de años. Este aumento de ventas se producirá a partir del segundo año, ya que se adopta una posición conservadora en la que el primer año no hay un incremento de ventas. Por otra parte, se estima que la empresa alcanzaría su capacidad máxima de 130.000€, con los sistemas y herramientas utilizados para la empresa actualmente.

Tabla 7: Previsión de Flujos de Caja sin inversión

AÑO	FLUJO DE CAJA (PREVISIÓN DE VENTAS)
0	84.000 €
1	84.000€
2	88.200 €
3	94.374 €
4	101.924 €
5	110.078 €
6	118.884 €
7	130.000 €
8	130.000 €
9	130.000 €
10	130.000 €

Fuente: Elaboración propia 2014

Se estima que la mejora en publicidad a través de la página web y de la cuña publicitaria en la radio tendrá efectos en los flujos de caja generados como son los siguientes:

- Aumento de la tasa de ventas del 10%, debido a la atracción de nuevos clientes.
- Reducciones en el precio de venta, debido a posibles descuentos, ofertas, etc.

Esto se ve disminuido por el coste de publicidad derivado de la creación y mantenimiento de la página web y del coste de la cuña publicitaria. Este coste se estima en 16.300€. En la siguiente tabla se muestra la diferencia entre los flujos de caja que se habían estimado anteriormente sin inversión, los flujos de caja con inversión.

Tabla 8: Flujos de caja de la empresa con inversión

AÑO	FLUJO DE CAJA
0	-17.660 €
1	3.100 €
2	3.520 €
3	4.137 €
4	4.892 €
5	5.708 €
6	6.588 €
7	7.700 €
8	7.700 €
9	7.700 €
10	7.700 €

Fuente: Elaboración propia 2014

A estos flujos de caja se les debe añadir el efecto fiscal y las amortizaciones. De esta manera, se obtendrán los flujos de caja definitivos para el estudio de viabilidad de esta inversión.

Tabla 9: Flujos de caja finales

PERIODO	FLUJOS DE CAJA	AMORTIZACIÓN	RESULTADO	IMPUESTO	FC FINAL
0	-17.660 €				17.660 €
1	3.100 €	34 €	3.066 €	767 €	2.334 €
2	3.520 €	34 €	3.486 €	872 €	2.649 €
3	4.137 €	34 €	4.103 €	1.026 €	3.112 €
4	4.892 €	34 €	4.858 €	1.215 €	3.678 €
5	5.708 €	34 €	5.674 €	1.418 €	4.289 €
6	6.588 €	34 €	6.554 €	1.639 €	4.950 €
7	7.700 €	34 €	7.666 €	1.917 €	5.784 €
8	7.700 €	34 €	7.666 €	1.917 €	5.784 €
9	7.700 €	34 €	7.666 €	1.917 €	5.784 €
10	7.700 €	34 €	7.666 €	1.917 €	5.784 €

Fuente: Elaboración propia 2014

7.1.2. Criterios de validación

Para poder validar la inversión, se van a utilizar dos criterios diferentes: el VAN y la TIR.

El Valor Actual Neto o VAN es un método de valoración de inversiones, que se puede definir como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y los pagos generados por una inversión. Es una medida de rentabilidad muy útil al analizar un proyecto. La tasa de actualización que se va a utilizar es del 3%. Esta tasa permite recuperar la inversión inicial, cubrir los costes de producción y obtener beneficios. Representa la tasa de interés a la que los valores futuros se actualizan al presente.

El VAN obtenido es de 18.511,35€. Este valor representa un valor bastante alto para la inversión que se quiere realizar, además es suficiente con que el valor del VAN sea positivo para aceptar la inversión.

En cuanto a la TIR, es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión y que implica el supuesto de una oportunidad de “reinvertir”. Se considera que es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) o el valor presente neto (VPN) son igual a cero.

El valor de la TIR se compara con el valor anteriormente utilizado como tasa de actualización. En este caso, el valor de la TIR es del 17%, un valor muy superior al aceptado y que nos muestra la alta rentabilidad que puede suponer el proyecto.

7.2. Calendario de implantación

A continuación, se puede observar el Diagrama de Gantt, cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo determinado.

Tabla 10: Diagrama de Gantt

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Creación de la página web												
Aceptación de propuesta de cuña publicitaria												
Diseño de la página web												
Adaptación de la empresa a la nueva web												
Mantenimiento de la web												

Fuente: Elaboración propia 2014

Este diagrama muestra la duración de las actividades a realizar, durante el primer año. Como ya se había comentado anteriormente, la creación de la página web se realiza entre los 20 primeros días. La aceptación de la cuña publicitaria también se realiza el primer mes, ya que a partir de esa aceptación, se van emitiendo semanalmente los anuncios previstos. El diseño de la página web se realiza en los dos primeros meses, ya que tras ver el diseño principal, la empresa puede observar si quiere realizar alguna modificación.

Tras la creación y el diseño de la página web, las empleadas deben adaptarse a ella, utilizando las herramientas disponibles para realizar las gestiones o contestar consultas online. El mantenimiento de la página web se realizará cada 3 meses, por un técnico de la empresa Edina Diseño Web, S.L.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Las políticas de reforma que se están produciendo en el país influyen enormemente en el sector de asesoría. Es necesaria una mayor adaptación a los cambios en la legislación, medidas y modificaciones fiscales, además de la revisión continua de éstas. Por otra parte, es una oportunidad para la empresa ya que las pequeñas y medianas empresas, y autónomos necesitan mayor asesoramiento profesional en estos casos.

Las nuevas tecnologías han provocado que muchas de las administraciones públicas implementen plataformas para la realización de trámites y gestiones a través de Internet, lo que ha supuesto para los clientes, una reducción del tiempo y un abaratamiento de los costes, pero para las empresas de asesoría ha sido un problema porque disminuye el número de clientes.

El sector en el que opera la empresa presenta una gran competencia. La alta rivalidad entre las empresas con años de experiencia y las escasas barreras de entrada hacen necesaria estrategias de diferenciación para poder permanecer en el mercado. Además, cada vez son más los autónomos que se han creado una empresa de asesoría, tras haber trabajado en el sector muchos años.

El uso de las nuevas tecnologías es muy importante hoy en día. 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 de forma más sencilla y rápida. Por otro lado, la disposición de una página web propia es esencial en un sector en el que hay tanta competencia, y en el que se busca captar nuevos clientes. De esta manera, éstos pueden acceder a la información de la empresa en la que están interesados, comunicarse y así la empresa, mejorar su posición competitiva. Por ello, la propuesta de mejora se ha basado en esto.

En un sector con tanta rivalidad y con productos homogéneos con bajos márgenes, la estrategia competitiva debe ser la especialización en productos

concretos con menor rivalidad y mayores márgenes. Además, es necesaria una buena estrategia de marketing para darse a conocer.

Analizando la empresa internamente, para realizar este proyecto se ha priorizado la acción de mejorar el marketing en la empresa, ya que la inversión en publicidad era muy reducida y se ha considerado que sería un buen empuje para la captación de clientes y para la permanencia en un sector tan competitivo. Así se va a crear una nueva página web con información de la empresa y se va a realizar una cuña publicitaria en la radio.

Con el estudio de viabilidad, se ha observado que se puede hacer frente perfectamente a la inversión ya que se dispone de ingresos suficientes para acatarla. El valor de la TIR es elevado ya que se trata de un escenario optimista en el que con una relativamente pequeña inversión, se obtienen unos flujos de caja elevados. Es por esto, que resulta rentable y viable realizar el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

BELTRÁN, E., ORDUÑA, F., *Curso de Derecho Privado*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch. 2010. 978-84-9876-879-4

DE MIGUEL, E. *Introducción a la gestión*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 2010. 978-84-9705-750-9

JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R. *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Editorial Pearson. 2010. 978-84-8322-645-2

OLAVARRIA, J., MARIMÓN, R., VICIANO, J. *Legislación Mercantil Básica*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch. 2010. 978-84-9876-941-8

RIBES, G., HERRERO, A., PERELLÓ, R. *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 2011. 978-84-8363-751-7

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

ABC: Linde avanza que la economía española crecerá un 1% en 2014. Febrero 2014 [En línea]. Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20140218/abci-linde-crecimiento-201402181248.html>

[Consulta: 03-03-2014]

ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS: Análisis y tendencias de la Asesoría Jurídica Interna en España. Octubre 2007. [En línea]. Disponible en: [http://www.juristasdeempresa.com/Estudio%20Asesoras_8-10-07\(2\).pdf](http://www.juristasdeempresa.com/Estudio%20Asesoras_8-10-07(2).pdf)

[Consulta: 03-03-2014]

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO: Real Decreto 960/2013, Diciembre 2013 [En línea]. Disponible en: http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-12771

[Consulta: 13-03-2014]

ANUNCIOS RADIO: Cuña de Radio- Cadena 100- Valencia. 2014. [En línea]. Disponible en: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/product_info.php?manufacturers_id=119&products_id=4287&osCsid=1dd75d8a19674f0e8e35c7677bc6a1c3

[Consulta: 19-06-2014]

CÁMARAS: Empresas Españolas. Competitividad y Tamaño. 2013 [En línea]. Disponible en: http://www.camaras.org/publicado/estudios/pdf/otras_pub/empresa/competitividad_tamaño.pdf

[Consulta: 25-03-2014]

CNAE: Listado completo de actividades de la CNAE 2009. [En línea]. Disponible en: <http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

[Consulta: 03-03-2014]

EL DERECHO: La grave situación de las pymes en España. Junio 2012 [En línea]. Disponible en: http://www.elderecho.com/tribuna/laboral/grave-situacionde-pymes-Espana_11_417430001.html

[Consulta: 03-03-2014]

ESTADÍSTICAS PYME: Evolución e indicadores. Marzo 2013 [En línea]. Disponible en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-Pyme-n11-Marzo-2013.pdf>

[Consulta: 25-03-2014]

EXPANSIÓN: Descubre todas las ayudas para tu empresa en 2014. Diciembre 2013. [En línea]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/12/11/emprendedores-empleo/emprendimiento/1386785661.html>

[Consulta: 03-04-2014]

FUNDACIÓN TELEFÓNICA: Sociedad de la Información en España 2013. [En línea]. Disponible en: http://www.fundacion.telefonica.com/es/arte_cultura/publicaciones/sie/sie2013.htm

[Consulta: 03-04-2014]

INFOAUTÓNOMOS: Subvenciones para la creación de empresas innovadoras. Abril 2014 [En línea]. Disponible en: <http://www.infoautonomos.com/ayudas-autonomos/subvenciones-para-autonomos/ayudas-a-la-creacion-y-modernizacion-de-empr/>

[Consulta: 03-04-2014]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del Comercio Electrónico en las empresas. Junio 2012 [En línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np718.pdf>

[Consulta: 03-04-2014]

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

[Consulta: 03-03-2014]

NOTICIAS JURÍDICAS: Artículos Doctrinales: Derecho Mercantil. Mayo 2008. [En línea]. Disponible en: <http://noticias.juridicas.com/articulos/50-Derecho-Mercantil/200805-35795145685214.html>

[Consulta: 13-03-2014]

NUEVA EMPRESA: Asesorías y despachos profesionales no prevén una recuperación de su actividad en 2013. [En línea]. Disponible en: <http://www.nuevaempresa.com/asesorias-despachos-profesionales-reducen-actividad-preven-una-recuperacion-de-su-actividad-en-2013/>

[Consulta: 03-03-2014]

SAGE Despachos profesionales: 9º Informe sobre la coyuntura económica del sector de las Asesorías y Despachos Profesionales en España. Septiembre 2011 [En línea]. Disponible en: http://sage.es/Portals/1/Media/es-es/PDF/corporate/Resumen_Informe_Observatorio_Despacho_2011.pdf

[Consulta: 03-03-2014]

SAGE: El referente en soluciones de gestión de Empresas y Despachos Profesionales. Octubre 2011 [En línea]. Disponible en: http://sage.es/Sobre_Sage/Sala_de_prensa/articleType/ArticleView/articleId/36/El-35-de-las-asesorias-y-despachos-le-pediria-al-nuevo-Gobierno-politicas-fiscales-adaptadas-a-la-situacion-actual

[Consulta: 03-03-2014]

TICPYMES: El 45.8% de las asesorías y despachos bajarán los precios de sus servicios profesionales para afrontar la crisis. Febrero 2013. [En línea]. Disponible en: <http://www.ticpymes.es/consultoria/informes/1065804000404/45.8-asesorias-despachos-bajaran.1.html>

[Consulta: 03-03-2014]

WOLTERS KLUWER: Análisis interno de una asesoría. Mayo 2010. [En línea]. Disponible en:

http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=62762&action=ver

[Consulta: 03-03-2014]