



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

PLAN DE EMPRESA PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UNA ASESORÍA FISCAL, FINANCIERA Y CONTABLE EN VALENCIA

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor:	Francisco Fons Peña
Fecha:	Septiembre de 2014
Director:	Aurelio Herrero Blasco
Co-director:	Gonzalo Grau Gadea
Grado en Administración y Dirección de Empresas	
Curso 2013-2014	



AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar, quisiera agradecer a Aurelio su apoyo, consejos y disponibilidad para la realización del proyecto. Al margen de eso, ha sido y es una persona cercana que se ha ofrecido a trabajar con todas las opciones de mensajería y teléfono disponibles hoy en día, y por si fuera poco, ha trabajado y me ha ayudado en los últimos días incluso estando de baja tras una operación quirúrgica. Siempre lo recordaré.

En segundo, quiero darle las gracias a Gonzalo por ofrecerse a llevar mi trabajo cuando Aurelio estuvo de baja por la operación.

Finalmente, agradecer a mi amigo Rubén Fraga su ayuda en la resolución de dudas, lo cual me sirvió mucho.



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	RESUMEN DE LA IDEA.....	8
1.2.	OBJETO DEL TFG Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	9
1.3.	JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS	11
1.4.	METODOLOGÍA.....	13
2.	ANTECEDENTES - SITUACIÓN ACTUAL	15
2.1.	INTRODUCCIÓN	16
2.2.	SECTOR DE LA ASESORÍA-CONSULTORÍA	16
2.2.1.	HISTORIA	20
2.2.2.	TIPOS DE ASESORES Y CARACTERÍSTICAS DEL ASESOR	21
2.2.3.	TIPOS DE ASESORÍAS	22
2.2.4.	SITUACIÓN ACTUAL (CIFRAS)	24
2.2.4.1.	DATOS DE EMPRESAS MÁS IMPORTANTES (COMPETIDORAS).....	26
2.2.4.2.	CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO	27
2.3.	NUESTRA EMPRESA.....	28
2.3.1.	SERVICIOS MÁS HABITUALES	29
2.3.2.	IDEA Y VALOR AÑADIDO.....	31
2.4.	EPÍLOGO	32
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
3.1.	INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
3.2.	MACROENTORNO.....	35
3.2.1.	ENTORNO POLÍTICO	36
3.2.2.	ENTORNO ECONÓMICO	38
3.2.3.	ENTORNO SOCIAL.....	40
3.2.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	44
3.2.5.	ENTORNO AMBIENTAL	45
3.2.6.	ENTORNO LEGAL	45
3.3.	MICROENTORNO.....	48
3.3.1.	AMENAZA DE ENTRADA	49
3.3.2.	AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	50
3.3.3.	PODER DE LOS COMPRADORES.....	51



3.3.4.	PODER DE LOS VENDEDORES	51
3.3.5.	GRADO DE RIVALIDAD	52
3.4.	EPÍLOGO	52
4.	ANÁLISIS OPERATIVO Y DE PROCESOS	55
4.1.	INTRODUCCIÓN	56
4.2.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	56
4.3.	LUGAR DE DOMICILIO SOCIAL	56
4.4.	INFORMACIÓN RELATIVA A LA ZONA.....	58
4.5.	PROCESOS DURANTE LA ACTIVIDAD DE ASESORÍA.....	59
4.6.	ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	61
4.7.	EPÍLOGO	62
5.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DE RECURSOS HUMANOS	63
5.1.	INTRODUCCIÓN	64
5.2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES	64
5.3.	FORMA JURÍDICA.....	65
5.4.	PERSONAL A RECLUTAR Y ANÁLISIS DE PUESTOS EN FUNCIÓN DE NECESIDADES	67
5.5.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	68
5.6.	ESCENARIO ÓPTIMO PARA LA CONTRATACIÓN DE DISTINTOS EMPLEADOS	69
5.7.	FORMACIÓN DE LA PLANTILLA.....	70
5.8.	ASOCIACIONES	70
5.9.	EPÍLOGO	70
6.	PLAN COMERCIAL.....	72
6.1.	INTRODUCCIÓN	73
6.2.	PÚBLICO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	73
6.3.	DETALLE DEL SERVICIO PRESTADO	74
6.4.	ESTUDIO DEL PRECIO.....	78
6.5.	PLAN DE COMUNICACIÓN	79
6.6.	ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN.....	81
6.7.	DAFO/CAME	83
6.8.	EPILOGO	84
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	85
7.1.	INTRODUCCIÓN	86
7.2.	PRECIOS Y ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS.....	86
7.3.	GASTOS.....	88



7.4.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	89
7.5.	OPCIONES DE FINANCIACIÓN/INVERSIÓN (ESCENARIO REALISTA)	90
7.6.	CUENTAS ANUALES PREVISIONALES	91
7.7.	ANÁLISIS DE RATIOS	93
7.8.	ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN	94
7.9.	EPÍLOGO	97
8.	CONCLUSIONES	98
	Bibliografía	101
	LIBROS	102
	ANEXOS	107
	ESCENARIO PESIMISTA	110
	ESCENARIO OPTIMISTA	111



ÍNDICES DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1: Evolución de las empresas en España por tamaño 2008-2013	25
Tabla 2: Ejemplo empresa competidora: Nova Aseinte S.L.	26
Tabla 3: Ejemplo empresa competidora: Leopoldo Pons: Abogados y Economistas, S.L.	26
Tabla 4: Ejemplo empresa competidora: Marcgm asesores consultores, S.L.....	26
Tabla 5: Ejemplo empresa competidora: ISE Asesores, S.L.....	27
Tabla 6: Precios medios de la asesoría.....	87
Tabla 7: Ingresos del segundo y tercer año.....	87
Tabla 8: Tablas de gastos de los 3 años.....	88
Tabla 9: Tabla de resultado del ejercicio abreviada.....	89
Tabla 10: Desglose de los gastos fijos (anuales)	89
Tabla 11: Activo a 31/1/2015-2016-2017	91
Tabla 12: Patrimonio neto y pasivo a 31/12/2015-2016-2017	92
Tabla 13: Fondo de maniobra previsto en los próximos 3 años	93
Tabla 14: Ratios financiero de los 3 años.....	94
Tabla 15: Ratios de análisis de la inversión.....	94
Tabla 16: TIR de los 3 años.....	95
Tabla 17: VAN de los 3 años.....	96
Tabla 18: Rentabilidades de los 3 años.....	96
Tabla 19: Tabla de resultados pesimista -20%.....	110
Tabla 20: Resultados del escenario optimista (414 clientes).....	111
Tabla 21: ratios de rentabilidad (escenario optimista).....	112
Ilustración 1: Ingresos por ventas en el mercado español de la consultoría (millones €)	24
Ilustración 2: evolución del déficit público en España	38
Ilustración 3: Datos macroeconómicos T1	39
Ilustración 4: Datos macroeconómicos T2	39
Ilustración 5: Variación interanual del PIB.....	39
Ilustración 6: Evolución prevista de la población en España	41
Ilustración 7: Evolución de la población Nacional-Extranjera en España	42
Ilustración 8: mapa de oficinas 1.....	57
Ilustración 9: edificio de oficinas 1.....	58
Ilustración 10: DAFO.....	83
Ilustración 11: CAME.....	84



1. INTRODUCCIÓN



1.1. RESUMEN DE LA IDEA

En este trabajo se va a estudiar la posibilidad de crear una empresa dedicada al asesoramiento fiscal como objeto principal con ámbitos de actividad complementarios como la contabilidad, las finanzas o los seguros, en la provincia de Valencia. Se darán unos servicios enfocados, principalmente, a dar consejos informados a través de datos, información de actualidad y la experiencia de nuestros trabajadores. Además, se pondrá a prueba un sistema para incentivar al cliente, donde haya un valor añadido en los recursos aportados para solucionar problemas.

El plan de empresa consistirá en el estudio de la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta las características del mercado, los recursos disponibles y la amplitud de la oferta que se desea realizar.

Teniendo en cuenta la situación actual del mercado financiero y del mercado de trabajo, se prevé una situación realmente favorable en la implantación de este tipo de empresas, debido al creciente incremento de emprendedores en todo el país. Esto, a su vez, ocurre gracias al desarrollo de nueva legislación y a una situación complicada para el desarrollo laboral por cuenta ajena.

El objetivo fundamental es permanecer en el tiempo y crear una referencia, que si no como innovación, sí como mejora de los servicios que se ofrecen actualmente, intentará satisfacer a todos aquellos potenciales clientes que teniendo unos recursos económicos más limitados de lo normal, quieran dar un toque de eficiencia y valor a la empresa, minimizando los errores y aumentando la eficacia de las decisiones más complejas (ahorrando todo lo posible), como inversiones, préstamos, ahorro fiscal, relaciones con proveedores y clientes, seguros, eficiencia administrativa, etc. Haciendo que todo aquello que no genere valor en la empresa se haga en el menor tiempo posible y que se pueda permitir emplear el tiempo en aquello que sí ayude a la empresa.

Para todo esto, vamos a intentar ofrecer a nuestros clientes una gama de servicios básicos, que aunque no es la más completa del mercado, sí abarca las inquietudes más próximas al problema económico y cómo resolverlo. Nuestros clientes, por tanto, serán las PYMES y los particulares a los que un pequeño gasto en asesoramiento les pueda ayudar a reducir otros gastos o incrementar ingresos o eficiencia en diversas áreas de su actividad.

Esta gama de productos básicos, hasta que la plantilla sea incrementada, va a constar de asesoramiento fiscal, de productos financieros de pasivo, de seguros, de autogestión, de contabilidad financiera y analítica, de inversiones básicas y otros servicios que integren varias áreas. En esta empresa de nueva creación, queremos implantar un valor añadido relacionado con consejos y ayudas post-servicio, es decir,



un breve informe a parte con información complementaria al servicio en el que se ha adquirido el asesoramiento. Esta información puede ser, por ejemplo, medidas de seguridad en casa, en la empresa, en el coche/camión, consumo eficiente de recursos energéticos (electricidad, gas, gasolina, etc.), últimas novedades en software de gestión, hábitos de vida saludable, dietas, webs y profesionales donde encontrar más información, estudios o históricos sobre empresas con las que se vaya a mantener cualquier tipo de relación comercial, recomendaciones en formas pago, métodos probados por nosotros de plataformas de internet (en diferentes materias), etc.

1.2. OBJETO DEL TFG Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este trabajo final de grado es la realización de un plan de empresa para la puesta en marcha de una asesoría fiscal, contable y de inversiones en Valencia, que tenga opciones variadas a la hora de prestar el servicio de asesoría, con un enfoque ligeramente distinto al habitual.

Las razones que nos llevan a la creación de un plan de empresa sobre una asesoría son distintas. Desde el punto de vista laboral, con la situación económica actual, podemos ver que el graduado en ADE necesita algo más que el título para poder trabajar, ya que existen multitud de centros universitarios en las cuales se forman personas del mismo perfil. Así pues, obteniendo una pequeña especialización, o incluso sin ella, podemos trabajar en este sector con gran solvencia. Desde el punto de vista académico, es una oportunidad para profundizar en el estudio del sector fiscal y financiero que, a su vez, agrupa multitud de disciplinas estudiadas en el grado. Por otro lado, existe un creciente interés, en primer lugar, personal y, en segundo lugar, colectivo, en la creación de empresas, no solo por la situación del país, sino también por las motivaciones que da la administración a través de los distintos cambios en la legislación. Por último, vemos como una gran oportunidad, el hecho de poseer unos conocimientos en materias relacionadas con la economía, cuya puesta en marcha mediante la creación de una empresa no tiene que ser demasiado costosa, dado que se trata de un servicio, lo cual puede empezarse con costes variables y terminar en una fácil desinversión, en caso de no presentar resultados favorables.

Además de lo expuesto, creemos que no se puede crear una empresa sin una visión y motivos más serios, dirigidos a poder comenzar algo distinto y por lo que valga la pena trabajar con ilusión. De esta forma, los beneficiarios deben ser los clientes que, con la adquisición de nuestros servicios, consigan una mayor cobertura de necesidades, un servicio de calidad y una mejoría en los resultados obtenidos como consecuencia de ello.



Por lo tanto, como punto más importante de este proyecto, conseguir todo lo que se pretende a nivel de servicio (que es lo que ofreceremos), acabando en un periodo razonable, con unas cuentas financieras adecuadas, solventes, fiables y viables, en un plazo de como máximo 3 años.

No obstante, existen muchas empresas que pueden decir que ofrecen un servicio de calidad al cliente. El objetivo es ir un poco más allá, entrando en la vertiente humana de las relaciones entre empresas y proponer un cambio, no de estructura, sino de visión de este y cualquier otro negocio, en el que se plasme la posibilidad y necesidad de que las personas y las empresas se acerquen más entre sí.

Esta iniciativa surge de una necesidad que existe en el mercado y produce efectos negativos de manera secundaria o indirecta y a largo plazo en el mercado de que se trate, debido a la intensa competencia a la que cada vez más se ven abocados todos aquellos que quieren entrar en el mercado laboral. Así pues, en el largo plazo, nuestra visión estratégica estará relacionada con la búsqueda de la colaboración en una medida creciente entre las empresas, de modo que cada una de las competidoras pueda darse cuenta de que subsanando errores, aprovechando las fortalezas propias y ayudando a mejorar las debilidades de otros, se pueden conseguir mucho mejores resultados que actuando de modo aislado. Por otra parte, se pretende acercar más los lazos humanos que, sobre todo en nuestro país, son poco visibles debido a una progresiva desconfianza, primero de las empresas entre sí y, luego, de las entidades financieras respecto de las empresas. Hay que tener en cuenta que en la coyuntura económica actual, las entidades financieras pierden la confianza en las empresas, porque no generan la credibilidad suficiente. Y, de otra parte, la asunción de riesgos no ha aumentado, pero se han tomado medidas de precaución muy restrictivas, que proporcionan a estas entidades poco margen de maniobra.

Si nosotros pudiéramos proporcionar la información que permita a las PYMES disponer de unas cuentas más formales y confiables, podremos ayudar a que puedan volver a obtener créditos financieros con los cuáles hacer frente a las necesidades de pago a corto plazo.

Tal vez los rasgos culturales sean críticos en este sentido para que la visión del mundo empresarial sea una constante “lucha” en precio, calidad, distribución y servicios adicionales. No obstante, en esta asesoría se intentarán transmitir otros valores a las empresas y a la sociedad, dado que los buenos contactos y relaciones entre ellas siempre generarán más beneficios que las guerras de precios, el robo de carteras, el espionaje, el abuso de posición dominante, la contabilidad creativa, etc.

Ya se ha visto, que para mejorar a nivel económico la situación de la banca, se han fusionado diversos bancos para crear un capital y unas carteras más sólidas, con sus respectivos cambios estratégicos. En esta empresa no vamos a proponer fusiones,



pero sí la unión colaborativa o la visión estratégica que permita obtener la mayor seguridad, formación, asistencia y oportunidades posibles, a través de cambios en la perspectiva con la que hasta ahora se ha visto el mundo de la empresa. Estos serán cambios que en pequeño grado y de acuerdo al tipo de servicio solicitado, se irán recomendando, junto a esa información adicional que decíamos antes que se incluirá de forma gratuita (aunque también sin responsabilidad), ya que no forma parte de nuestra actividad principal. Con esto, damos un pequeño giro en la dirección de la suma de servicios ofertados al cliente, ya que va más allá de lo estrictamente comercial. Y, por otro lado, permitimos que se facilite el mundo de las interrelaciones entre la empresa y la banca, cuyas pequeñas diferencias impiden que se desarrolle la economía de manera adecuada.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS

Respecto a las asignaturas relacionadas con el presente trabajo final de grado, nos encontramos con varias de las estudiadas durante toda la carrera de Administración y Dirección de Empresas. Pese a que cada una ha podido servir en cierto grado para la realización de alguna interpretación de datos o concepto aislado, aquí se expondrán solo las que han tenido repercusión directa para ser más precisos y nos podamos hacer una mejor idea de aquellos conceptos que habrán sido recordados y asimilados en especial.

- Contabilidad Financiera: Nos aporta unos conocimientos importantísimos en materia de balances y cuenta de resultados, que emplearemos en el punto de análisis financiero.
- Contabilidad de Costes: Nos da una visión cercana a los aspectos más relevantes de los gastos de la empresa, su clasificación y cómo gestionarlos. En el caso de este trabajo, utilizaremos esto para la elaboración de la estructura de gastos previsional de la empresa en los primeros tres ejercicios.
- Dirección comercial: Resulta fundamental para elaborar la información comercial e interpretarla, sobre todo respecto a las variables del precio, producto, comunicación y distribución.
- Marketing de servicios profesionales: En esta asignatura aprendimos muy bien a hacer planes de marketing. Para nuestra empresa, utilizaremos parte de estos conocimientos para realizar el DAFO y las cuestiones relacionadas con la valoración de nuestro público objetivo y el enfoque comercial (estratégico) que preferimos adoptar.



- Derecho de la empresa: Es imprescindible para la decisión de la forma jurídica y aspectos relacionados con la organización y previsión de las normas internas de la empresa.
- Comportamiento del consumidor: En esa asignatura obtuvimos una visión más cercana de las decisiones que toma el cliente y por qué las toma. Nos valdrá para exponer los motivos por los cuales pensamos que el valor añadido que tiene esta organización será concluyente en la atracción de clientes.
- Análisis y consolidación contable: Muy importante para el análisis de los ratios que conforman la información financiera, la cual nos dirá la evolución que tendrá la empresa en los próximos años.
- Economía Financiera: El servicio relacionado con las inversiones se fundamenta en los conocimientos aportados en esta asignatura. Esto es, datos VAN y TIR de las inversiones realizadas, que afectan tanto a nuestra empresa como a las empresas de los clientes.
- Dirección Financiera: Será de gran utilidad saber más a fondo las operaciones de activo y de pasivo, en su vertiente teórica y en la de cálculo de operaciones, para así dar el mejor servicio, basado en una prueba matemática.
- Dirección de Recursos Humanos: Para realizar la estructura de la organización hemos de saber qué puestos vamos a emplear, qué tareas se harán en dichos puestos, cuál será su remuneración y qué relación jerárquica tendrán.
- Introducción a la administración de empresas: Nos aporta la visión de conjunto de la empresa necesaria para comprender todos los procesos dentro de esta: estructura, organización departamental, psicología de la organización, tendencias de economistas clásicos y posibles estrategias o puntos de vista sobre los cuáles abordar la actividad empresarial.
- Macroeconomía: Esta asignatura nos permite conocer los datos más importantes del conjunto de la economía y poder comentarlos. En este trabajo aparecerán los más relevantes, como PIB, desempleo, demografía, consumo, renta per cápita, etc.
- Gestión Fiscal: Para conocer los impuestos necesitamos tener una visión general de lo que son los tributos y algo de experiencia en el cálculo de cada uno. Esto es lo que nos aporta esta asignatura, y lo necesitaremos para poder asesorar a nuestros clientes y para llevar los nuestros.
- Contabilidad de empresas financieras: En esta asignatura se nos dio una visión muy concreta del gobierno corporativo, que no lo necesitamos en el trabajo, pero sí para conocer la fiabilidad de las entidades financieras y asesorar a nuestros clientes. Aquí hicimos un mayor desarrollo del concepto de liquidez, que es la piedra angular de cualquier empresa.



- Emprendedores y creación de empresas: En esta asignatura dimos un proyecto de empresa y el marco teórico necesario, así como la introducción a las nuevas leyes que nos propone el gobierno estatal y el gobierno autonómico para facilitar la implantación y el acceso a la financiación (entre otras cosas) de las nuevas empresas.
- Estrategia y Diseño de la Organización: En esta asignatura conocimos el modo correcto de realizar un análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter, lo cual utilizaremos en el análisis del entorno.
- Banca y Bolsa: La utilidad de esta asignatura de basa en el marco teórico que nos enseñó en relación a las nuevas restricciones de los bancos y el control que se ejerce sobre ellos a raíz de la crisis financiera de 2008. Esto nos dará la perspectiva que nos permitirá comentar las distintas situaciones por las que pasa el sistema, así como muchos de los productos existentes en el sistema financiero.

1.4. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este plan de empresa vamos a apoyarnos en la información obtenida en la distinta bibliografía de las asignaturas, la información referente a la actualidad económica y empresarial relacionada, la ampliación de conceptos necesaria para entender la naturaleza de este negocio y del sector y cualquier otra fuente que pueda proporcionar cualquier dato relevante que, a su vez, sea contrastado o respaldado por cualquiera de los mecanismos y organismos oficiales habilitados para el caso.

En cuanto a la disposición de la información, cabe destacar la importancia del método normalmente utilizado para la exposición de los distintos apartados que conforman un proyecto empresarial. Pese a ser de un marcado carácter académico, más que profesional, se tratará de obtener y exponer toda la información de acuerdo a la búsqueda de la financiación que pudiera convencer a la entidad que nos la proporcionase, de la viabilidad del mismo.

De esta manera, los capítulos en los que se dividirá el proyecto son:

1. Introducción: Se comentará brevemente la idea, la razón para impulsar un proyecto de estas características y las implicaciones que tiene en el contexto académico en el que se fundamenta.
2. Antecedentes: En este apartado, se desarrollará un poco más la idea (sin entrar en los detalles del servicio), para luego poder justificarla con la información referente al sector que nos pueda ayudar a comprenderla mejor.



3. Análisis del entorno: Aquí queremos obtener la información mínima que será necesaria para no ir a ciegas en el desarrollo del proyecto una vez puesto en marcha, es decir, conocer las circunstancias externas al sector e internas del sector, para poder concluir qué nivel de dificultad podemos encontrar en las distintas etapas y partes del trabajo de la asesoría financiera.
4. Análisis de operaciones: En esta sección, investigaremos dónde poder ubicar el negocio y con qué planes iniciales deberemos contar para ponernos a trabajar desde el primer día en la consecución de los objetivos propuestos.
5. Organización y Recursos Humanos: Propondremos la forma jurídica más adecuada, las necesidades de personal y su organización, así como el objeto y visión de futuro de la empresa.
6. Plan de marketing: Explicaremos el cliente al que queremos dirigirnos y las acciones necesarias para atraerlo. Así mismo, analizaremos las cuatro variables del marketing mix y nuestra aportación especial a este negocio y a este sector.
7. Análisis económico-financiero: Se basará en los datos obtenidos para los distintos gastos necesarios, utilizando para ello criterios de rentabilidad, balances y cuenta de resultados, y realizaremos los cálculos en base a unos criterios que se situarán siempre en una posición inferior a lo real, con distintos márgenes de error y estimaciones pesimistas, para que resulte lo más fiable posible. Aun así, se introducirán dos escenarios más que reflejarán una visión más optimista y otra más pesimista en los anexos.
8. Conclusiones: Obtendremos, después de todos los análisis realizados y con la medida de la dificultad que tendría la puesta en marcha, la información sobre su viabilidad y en qué grado.

La normativa en la que nos apoyaremos para la realización del plan de empresa será la UNE-ISO 690/2013, que es también la ISO 690/2010.

Finalmente, es importante decir que la metodología utilizada para la realización de este trabajo fin de grado, se fundamenta en el uso de fuentes secundarias, que será información tratada de acuerdo a unos soportes físicos o digitales, y todas ellas responden a las necesidades y situaciones, que de acuerdo a la titulación de grado en Administración y Dirección de Empresas, nos dan información y capacidad para la resolución de problemas originados en el seno de un puesto de trabajo de la vida real.

Para todo esto, se usaron páginas web, libros de consulta en bibliotecas y en la red, bases de datos, y la colaboración de profesionales y académicos expertos en la materia.



2. ANTECEDENTES - SITUACIÓN ACTUAL



2.1. INTRODUCCIÓN

Puesto que las especificaciones de cada una de las materias de las que se ocupa este negocio de asesoría, tanto en productos como en operativa, pueden llegar a ser muy complejas, en este trabajo se intentará mencionar los mecanismos existentes, pero no se profundizará tanto en el sistema. Toda la información necesaria para comprender correctamente el funcionamiento del sistema financiero, fiscal, contable, las entidades y productos existentes, así como ventajas y desventajas de las distintas decisiones posibles, se puede encontrar en la bibliografía y en las páginas web de los organismos públicos competentes.

En este apartado vamos a exponer de la forma más completa y sintetizada posible la información relativa a cada una de las modalidades de negocios de asesoría y a cada uno de los distintos tipos de asesores, para poder entender mejor las decisiones tomadas respecto a la constitución de la sociedad y el modelo de negocio, así como la estrategia seguida desde el inicio, para poder prosperar de un modo coherente en los próximos años. Todo esto teniendo en cuenta nuestras capacidades, opciones y recursos disponibles para hacerlo realidad.

Por último, el objetivo de este apartado será introducirnos en los elementos de conocimiento del sector que nos permitan elaborar un juicio razonable sobre cómo desarrollar este tipo de empresa de la mejor manera posible.

2.2. SECTOR DE LA ASESORÍA-CONSULTORÍA

El sector de la asesoría, sobretodo la fiscal, es muy similar al sector de la restauración en cuanto a la masificación del mismo y, a diferencia de este último, se requiere una gran cualificación para ejercer, tanto por cuenta ajena como por cuenta propia. Por las características de ambos sectores, existen gran cantidad de clientes, pero también, gran cantidad de empresas, de modo que la competencia es muy grande, tanto en calidad de servicio como en precio.

En el sector de la asesoría se encuentran diversos tipos de empresas, que genéricamente tienen las siguientes funciones:

- Asesorías: se encargan de realizar un estudio de la situación del cliente y asesorar sobre las mejores opciones para tomar una decisión, pero sin involucrarse en la actividad del cliente.
 - o De una especialización (empresas de asesoramiento financiero independiente)



- De varias especializaciones (fiscal, laboral, contable, jurídica, estratégica, etc.)
- Consultoras: Suelen encargarse de la resolución de problemas relacionados con alguna de las especializaciones tratadas, de modo que pueden ser de consulta esporádica o realizar gestiones completas de documentación y archivos.
 - Varias especializaciones, sobre todo, las que intentan aportar un valor añadido en cuestiones importantes de índole estratégica y operativa.
- Gestorías: trabajan realizando las operaciones oportunas para la entrega de documentos en organismos oficiales, como son la contabilidad, la gestión tributaria, el envío de órdenes judiciales, ordenación de facturas, currículums, etc. Normalmente, tratan temas administrativos que no aportan valor a la empresa.
 - Ámbito administrativo, en general.
- Existen auditoras y otros tipos de empresa, que pueden realizar las funciones arriba mencionadas sin dedicar su actividad expresamente a eso. Estas suelen ser empresas de mayor envergadura y normalmente trabajan con grandes empresas.

Entre las consultoras y las asesorías, la diferencia fundamental es que las primeras asesoran y solucionan el objetivo de trabajo, mientras que las segundas solo asesoran (lo cual hace que tengan menos trabajo y los precios sean más bajos). Además, el grado de especialización en un sector o materia de conocimiento, generalmente, es mayor en una consultora. Según GlobalBesttech: “la consultoría proporciona servicios y capacidades, la asesoría proporciona consejos y apoyo a la toma de decisiones”. Técnicamente hablando, existen muchos tipos de asesoramiento, pero nos centraremos en el sector de la asesoría fiscal, financiera, laboral y contable, sobretodo en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, pese a que hay más, porque acotaremos mejor el trabajo y los objetivos de análisis, ya que son este tipo de empresas las que competirán de forma más directa con nosotros.

Se estima que en España existen cerca de 100.000 personas que ofrecen asesoramiento financiero y fiscal, muchas de las cuales no tienen una formación adecuada. No obstante, se puede considerar una gran competencia, teniendo en cuenta la población total y el número de empresas que han quedado tras la crisis.

Las **empresas de asesoramiento fiscal**, de inversiones, de contabilidad y auditoría, son en España 25.265, de las cuales 1.562 se sitúan en la provincia de Valencia y, de entre estas, 1.409 tienen un importe neto de cifra de negocios menor a un millón de euros (Sabi, 2012).



Por tamaño, dentro de la provincia de Valencia, el 60% de todo el capital existente, se encuentra en manos de 20 empresas. No tenemos los datos de cuotas de mercado, ya que sería muy complicado hacer un análisis exhaustivo de este sector, al haber tantas empresas. Pero sí se puede decir que la competencia es muy elevada, y el valor añadido en este tipo de negocio será muy relevante a la hora de captar un suficiente número de clientes y mantenerlos. Pese a que esta no es toda la competencia que tenemos, sí es la más importante a tener en cuenta, ya que el grueso de nuestras operaciones se dirigirá a la asesoría fiscal y las inversiones en activo tanto material como inmaterial.

En el **sector de la consultoría** en España, la mayor fuente de ingresos es el *outsourcing*, que es la subcontratación de servicios. Las instituciones financieras, las administraciones públicas y las empresas de telecomunicaciones son las principales usuarias de este servicio que presta este tipo de empresa, que representaron el 43% del total de ingresos en 2012 (Diario Expansión, 2011). En lo referente a la asesoría, no se suele prestar este servicio, salvo declaraciones de impuestos y revisión de facturas, con lo que no hay excesiva competencia directa en este sentido, pero sí que representa un modo de captar clientes que puede amenazar las ventas de las asesorías fiscales, laborales y contables, ya que las consultoras también pueden dar consejo sobre las mismas materias.

Las empresas que se empezaron a crear como consecuencia de su aceptación legislativa desde 2008, son las Empresas de Asesoramiento Financiero Independiente (EAFI). Estas empresas, al estar reguladas, ofrecen una mayor fiabilidad respecto de las asesorías tradicionales.

El tema de los recursos humanos, la contabilidad y el marketing, suelen realizarlo consultoras y gestoras, puesto que lo que interesa a las empresas es la externalización del servicio y no tener que contratar a los profesionales a tiempo completo. De este modo, la gestión de la contabilidad, la captación y despido de recursos humanos o las campañas de marketing son realizados de forma casi completa por una empresa externa, que es una consultora normalmente. En este sector, según las cifras de 2012, trabajan unas 113.000 personas en España (Asociación española de empresas de consultoría, 2012), grupo dentro del cual se sitúan las grandes empresas del sector de la asesoría también, lo que supone una fuerte competencia tanto en precios como en especialización, donde los profesionales están muy capacitados y es muy difícil progresar.

En el sector de la **asesoría financiera** se compite con otras asesorías, con empresas consultoras, con entidades financieras y con empresas de servicios de inversión. Estas dos últimas, no son entidades independientes, y por lo tanto, hay que dudar de la fiabilidad de sus recomendaciones respecto a la generalidad de las opciones. No obstante, son intermediarios financieros que permiten la gestión de los



productos que se les demanden. Por lo general, las empresas medianas y pequeñas, se dejarán asesorar más por asesorías y consultorías, mientras que los particulares, que dedican menos tiempo y esfuerzos a la obtención de una ganancia, preferirán asesorarse en la propia entidad financiera o de servicios de inversión sin coste alguno.

Nosotros asesoraremos de forma muy básica en el apartado financiero, y las **empresas de asesoramiento financiero independiente** (EAFIs) no suponen un problema de competencia para nosotros, porque son empresas que cobran una cantidad bastante elevada por sus servicios, al ser estos muy especializados. También dan información fiscal, pero la ayuda y la relación calidad-precio que ofrecemos nosotros es mucho más atractiva para las PYMES que la que ofrecen las EAFIs.

Las empresas **de servicios de inversión financieros** están autorizadas a interactuar en los mercados de valores. Sus actividades son:

- Recibir, transmitir y ejecutar órdenes de compra y venta de bonos, acciones y otros productos.
- Gestionar patrimonios o carteras de los inversores.
- Actuar de intermediarios en emisiones de acciones, bonos u obligaciones.
- Ser depositarios y administradores de valores y productos financieros.
- Conceder créditos o préstamos a los inversores.
- Asesorar a empresas e inversores.

Estas empresas pueden ser: sociedades de valores, agencias de valores o sociedades gestoras de carteras, y están reguladas por la CNMV, principalmente. Estas competencias se encuentran bastante alejadas de los servicios que nosotros pretendemos dar.

Las **entidades financieras** pueden prestar los servicios anteriores con determinadas restricciones y el resto de operaciones de activo y de pasivo financiero que les son atribuidas normalmente. Están reguladas por la CNMV y por el Banco de España.

Las empresas más grandes tienen una mayor cantidad de servicios, llegando incluso a aunar todos los servicios posibles dentro del sector de la consultoría con toda la gama de temáticas y opciones que podemos encontrar en el mercado. No obstante, son empresas con profesionales muy cualificados, los cuales tienen remuneraciones más altas y es fácil competir en precio con ellas en determinados ámbitos, como el fiscal. También hay que tener en cuenta en carácter elitista que tienen estas organizaciones y también aquellas a las que se dirigen.

Por último, hay que recalcar que existen **empresas de asesoramiento** que dando los mismos servicios, están **especializados** en un sector de actividad concreto, y eso les da más confiabilidad de cara a las empresas de dicho sector, bien por la experiencia de



algunos de sus miembros o por haberse iniciado y haber trabajado siempre con empresas de ese sector.

2.2.1. HISTORIA

Históricamente, el asesor estaba más vinculado al área política, ya que las grandes decisiones relativas al futuro de un país las tenía que tomar una sola persona (por lo general el rey, emperador, dictador, presidente, etc.), pero dicha persona no conocía en profundidad todas las materias sobre las que seguro tendría que tomar alguna decisión. De modo que el asesor, proponía al líder una serie de opciones, de entre las cuales este elegía la que más concordaba con su forma de pensar, pero la opción era lo más válida y eficaz posible tendente a mejorar la situación actual. Esto, de algún modo similar, aun existe en el área política. Y, dado el gran uso que se le daba, se extendió a otros sectores en función de las necesidades del momento, siendo el mundo financiero el que más trabajo generó en este sentido a partir del “crac del 29” en Estados Unidos, por ser la información financiera algo compleja, debido a las diversas implicaciones que tiene con la contabilidad, la fiscalidad y los activos y pasivos financieros.

Por la parte de la consultoría, sus raíces podría decirse que son las mismas, pero se puede afinar un poco más en la percepción de referencias, ya que el carácter de ayuda activa lo tenían también algunos individuos de cierto poder dentro de un país en el pasado. Es el caso de los chamanes y sacerdotes de algunas culturas, que daban consejo sobre temas de más difícil acceso, relacionados muchas veces con espiritualidad, misticismo, leyendas, costumbres o supersticiones. Por ejemplo, lugares y momentos en los que iba a llover, situaciones idóneas para la caza, condiciones que había que reunir para atacar a un bando rival, rituales que había que hacer para atraer la buena suerte o el beneplácito de los dioses, etc. De este modo, los consejos y la sabiduría de estas personas se tomaban tan en cuenta, que difícilmente se dudaba para acatar sus palabras, ni siquiera el líder del poblado.

A lo largo de los años el trabajo se ha ido especializando y, actualmente, existen multitud de materias sobre las que los distintos líderes, no solo del Estado, sino también de las empresas y otras organizaciones, necesitan consejo. Esto se ha convertido en una opción laboral muy viable desde mediados del siglo XX, lo que permite progresar de una forma más eficiente tanto en empleo de recursos y obtención de resultados como en rapidez de gestión y competencia en todos los ámbitos laborales.



2.2.2. TIPOS DE ASESORES Y CARACTERÍSTICAS DEL ASESOR

Los asesores, principalmente, pueden ser más cercanos al cliente o lejanos en función del tipo de servicio ofrecido y de la cantidad que esté dispuesta a gastar el cliente en la fiabilidad y comprensión de la información.

Evidentemente, si un asesor explica la información al cliente, éste se percatará mejor de todas las características que tiene que tener en cuenta de una forma más completa, pero si prefiere ahorrar tiempo y obtener simplemente las recomendaciones, le bastará con acudir a una asesoría online, donde únicamente encontrará la información relevante para ser directamente aplicada según su criterio.

A grandes rasgos, podemos encontrar, pues, varios tipos de asesores. Entre los más conocidos están:

- Los vendedores de un local comercial: se encuentran siempre en el establecimiento, y tienen como misión vender el producto de la empresa, de modo que el asesoramiento sobre cualquiera de ellos es gratuito.
- Agentes/intermediarios: suelen estar vinculados a una empresa en particular, y por lo tanto, los productos que ofrecerán serán de la misma, pero a diferencia de los vendedores habituales, no se encuentran en el establecimiento, sino que son trabajadores externos a la empresa a través de un contrato mercantil que suelen tener un salario basado en la comisión por la venta de dichos productos (normalmente financieros o de seguros) y no cobran por el servicio de asesoramiento.
- Los asesores/consultores: se dedican a dar el servicio de aconsejar de manera informada (contrastando datos y justificando todas las opciones dadas al cliente) con la característica de la independencia de otras entidades como base fundamental de la confianza que requiere el cliente. Normalmente, se trata de personas con una especialización en el campo en el que se pide el asesoramiento, lo que da aun más confianza al cliente, pero también es motivo del cobro de unos honorarios por dicho servicio. Además, los asesores pueden dar un servicio personalizado (cara a cara) o telemático (bien por teléfono o por internet), según las necesidades del cliente.

Cualquiera de las opciones es buena, dependiendo siempre de las circunstancias del cliente y del tema a tratar.

Características que ha de reunir el consultor/asesor:

- **Paciente**, para poder desarrollar una buena relación con el cliente.



- **Objetivo**, los problemas y desacuerdos no deben hacer perder la visión del objetivo de nuestra misión, por lo que hay que tener cuidado con los juicios de valor.
- **Independiente**, no depender o estar vinculado a ninguna entidad en concreto.
- **Honorable**, el asesor debe buscar siempre el interés del cliente, no el suyo propio, para lo cual es recomendable tener un código de conducta.
- **Transparente**, se han de mostrar los honorarios siempre, y que no hayan relaciones vinculadas con terceros. De esta manera, se consolida la confianza que el cliente deposita en el asesor.
- **Accesible**, se han de explicar las cosas de un modo didáctico y adecuado, de modo que se entienda bien.
- **Analítico**, identificar y definir los límites a los cuales está sujeto el cliente.
- **Específico**, soslayar cómo y cuándo llevar a cabo el proceso.
- **Experimentado**, al menos en la actividad en la que se opera, para dar la confianza necesaria al cliente.
- **Con conocimiento del cliente**, en cuanto a necesidades personales, patrimoniales y financieras.
- **Generador de alternativas**, proponer todas las soluciones que se deriven del estudio realizado al cliente.

2.2.3. TIPOS DE ASESORÍAS

A continuación, vamos a nombrar y definir de una forma básica distintos tipos de asesoría a las que se puede acudir en busca de ayuda:

- **Asesoría financiera**: Se encarga de la planificación financiera que resulta necesaria en determinadas empresas a partir de un volumen de facturación abultado, que exige un conocimiento más profundo de cómo emplear eficientemente los recursos económicos disponibles.
- **Asesoría contable**: Trata de dotar a la empresa de la información necesaria para la obtención de buenas inversiones, así como de obligaciones con la administración que puedan surgir como resultado de la actividad de la sociedad. También podría realizar o asesorar acerca de la tarea del tratamiento de los libros contables.
- **Asesoría laboral**: Se puede ocupar de determinados aspectos de un departamento de recursos humanos o de todos, en función del tamaño de la empresa cliente. Entre sus tareas se encuentran: gestión de perfiles para los distintos puestos de trabajo, la formación, contratación y despido de los recursos humanos, etc.



- Asesoría técnica: Cuando la empresa cliente es una empresa industrial, es recomendable acudir a un asesor técnico que pueda dar la información relativa a los mejores recursos técnicos para llevar a cabo la actividad, así como información de índole sectorial. También podría resultar de gran ayuda en el caso de necesitar resolver un problema técnico muy especializado y que no puedan solucionar los propios empleados en plantilla.
- Asesoría jurídica: Es la asesoría por excelencia. Suele representar el “staf de apoyo” de casi cualquier empresa, dado que tener un abogado en nómina puede ser más caro para la empresa y, muy probablemente, menos eficaz que un grupo de abogados con experiencia especializados en distintas materias. Es muy útil para la gestión de trámites, para obtener información de aquello que puede ser incorrecto a nivel civil, mercantil, técnico, etc. Además, en casos de litigio suelen encargarse de la resolución con la aportación de muchas estrategias e ideas diferentes que facilitan el buen fin de las operaciones. De esta forma, se encargan de prestar un servicio que tenga que ver con el asesoramiento de cualquier controversia con las personas y las empresas que estén involucradas.
- Asesoría fiscal: Se encarga de supervisar que la empresa cumpla con todas las normas fiscales establecidas, así como advertir las opciones u oportunidades de ahorro en materia de impuestos. También puede realizar las declaraciones de impuestos tanto de IS como de IRPF o IVA.
- Asesoría de marketing: Proporciona el conjunto de tácticas y estrategias que permiten a la empresa llevar a cabo una exitosa distribución y comercialización del producto. Puesto que esta es probablemente la tarea más importante que se encuentre la empresa para mantenerse en el mercado, dicho éxito dependerá del grado de libertad y comunicación con la empresa que ésta le permita a la asesora.
- Asesoría de imagen: Se encarga de todos aquellos detalles que impactan de modo subconsciente en la mente de los clientes, y que es obligado cuidar, dado que el éxito de la empresa puede depender de ello. Suelen ser aspectos como la vestimenta a llevar en las reuniones o en el seno interno de la empresa, el logo, la denominación, etc. Normalmente, este tipo de asesorías son contratadas por las empresas que buscan tener una repercusión mediática y salir en televisión, tratando así de llegar a gustar al mayor número de personas posible, dado que esa imagen inicial será muy importante para su reputación futura.
- Asesoría informática: Nos dará el camino adecuado en lo referente a los programas informáticos que necesitaremos para el desarrollo de nuestra actividad, así como los mejores métodos de encriptación de datos y la solución a los problemas técnicos que se deriven de su utilización.

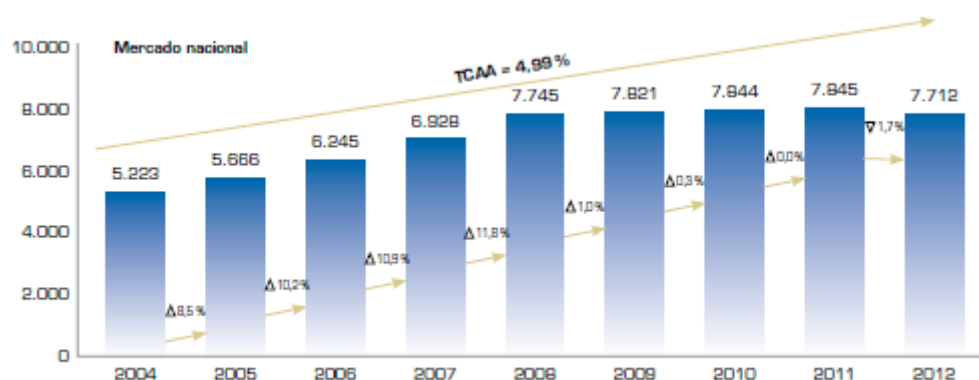


- Asesoría ambiental: En este tipo de asesorías se requiere la utilización de unos materiales potencialmente tóxicos para que valga la pena recurrir a ella. No obstante, en todo lo referente a la cuestión ética y moral que rodea al tema medioambiental, es bueno y bien reconocido por la mayoría de la gente tenerlo en consideración. Está pensada, sobre todo, para empresas industriales.

2.2.4. SITUACIÓN ACTUAL (CIFRAS)

El estado económico en el que se encuentra España en 2014 es de crisis, pero en una situación de estancamiento, es decir, ya no hay una caída generalizada del desempleo de forma mensual ni bajan más los precios ni los salarios, o al menos, no al ritmo del periodo 2008-2013, pero hay que remarcar que la capacidad adquisitiva de las personas (consumidores) ha disminuido notablemente, debido también a la congelación de salarios en la Administración y la retirada de la paga extra del periodo de Navidad. Esto, unido al hundimiento del sector de la construcción y la disminución de gastos en todas las administraciones del Estado hace que las posibilidades de trabajo en España sean cada vez más difíciles, aumentando la competitividad (que es una mayor dificultad de entrada en el mercado laboral) sin obtener buenas retribuciones. No obstante, esto está justificado en todos los sectores como consecuencia del impacto de la crisis económica, tal y como se ve en el gráfico siguiente, y más concretamente, en un estancamiento del sector de la consultoría desde 2008. Debido a esto, las plantillas han tenido que reducirse ligeramente, aun después del intento de mantenerlas (ya que se invierte mucho en ellas en este sector), pero el descenso de la demanda obligó a ello, siendo el total de destrucción de empleo un 1,6% en 2012. Para todas aquellas que tienen filiales fuera de España, el dato correspondiente a la creación de empleo es positivo.

Ilustración 1: Ingresos por ventas en el mercado español de la consultoría (millones €)



Fuente: Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) (2012)



En el sector de la asesoría ya ocurría antes de la crisis que la competitividad era muy alta, debido al nivel de estudios requerido para desempeñar el trabajo, y aun más en las grandes empresas consultoras y auditoras. En este momento, la población de empresas en España arroja unas cifras netas negativas de 300.000 empresas, aproximadamente, que dejan de existir. Esta es una variación que se suaviza en el tiempo, a la vez que la crisis, pero que no deja indiferente a nadie y, menos aun, a aquellos que tienen por proyecto el desarrollo de una sociedad mercantil. El tipo de empresas que más se constituye (a fecha de 1 de enero de 2013) son las sanitarias, las jurídicas y de contabilidad, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Sin embargo, los actuales datos sugieren que en un futuro cercano de entre 2 y 4 años, la generación de empresas será mucho mayor a la actual debido, entre otras cosas, a esa dificultad para encontrar empleo y al aprovechamiento que cada uno pueda dar a sus habilidades y conocimientos, los cuales podrán ser de una diversidad distinta a lo conocido, de tal manera que den un valor añadido al mercado y puedan permanecer en el tiempo. Por otro lado, las facilidades que proporciona la actual ley de emprendedores para el establecimiento del capital extranjero en España, hacen muy accesibles las condiciones de creación de empresas para ese colectivo.

Tabla 1: Evolución de las empresas en España por tamaño 2008-2013

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	variación
Sin empleados	1.754.374	1.767.470	1.774.005	1.795.321	1.764.987	1.681.588	-4,70%
Micro	1.465.019	1.402.996	1.354.176	1.299.400	1.288.390	1.328.318	3,10%
Pequeñas	172.078	157.242	137.161	130.994	122.183	113.710	-6,90%
Medianas	24.303	22.747	20.843	19.864	19.134	17.875	-6,60%
Grandes	6.465	5.375	5.078	4.997	4.923	5.079	3,20%
Total	3.422.239	3.355.830	3.291.263	3.250.576	3.199.617	3.146.570	-1,70%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE (2013)

Dado que uno de los objetivos de esta empresa es la de proporcionar un servicio a la sociedad que esté acorde a sus necesidades, consideramos que pese a los inconvenientes que puede tener la situación económica actual, las posibilidades y oportunidades provenientes de esta coyuntura también hay que saber verlos. Así pues, nuestra labor con la sociedad será la de intentar que las cifras de empresas que mueren como consecuencia de la crisis o bien de la excesiva competencia, puedan reconvertirse o advertir los problemas antes de que estos lleguen, desde una perspectiva administrativa y financiera, donde lo que más se buscará será el incremento de los niveles de confianza que los “stakeholders” depositen en ellas.



2.2.4.1. DATOS DE EMPRESAS MÁS IMPORTANTES (COMPETIDORAS)

Es excesivamente difícil encontrar todas las empresas que se dedican, ya no a la asesoría, sino a una rama de la actividad que pueda competir con nosotros, ya que además de ser muchas las empresas, también son muchos los particulares y autónomos los que dan este servicio. Hemos incluido en este punto, a modo de ejemplo, varias de las empresas que se situarían en nuestro entorno y competirían, al menos en un servicio, con nosotros. Estas empresas son las siguientes:

Tabla 2: Ejemplo empresa competidora: Nova Aseinte S.L.

Información Básica	2012	2011	Servicios ofertados
Ingresos explotación	48.145	45.127	Fiscalidad básica y su gestión
Resultado del Ejercicio	-3.727	-11.437	Llevanza de contabilidad
Total Activo	21.137	22.801	Asesoramiento y gestión laboral
Fondos propios	-45.282	-41.555	Asesoría jurídica (mercantil)
Número de empleados	2	2	
Endeudamiento	314%	289%	

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla 3: Ejemplo empresa competidora: Leopoldo Pons: Abogados y Economistas, S.L.

Información Básica	2012	2011	Servicios ofertados
Ingresos explotación	1.369.948	1.137.667	Fiscalidad básica y su gestión
Resultado del Ejercicio	146.406	165.295	Procedimientos administrativos
Total Activo	1.942.813	1.740.809	Asesoramiento y gestión laboral
Fondos propios	1.510.849	1.364.443	Asesoría jurídica (mercantil y procesal)
Número de empleados	14	11	Tecnologías de la información
Endeudamiento	22%	21,40%	Finanzas corporativas

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla 4: Ejemplo empresa competidora: Marcgm asesores consultores, S.L.

Información Básica	2012	2011	Servicios ofertados
Ingresos explotación	278.408	289.321	Fiscalidad básica y su gestión
Resultado del Ejercicio	5.524	11.445	Llevanza de contabilidad
Total Activo	351.645	291.380	Asesoramiento y gestión laboral
Fondos propios	140.118	134.593	Asesoría jurídica (mercantil)
Número de empleados	4	5	Actividades forenses
Endeudamiento	60%	54%	Internacional (inversión en el extranjero)

Fuente: Elaboración propia (2014)



Tabla 5: Ejemplo empresa competidora: ISE Asesores, S.L.

Información Básica	2012	2011	Servicios ofertados
Ingresos explotación	87.384	139.766	Fiscalidad básica y su gestión
Resultado del Ejercicio	-11.379	124	Llevanza de contabilidad
Total Activo	273.019	240.366	Asesoramiento y gestión laboral
Fondos propios	57.342	8.304	Asesoría jurídica (mercantil), civil y penal)
Número de empleados	3	3	Asesoría de escuelas infantiles
Endeudamiento	79%	97%	

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Evidentemente, existen muchas más empresas, pero no se encuentran registradas como tales o tienen otras actividades complementarias que las hacen de más difícil identificación. Estas empresas mostradas superan el tamaño de aquellas que consideraríamos competidores directos, pero por su cercanía y por representar muy bien el tipo de servicio ofertado, son un buen ejemplo de competencia, y nos da pie a mostrar el valor añadido (punto 2.3.2) que hará que los clientes potenciales nos elijan antes a nosotros.

2.2.4.2. CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO

Como toda empresa existente, llegar a tener beneficios es un objetivo primordial para una asesoría. En el caso de una asesoría fiscal sin gran cantidad de servicios disponibles, con esto sería suficiente para mantener una posición aceptable en el mercado, donde se utilizarían los costes variables para equilibrar los posibles problemas de ingresos correspondientes a un ejercicio.

Para nuestra empresa, la clave de una consolidación en el mercado no es solo la obtención de beneficios, sino la consecución de una cartera de clientes, en la cual, hayan alrededor de un 40% de clientes fijos, lo que nos garantizaría, al igual que en una agencia o correduría de seguros, los ingresos para el periodo siguiente.

Por tanto, no hay un cantidad mínima o máxima de beneficios que haya que conseguir para consolidarse en el mercado, pero sí habría que tener unas cuentas saneadas con unos datos de referencia a cumplir. Además, teniendo en cuenta que el 80% de las empresas que se constituyen suelen cerrar a los dos años, también tendríamos que pasar este periodo inicial para tener la confianza de poder seguir en el mercado después de tomar una decisión un poco más arriesgada. Esta decisión iría aparejada a una inversión en relación a la diversificación del servicio, la expansión del negocio a otro lugar, ya sea de la región, del país o de otra parte del mundo (dependiendo de en qué nos queramos enfocar en ese momento) o el aumento del



tamaño de la empresa inicial. En cualquier caso, tendríamos que tomar como referencia, al menos, los siguientes datos:

- Un estado óptimo de liquidez (por encima del 20% del Activo Total)
- Una cantidad de deudas moderada (por debajo del 50% del Pasivo Total)
- Un Beneficio neto positivo y en crecimiento respecto a los dos años anteriores
- Una cantidad de clientes que abarque la práctica totalidad de las horas posibles de trabajo
- Incremento de la plantilla en los dos últimos años

Tal vez sean datos estrictos, pero teniendo en cuenta la dificultad existente en el mercado debido a la competencia, se ha de ser conservador a la hora de tomar una decisión que pueda poner en peligro el futuro de la sociedad.

El concepto de consolidación de mercado, tiene en el ámbito académico, un significado más lejano que este que acabamos de señalar, ya que según como especifica Michael Porter (1985) en su libro *Ventaja Competitiva*, la consolidación en el mercado se logra por una de las siguientes tres vías: siendo líder en costes, en diferenciación o de un segmento determinado. Sin embargo, es evidente que para una empresa que se está iniciando, no es realista pensar en estos términos, luego la consolidación en el mercado sería en este caso el mantenimiento de una posición que nos permita tener la seguridad de poder continuar con nuestra actividad en sucesivos ejercicios, debido, sobre todo, a una gran afluencia de clientes y a que una parte de estos sean fijos o fidelizados de algún modo.

2.3. NUESTRA EMPRESA

Según la RDR (Retail Distribution Review), el trabajo de asesoría puede ser independiente o restringido. El asesoramiento independiente es imparcial y sin restricciones, y en base a un análisis completo y objetivo del mercado de referencia, de modo que pueda recomendar lo que sea mejor para el cliente, mientras que el asesoramiento restringido se basa en la recomendación de una gama limitada de productos o proveedores, en relación a la cual la empresa que ofrece el asesoramiento debe explicar la naturaleza de la restricción.

Puesto que una empresa de asesoría financiera no está sujeta ni subyugada a las imposiciones de ninguna entidad financiera, entendemos que todos nuestros servicios se realizarán bajo una completa responsabilidad y garantía de independencia, procurando al cliente todos los datos necesarios para tomar las pertinentes decisiones.



Con respecto a lo anterior, se elaborará un documento con toda nuestra política de actuación y normas éticas, que por un lado han de distinguirnos y, por otro, han de dar confianza al futuro cliente.

Pese a que se especificará más adelante, el objetivo de nuestra empresa, inicialmente, será dar un servicio de asesoramiento fiscal, en primer lugar, y de inversión y gestión, en segundo lugar, dando oportunidades de crecimiento y desarrollo a todas aquellas empresas que necesiten ayuda en estas materias y, en mayor medida, a aquellas que acaban de constituirse o son autónomos y no pueden permitirse emplear mucho tiempo en estas tareas ni tampoco demasiado dinero. Es decir, estaremos enfocados en el ahorro de costes al cliente, en cualquiera de las modalidades de servicio que ofreceremos.

2.3.1. SERVICIOS MÁS HABITUALES

Para la explicación de los servicios que esta empresa ofrecerá a sus clientes, hablaremos en más detalle en el punto de servicio en el marketing mix. En este punto, se dará un detalle esquemático de todos los servicios utilizados normalmente en una asesoría para dar un punto de vista más objetivo sobre el tipo de empresa y el servicio.

Fiscalidad:

- Ayuda parcial o completa en la elaboración de las declaraciones de:
 - Impuesto de Sociedades
 - Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
 - Impuesto sobre el Valor Añadido
 - Impuesto sobre la Renta de los No Residentes
- Asesoramiento sobre:
 - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
 - Impuesto sobre el Patrimonio
 - Resto de impuestos
- Asesoramiento sobre el mejor modo de actuar en relación a cada impuesto.
- Normativa vigente y normativa futura a tener en cuenta (avisos de fechas y compromisos).
- Ayuda en relación a otros tributos.

Contabilidad:

- Estudio de las cuentas anuales de la empresa.
- Ayuda en la elaboración de las cuentas anuales.



- Llevanza de la contabilidad básica (en relación a facturas y otros documentos).
- Presentación de los pertinentes documentos a la Administración Pública.
- Estudio y/o gestión de los costes de la empresa a nivel analítico.

Inversión:

- Apoyo en las decisiones relativas a la financiación tanto propias como ajenas (recomendaciones independientes en dicha materia).
- Estudio de las opciones de la empresa en relación a una inversión financiera (siempre que no sea financiación avanzada, ya que en ese caso habría que acudir a un planificador financiero o EAFI).
- Estudio de las opciones de la empresa en relación a una inversión en inmovilizado material o inmaterial.
- Asesoramiento sobre opciones relacionadas con el ahorro y la liquidez.

Seguros:

- Estudio de las condiciones económicas de la empresa y de los tipos de seguro más adecuados para su situación:
 - Hogar
 - Auto
 - Pérdida de beneficios
 - Seguros de PYMEs
 - Vida
 - Salud
 - Etc.
- Asesoramiento sobre las ventajas y desventajas de las distintas modalidades de contratación (línea directa, agente, corredor, etc.) así como de las experiencias de otros clientes con empresas concretas (intentando no mostrar parcialidad hacia ninguna).
- Asesoramiento en materia de coberturas de los distintos seguros y características técnicas de los mismos que hay que tener en cuenta antes de contratar.
- Seguimiento en función de los siniestros y problemas que el cliente haya tenido.

Gestión online:

- Asesoramiento sobre las distintas opciones que existen en el mundo empresarial en cuanto a nuevas tecnologías para poder optimizar los procesos y llegar al mayor número de clientes posible.
- Enseñanza sobre los últimos programas y actualizaciones a tener en cuenta.
- Opciones de marketing y relación social.



- Interacción con el cliente a través de medios telemáticos.

Servicios que suelen realizar otras empresas además de los anteriores:

- **Ámbito de Recursos Humanos:**
 - Estudio y Selección de candidatos a un puesto de trabajo.
 - Despidos
 - Seminarios de motivación
 - Formación del personal
 - Cambios en la estructura de la organización para que sea más eficiente.
 - Etc.
- **Ámbito financiero:**
 - Intermediación entre el cliente y la entidad financiera para la contratación de productos financieros a mejor precio.
 - Asesoramiento sobre los distintos productos existentes.
 - Estudio sobre las condiciones actuales de la empresa y la viabilidad de la misma en función de la contratación futura de servicios o productos financieros.
 - Avisos sobre pagos y obligaciones con entidades financieras.
- **Ámbito jurídico:**
 - Avisos sobre estado de litigios, documentación pendiente de entregar, cambios legislativos, etc.
 - Asesoramiento en materia de restricciones legislativas y otras particularidades a tener en cuenta según la actividad desarrollada.
 - Ayuda en la tramitación de documentos jurídicos y administrativos.
 - Asesoramiento sobre todo lo referente a contratación y relaciones laborales y/o mercantiles tanto con la propia empresa como con otras.

2.3.2. IDEA Y VALOR AÑADIDO

La idea inicial es la creación de una sociedad mercantil, ya sea empresario individual o sociedad limitada, que aúne varios conceptos de la administración de empresas para el asesoramiento integral de aquellas otras que están por constituirse o que habiéndose ya constituido, estén formadas por un máximo de 10 trabajadores y necesiten de un apoyo externo para tomar las decisiones de mayor trascendencia tanto a nivel financiero-contable como a nivel jurídico y fiscal. No obstante, no cerraríamos la posibilidad de obtención de clientes en otras condiciones, ya sean particulares o empresas de mayor tamaño.



La propuesta de valor añadido va ligada a la experiencia y conocimientos del empresario, lo que lo convierte en un servicio único y especial. Este servicio especial, que no tiene implícita la responsabilidad, no es comercializable, aunque sí hará que el servicio se encarezca levemente (alrededor de los 15 euros) por ser un servicio de mayor calidad al que se ofrece normalmente en el mercado. Se divide en 3 opciones. El cliente elegirá entre estas opciones la que más le interese, y por cada año consecutivo que el cliente contrate con nosotros, le ofreceremos una opción más hasta un máximo de 3. Estas opciones consisten en lo siguiente:

- La entrega detallada y resumida de información complementaria al servicio prestado. Esto puede ser en forma de documento escrito o digital, con gráficos de evolución y distintos escenarios (si fuera el caso).
- Documentación relativa a aspectos de índole personal dirigidos al empresario o particular que contrate con nosotros (en caso de ser una única persona la que contrate el servicio de asesoría).
- La inclusión del cliente (se entiende que será una empresa) en nuestra red de contactos, de modo que existirán varias opciones de darse a conocer a través de nuestro foro, nuestro blog, nuestras redes sociales y en las empresas de anuncios con las cuales decidamos contratar (por un período equivalente al del servicio contratado).

Además de lo anteriormente expuesto, se ha valorado la opción de crear ofertas de gratuidad y determinados sorteos, pero esto no puede ser el componente de valor añadido de la empresa, ya que se realizará de forma exclusiva y temporal en momentos determinados del año. Lo que hace que no pueda tenerse en cuenta como uno de los servicios que ofrece la empresa.

2.4. EPÍLOGO

Como conclusión de este punto, podemos decir que el sector de la asesoría, que es también el de la consultoría, está muy masificado y la competencia es muy grande. Si tenemos en cuenta la crisis, se puede observar en los números de las empresas, una cierta facilidad para conseguir ingresos para aquellas que tienen un mayor volumen debido a la externalización de sus servicios, mientras que aquellas con menor tamaño tienen problemas para continuar con su actividad y han de renovarse con nuevas ideas y especializaciones.

Ante un escenario tan pesimista, es muy arriesgado emprender un negocio que tenga que someterse a las vicisitudes de un sector en esta situación, no obstante, en nuestro caso, vemos con optimismo las posibilidades de apertura por dos motivos fundamentales, en primer lugar, el conocimiento de valores añadidos que puedan



hacer renovarse a las empresas con nuevas esperanzas de éxito en el panorama actual, y en segundo lugar, la capacidad de tener la mayor parte de los costes como variables, de modo que sería muy sencillo desinvertir. Que el futuro del sector sea más optimista dependerá del aumento del número de pymes en el futuro, y que la mayoría estén dispuestas y tengan recursos para adquirir los servicios de una asesoría.

Nos encontramos a lo largo y ancho del sector con numerosas empresas de muchos tipos y envergaduras, pero la clave está en el marketing, la buena reputación, y en la formación con la que se accede a este mercado. Por lo tanto, cualquier empresa puede hacerse un hueco en cuota de mercado, porque, por un lado, solo competimos con las empresas más cercanas, y por otro, al tratarse de servicios que siempre se necesitan, y crearse empresas constantemente, las opciones de conseguir nuevos clientes seguirán estando presentes en los años venideros, tal y como el análisis económico del país nos deja reflejado.

Debido a las características de las distintas empresas que componen el sector, se hará obligado prestar mayor cantidad de servicios conforme la empresa crezca, pero la originalidad y el valor añadido son, posiblemente, los elementos más importantes (además de las propias personas), ya que la homogeneidad del servicio hace que sea indiferente al cliente contratar con una empresa de asesoramiento o con otra.

Así pues, la permanencia en el mercado requerirá de factores técnicos con respecto al balance, pero también requerirá de una adecuada atracción de clientes y un programa que permita fidelizarlos o, al menos, crear una buena reputación. De no ser así, en el caso de recurrir al endeudamiento y tener gastos fijos, según los estudios realizados, en menos de dos años la empresa se verá en la imposibilidad de continuar, ya que no dispone de un producto que sea escalable, ni de unos ingresos permanentes, periódicos o pasivos que aporten seguridad futura.

De las posibilidades de trabajo se puede decir que podemos ofertar un gran número de diversos servicios, siendo unos más típicos de las asesorías y otros más típicos de las consultorías, pero puesto que nuestra actividad principal se basa en el tratamiento de la fiscalidad de las empresas, la denominación para la nuestra será de asesoría.



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO



3.1. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para un correcto análisis del entorno, requerimos del establecimiento de los parámetros que nos conducirán a nuestro objetivo. En este caso, queremos saber en qué condiciones nos encontramos y cuál será la tendencia o evolución aproximada que tomarán el mercado y la situación general (que no podemos controlar) para verificar las oportunidades más o menos favorables con las que nos encontraremos en cada uno de los factores tanto internos (de la empresa) como externos (del sector, comunidad autónoma o país) que vamos a analizar.

En primer lugar, es importante saber qué restricciones normativas existen en el ámbito de la asesoría y qué situación jurídica y política existe en España, entre otras cosas, para saber si la seguridad con la que vamos a contar es aceptable o no.

En segundo lugar, la economía y la tecnología, influida principalmente por las empresas, ya que nos situamos en una economía de mercado con la intervención parcial del Estado, será un indicador importante para saber si contamos con perspectivas optimistas o pesimistas, así como el nivel de desarrollo del lugar en el que nos establezcamos.

En tercer lugar, queremos saber si hay otros factores que pueden influirnos a nivel externo, como el medio ambiente, la normativa respecto al mismo y la sociedad en la que estaremos inmersos, cuyas particularidades en costumbres, cultura, hábitos de consumo y capacidad adquisitiva, decidirán nuestra estrategia de penetración de mercado.

En cuarto lugar, entrando en la parte interna de nuestro entorno, tendremos que saber con qué clientes y proveedores podremos contar de inicio y qué dificultades potenciales puede haber.

En quinto lugar, tendremos que analizar en qué nivel de competencia nos vamos a introducir, así como las empresas competidoras más importantes que habrá en nuestra zona y su capacidad para dificultarnos la captación de clientes.

Por último, intentaremos analizar del mejor modo posible qué inconvenientes puede haber a la entrada en el mercado, así como a la salida del mismo.

3.2. MACROENTORNO

Análisis del entorno general. Se procederá a la utilización del análisis PESTEL para saber cómo se encuentra la situación del mercado y el entorno, desde varias



perspectivas, en las que va a crearse esta asesoría. Estas son: la política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental y legal.

3.2.1. ENTORNO POLÍTICO

El planteamiento que una empresa de nueva creación ha de hacerse al entrar a formar parte de un sistema económico y político determinado es: ¿hay seguridad a nivel político de que nuestra empresa va a poder continuar su actividad sin intervenciones injustas? En el caso de España, se trata de un país desarrollado en el que hay implantada una monarquía parlamentaria dentro de un sistema democrático, donde hay partidos políticos elegidos por los ciudadanos a través del sufragio universal. Los gobiernos se eligen por cuatro años y toman decisiones respecto a cuestiones de índole tanto económica como no económica, pero siempre basadas en el respeto a las leyes y, dentro de estas, la más importante es la constitución, donde se restringen determinadas actuaciones para que el gobierno de que se trate no tome medidas absolutistas o unilaterales sin un consenso previo.

Todo esto hace pensar que la seguridad tanto a nivel jurídico como a nivel político está garantizada. Esto se toma de referencia también para los derechos que tienen las empresas y los trabajadores, ya que la resolución de conflictos mediante el diálogo o mediante la legislación, dota al sistema de unas condiciones no solo equilibradas y justas, sino también adecuadas para el correcto desarrollo y funcionamiento de las empresas.

Los datos actuales en materia política nos dan el siguiente escenario en relación a los partidos políticos existentes y sus intenciones más generales:

- El Partido Popular (PP), ganó las últimas elecciones de 2011 y se sitúa en el congreso de los diputados con una mayoría de 185 miembros de los 350 posibles. Actualmente gobierna en once comunidades autónomas, en Ceuta y en Melilla. Su signo político de centro-derecha, y según sus estatutos se define como de centro reformista e inspirado en los valores humanitarios cristianos. Es uno de los partidos mayoritarios de España.
- El Partido Socialista (PSOE), quedó posicionado en las últimas elecciones de 2011 con 110 miembros en el congreso de los diputados. Actualmente gobierna en tres comunidades autónomas. Su signo político es de centro-izquierda, y se define a sí mismo como socialdemócrata y defensor de la clase obrera. Es el otro partido mayoritario en España.
- Convergència i Unió, en las últimas elecciones consiguió 16 miembros en el congreso de los diputados. Es la fuerza política catalana, que está compuesta por dos partidos políticos Convergència Democràtica de



Catalunya, que se definen como liberales de centro-derecha, y Unió Democràtica de Catalunya, cuyo signo político es similar y agrupa al sector cristiano (partido democristiano). La ideología conjunta de este partido es nacionalista catalana. Actualmente gobierna en Cataluña con el apoyo de Esquerra Republicana de Catalunya.

- Grupo de Izquierda Plural (partidos políticos: IU, ICV-EUiA, CHA), tienen en conjunto 11 miembros en el congreso de los diputados. Su ideología es de izquierda, y se definen sus principios desde la igualdad, la solidaridad y la justicia, amparándose para ello en una política de la organización, desligándose de las corrientes neoliberales de los anteriores partidos políticos.
- Unión Progreso y Democracia (UPyD), ostenta 5 miembros en el congreso de los diputados. Su ideología es de centro-izquierda y se define a sí mismo como un partido patriota, no nacionalista, transversal, laico, progresista y defensor del modelo federalista.
- Partido Nacionalista Vasco (EAJ-PNV), dispone de 5 miembros en el congreso de los diputados. Su ideología es nacionalista vasca, y sus estatutos lo definen como “vasco, democrático, aconfesional y humanista, abierto al progreso y a todos los movimientos de avance de la civilización que redunden en beneficio del ser humano”.
- Grupo parlamentario mixto, está compuesto por 18 miembros en el congreso de los diputados. Este grupo tiene la función de unir las iniciativas de los diputados que se encuentran en distintas minorías.

Como se puede ver, existen varios grupos con intereses independentistas o con intereses ligados a una sola comunidad, pero dadas las condiciones actuales, las decisiones se toman prácticamente sin necesidad de consenso por la mayoría absoluta de que dispone el grupo popular. Esto puede ser positivo por un lado, ya que sus intereses van ligados a los de la mayoría de la gente (según los resultados electorales), pero también puede ser negativo porque impide a los grupos que lo complementan que expresen de forma activa su opinión, proponiendo, de este modo, iniciativas tendentes a beneficiar a un solo tipo de ideología en el país. Esto ha generado hasta ahora propuestas que han sido beneficiosas para España a nivel conservador, ya que se dispone del apoyo europeo de cara a la disminución del déficit del país, y determinadas ayudas que permiten el desarrollo de algunos ámbitos de la sociedad. No obstante, también ha generado polémicas y manifestaciones en contra, debido a los perjuicios generados a una parte de la sociedad en materia laboral (empeoramiento de las condiciones de despido para los trabajadores) y disminución del presupuesto en las partidas de educación y sanidad.

Con todo esto, se puede concluir, que las condiciones para el establecimiento de una empresa de asesoramiento son positivas, ya que los grupos políticos existentes y



las condiciones económicas y de mercado para las que están dispuestos a legislar, tendrán implícitos los requisitos de seguridad política y seguridad jurídica, compatible y favorecedora de la actual economía de mercado competitiva con una leve intervención estatal.

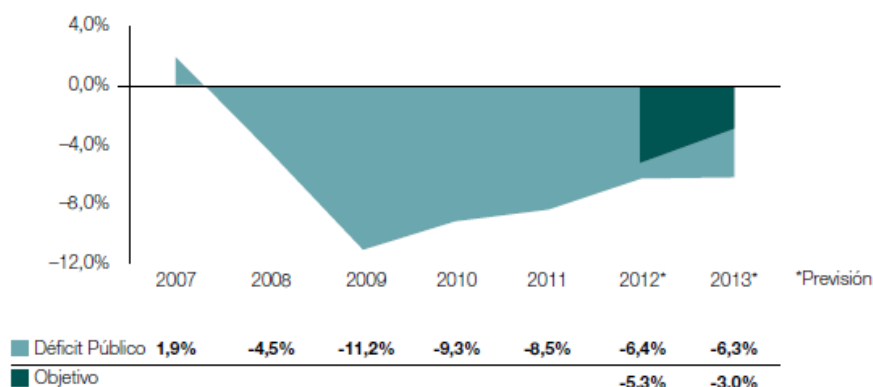
3.2.2. ENTORNO ECONÓMICO

En la situación de crisis que a mediados de 2014 aún vivimos, el gobierno ha puesto en marcha una serie de medidas que viene implantando desde comienzos de legislatura. No obstante, en el sector de la asesoría, esta situación, de algún modo, tal y como se interpreta desde el gobierno, puede dar lugar a nuevas formas de ver los negocios basadas en la evasión de impuestos. Esto ha dado lugar a una ley de prevención de blanqueo de capitales, pero también a un modo bastante estricto de controlar el sector.

De momento, a excepción del cambio de impuestos y legislación laboral, no ha habido grandes diferencias para este sector respecto del cambio que hubo de gobierno. Aun así, hay que decir que si se cumplen las previsiones que hace el actual gobierno de mejoría de la situación económica, cuyos números más significativos son el PIB y la tasa de desempleo, podría cambiar el contexto en el que nos encontramos, con una probabilidad alta de creación de nuevas empresas y, por tanto, más flujo de negocio potencial para nuestra empresa.

En el caso del déficit público, las necesidades de cambio y mejora impuestas por la Unión Europea han propiciado gran parte de las medidas adoptadas, las cuales parecen tener un evidente, aunque insuficiente, efecto en la economía:

Ilustración 2: evolución del déficit público en España



Fuente: Comisión europea (2013)



Por su parte, el resto de indicadores económicos, muestran unos datos a principios de 2014 que, aunque son negativos, dan una gran esperanza de progreso y mejora en el futuro próximo, ya se hable de meses o de años:

Ilustración 3: Datos macroeconómicos T1

Indicador	Periodo	Valor	Variación (%)
IPC	2014M04	104,276	0,4
EPA. Ocupados (miles)	2014T1	16.950,6	-0,47
EPA. Tasa de paro	¹ 2014T1	25,93	-1,01
PIB	^{2,4} 2014T1	—	0,6
Población total (miles)	³ 2013	46.609,7	- 0,34

1 Valor en %. Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior
 2 Índice volumen encadenado, ref. 2008. Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario.
 3 Cifras de población a 1 de julio de 2013. Datos provisionales
 4 Datos avance

Fuente: (Página web) Instituto Nacional de Estadística (2014)

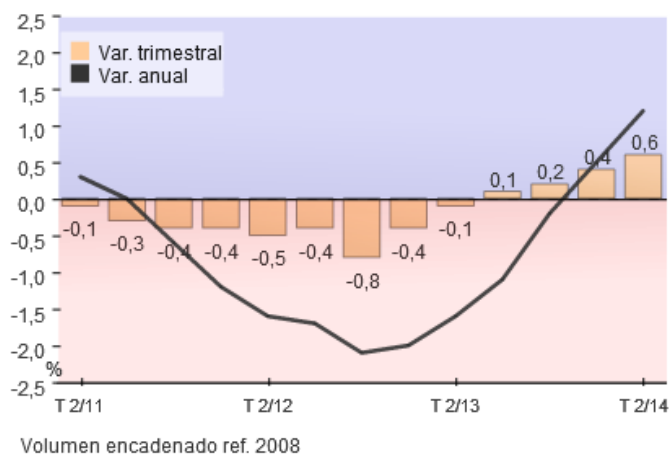
Ilustración 4: Datos macroeconómicos T2

Indicador	Periodo	Valor	Variación (%)
IPC	⁴ 2014M08	---	-0,5
EPA. Ocupados (miles)	2014T2	17.353	1,12
EPA. Tasa de paro	¹ 2014T2	24,47	-1,58
PIB	² 2014T2	94,3	1,2
Población total (miles)	³ 2014	46.507,8	-0,47

1 Valor en %. Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior
 2 Índice volumen encadenado, ref. 2008. Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario.
 3 Cifras de población a 1 de enero de 2014. Datos provisionales
 4 Datos avance

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014)

Ilustración 5: Variación interanual del PIB



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014)



Por los datos aportados por el INE, podemos ver que en el primer trimestre de 2014, la situación económica de España es negativa, pero con signos de mejora respecto de años anteriores. La Encuesta de Población Activa muestra datos que varían ligeramente en negativo, pero por otra parte, tenemos un IPC en ligero aumento (+0,4%) y un PIB también en aumento (+0,6%). En el segundo trimestre, se puede ver un incremento de la población activa en 400.000 personas aproximadamente, mientras que hay una disminución de la tasa de desempleo del 25,93% al 24,47%, lo que significa que el empleo tiene signos de mejora en la primera mitad del año. Por otro lado, el PIB muestra un incremento del 1,2% respecto al año anterior en el segundo trimestre, lo que hace prever una situación positiva en los próximos meses, no obstante, hay que tener prudencia a la hora de estimar el alcance de los datos, dada la delicada situación por la que se pasa desde hace varios años. Pese a existir más datos, estos son los más importantes. Restaría por comentar el hecho de que el IPC ha sido positivo, y el encarecimiento de los precios da una perspectiva optimista de la economía, pese a que para aquellos que han visto congelados, e incluso disminuidos sus salarios, pueda significar la pérdida de capacidad adquisitiva, lo que se traduciría en una contracción del consumo a corto plazo en la demanda agregada.

Aún así, de seguir así la economía, se generará empleo debido a tres factores fundamentales:

1. El cambio de modelo productivo, así como el aumento de rigidez y seriedad en el sector financiero, responsable de dar créditos.
2. Impacto de las nuevas políticas de creación de empleo y creación de empresas, que tienen como objetivo principal cambiar la perspectiva del mundo laboral por la parte de aquellos que han de ingresar en él.
3. Incremento del nivel formativo de aquellos que han quedado desempleados como consecuencia de la crisis económica.

La ayuda que esto proporciona a nuestro sector, es la misma que a las demás empresas, pero nuestra visión optimista radica en el hecho de ofrecer un servicio fácil y accesible a aquellos que inician una nueva empresa (sin el apoyo de una sociedad de inversión), ya que les podemos ayudar con las incertidumbres iniciales, tanto en formación, como en financiación, fiscalidad y seguros, dado que la oferta del mercado es muy amplia, y la toma de decisiones puede ser difícil y tardía.

3.2.3. ENTORNO SOCIAL

El entorno social va muy unido al económico, y es que a partir de la capacidad para generar empleo, tendremos posibilidades de ver una pirámide de población

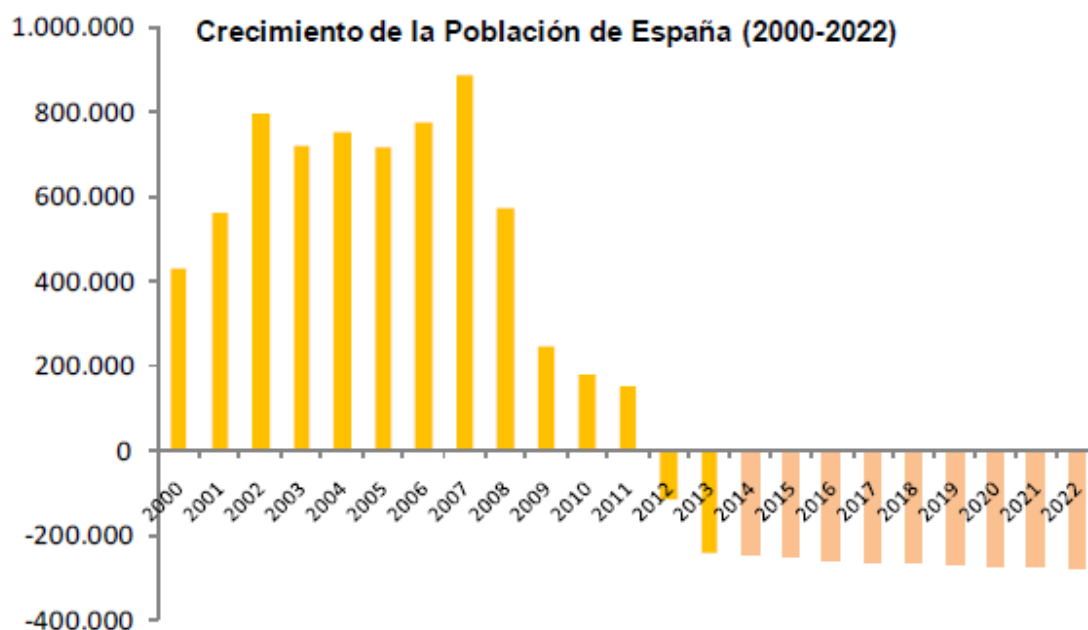


distinta a lo largo de los años, unas costumbres distintas, también influidas por el desarrollo tecnológico y cambios en los estilos de vida en concordancia con lo anterior.

Como se puede ver en las ilustraciones 1 y 2, la población ha disminuido en un trimestre en 100.000 personas. Podríamos vaticinar las causas de muchas maneras, pero tenemos un hecho invariable y objetivo que es de fundamental importancia en este momento, y es que a raíz de la crisis, desde 2008 el número de personas extranjeras residentes en España ha disminuido, ya que no pueden conseguir el incremento en el nivel de vida y bienestar que venían buscando cuando se instalaron en nuestro país, y junto con esto, el número de nuevos visitantes que deciden quedarse también ha decrecido enormemente.

La pirámide de población, en España, nos muestra un decrecimiento continuo de la tasa de natalidad y, la solución a este problema se encuentra en la población extranjera que decida trabajar en España, ya que son los que ayudarán a mantener el estado del bienestar en el futuro. No obstante, si la población extranjera se marcha, las perspectivas de mantener este sistema (donde las pensiones son el mayor gasto del presupuesto nacional) son más bien limitadas.

Ilustración 6: Evolución prevista de la población en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014)



Ilustración 7: Evolución de la población Nacional-Extranjera en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2014)

Tal y como se puede ver en la gráfica 3, la población de extranjeros empieza a disminuir a partir de 2008, lo que da a entender la incidencia de la crisis y el empeoramiento de los trabajos no cualificados como los factores fundamentales de este decrecimiento.

Por otra parte, el factor social en relación al sector de la asesoría está simbolizado en la costumbre que se tiene de acudir a un profesional experimentado para resolver un problema. Esto ocurre, sobre todo, a nivel de pequeñas y medianas empresas, ya que en el caso de los particulares se prefiere no gastar dinero en esto y, en el caso de las grandes empresas, se suele tener un trabajador especializado en cada materia para resolver cualquier problema. No obstante, todo esto solo es a nivel general.

En lo referente a la especialización necesaria para trabajar en el sector, es cierto que se requiere como mínimo de una carrera universitaria para la prestación de la mayoría de los servicios relacionados con la asesoría, sin embargo, existen personas que sin dicha titulación también ejercen, aunque suelen hacerlo por cuenta propia. Esto, para la población con experiencia de antes de la crisis era algo hasta cierto punto normal. No obstante, desde 2008, la cantidad de gente que ha quedado sin trabajo debido a los despidos de empresas en suspensión de pagos, así como el aumento de la competitividad por causa del aumento de la demanda de trabajo, ha condicionado de forma muy rápida las nuevas necesidades formativas de los nuevos empleados, de modo que se ha obligado a la mayoría de la población a obtener un mayor nivel de estudios para llegar a disponer de un empleo.

Lo anterior, unido al factor diferencial que representa la especialización en el campo de la asesoría, dota al sistema de una mayor competitividad, pero también de una mayor dificultad para acceder a trabajar. Teniendo en cuenta que en cualquier



empleo van a exigir grandes niveles formativos, ya que mucha gente busca empleo y existen muchas opciones para elegir, podría llegar a ser una salida plausible el hecho de crear una asesoría propia, en lugar de unirse a una en funcionamiento, pudiendo competir al nivel al que cada uno sea capaz. En estos casos, es el mercado el que decide qué empresas van a continuar y qué empresas no lo harán.

Por lo tanto, desde un punto de vista genérico, la diferencia entre trabajar en España por cuenta ajena, trabajar en España por cuenta propia o trabajar fuera de España, dependerá del nivel alcanzado en los próximos años a nivel educativo, así como la normalización que tenga la economía en el mismo periodo. A todo esto es a lo que la sociedad española se tendrá que adaptar y dar, como resultado, el sistema productivo que definirá al país en el futuro.

En la actualidad, podemos decir que el periodo por el que atraviesa España a nivel económico es de transición, tal y como se ha visto en los números representados en el entorno económico, pero también lo es en el ámbito social, ya que de una sociedad acostumbrada a encontrar trabajo y tener inmigrantes trabajando, ha pasado a ser una población emigrante tanto a nivel formativo como laboral, y eso puede retrasarse durante los años que dure la situación económica de crisis y luego volver a la normalidad, o quedarse de forma permanente por no poder llegar al nivel competitivo de otros países, lo cual es una información que en la fecha actual no podemos predecir con exactitud.

Según las cifras aportadas por el Ministerio de Educación, cultura y deporte, la inversión en educación en España ha ido aumentando desde 2001 hasta 2009 hasta llegar al 5,03% del PIB, pero a partir de ahí a estado decreciendo paulatinamente hasta 4,79% en 2011 (último dato publicado). Por otro lado, en el último periodo 2013-2014, el porcentaje de titulados que un año después de obtener su titulación trabajan de ello es del 48%, un porcentaje que habla muy claramente de las perspectivas con respecto al futuro de cada universitario, lo que significa que el porcentaje restante tendrá dos vías para desarrollarse, una será continuar estudiando y, la otra, crear una empresa.

Además, el 45% de la población universitaria que accedió a grado (110.701) en el curso 2012-2013, lo hizo en la rama de ciencias sociales y jurídicas, el 10% de esta cifra (11.470) pertenecen a la Comunidad Valenciana (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2012-2013), lo que se traducirá en un incremento muy grande de la competencia en esas ramas en el futuro, ya que esta tendencia se viene dando desde hace muchos años. Esto, a su vez, configurará el tipo de sociedad y economía que nos vamos a encontrar en España, donde las empresas de negocios van ser muchas más que las industriales, tecnológicas, de construcción o de la salud.



3.2.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

En España, el gasto en I+D en 2012 fue del 1,3% del PIB lo que representa un 5,6% menos que el año 2011, y de esta cantidad, la Comunidad Valenciana participó en el 7,5% (INE, 2012). Según la *Agenda de Lisboa* que marca las bases para una correcta inversión en Investigación y Desarrollo e innovación para los países miembros de la Unión Europea (hecha en el año 2000 y actualizada en 2010) con objetivo en 2020, dice que el 3% del PIB del país miembro de que se trate ha de ser dirigido a este tipo de actividad, para el correcto progreso del país y, por lo tanto, de la comunidad de países europeos.

Esto significa que, pese a la distancia de los datos respecto del año actual 2014, el gasto en I+D es insuficiente y ello lo veremos representado en la sociedad y las empresas, que podrían perder capacidad competitiva con respecto al exterior. Aun así, estamos situados en un país desarrollado con un índice de tecnología bastante elevado, lo que hace que la mayor parte de las empresas (por humildes que sean) estén casi en primera línea tecnológica, como mínimo en comunicaciones e informática, lo que hace que la competencia sea dura a cualquier nivel, tanto en grandes como en pequeñas empresas, algo que no ocurre tanto en países emergentes y, mucho menos, en países en vías de desarrollo.

Desde el punto de vista tecnológico, internet amenaza cada vez más con la deslocalización de oficinas. Existen diversos tipos de asesoría, pero dada la comodidad que ofrece internet y la ganancia en tiempo, es muy probable que cada vez más, el sector de la asesoría financiera, se vea relegado a otro puesto en el que tenga que ofrecer más servicios o de otro tipo para adaptarse. De momento, el desarrollo de aplicaciones para móvil y programas de ordenador, que se viene haciendo desde hace más de 6 años, no ha cesado y permite que el negocio se desarrolle con rapidez. Sin embargo, también aumenta la competencia, al haber empresas que siendo de comunidades distintas, también operan en la nuestra, y este efecto se está haciendo extensible al resto del mundo debido a la globalización.

Esto, de otra parte, también pone de manifiesto la necesidad de estar actualizado en información y software, para poder seguir compitiendo con las empresas más punteras, y tiene su coste a lo largo de cada ejercicio.

Nuestra empresa no será tecnológica ni industrial, de modo que no tendremos que invertir en maquinaria avanzada ni instalaciones adaptadas, y por tanto, tampoco nos podremos beneficiar de subvenciones del Estado, pero sí tendremos que adquirir un mínimo de elementos de tratamiento de información que, pese a no ser lo más avanzado, al menos, tendrán que disponer de unas características que no nos retrasen en nuestras actividades diarias.



Todo esto pone de manifiesto la rapidez a la que avanzan las tecnologías de la información, de entre las cuales destacan, en la actualidad, las redes sociales. Han tenido un gran impacto desde poco después de hacerse públicas y, en estos momentos, las empresas que no disponen, al menos, de las dos más importantes (facebook y twitter) tienen muchas menos opciones de situarse y mantenerse en el mercado que el resto. La utilidad actual es el intercambio de opiniones y, sobre todo, la apertura a una gran cantidad de contactos y links que nos pueden ser de gran ayuda, ya no solo en el plano comercial, sino en cualquier tipo de inquietud e interés que podamos tener en relación a cualquier tema, con el efecto añadido de conocer gente nueva a la que no tendríamos acceso de no ser por estas plataformas.

3.2.5. ENTORNO AMBIENTAL

Existen normativas que deberemos conocer para asesorar a nuestros clientes, pero en el entorno ambiental, no hay grandes implicaciones para el negocio de la asesoría, ya que no es una actividad de producción, ni llevamos a cabo compras ni se desechan residuos que tengan implicaciones medioambientales.

De todos modos, en el vecindario o núcleo de población en el que estemos, tenemos que tener en cuenta las normas de contaminación acústica, estética y de residuos que se tienen en cuenta en todos los edificios respecto a la normativa del lugar.

En nuestro caso, tendremos que prestar atención a la utilización o no de chimeneas (salidas de humos), posición de aires acondicionados, localización de los baños, deposición de las basuras y reciclaje de papel, si lo permite la situación del local.

En el plano Estatal, España sigue la rigurosa normativa de Kioto respecto a las emisiones de gases de efecto invernadero y ha adaptado gran parte de sus políticas alimentarias de modo que la mayoría de los productos, ya sea el contenido o el continente, han de ser desechables, reciclables y tener estrictos controles de calidad, así como fecha de caducidad (para el caso de los productos perecederos).

3.2.6. ENTORNO LEGAL

De cara a la creación de una empresa, en los estatutos de constitución siempre existirá el objeto social, para el cual, si se trata de una empresa que se dedicará a una



actividad profesional se exigirá, como mínimo, la correspondiente titulación para poder ejercer.

Además, tenemos que tener en cuenta las leyes que pueden beneficiar la puesta en marcha, en nuestro caso, de la asesoría fiscal. Actualmente, disponemos de normativa estatal y normativa autonómica.

- Legislación estatal: ley 14/2013, de 27 de septiembre (ley de emprendedores)
 - o Facilita y agiliza la actividad emprendedora.
 - o Deudas desligadas de la vivienda habitual (Emprendedor R.L.).
 - o Sociedad Limitada de formación sucesiva (según capacidad económica).
 - o Promoción de la formación en emprendimiento.
 - o Acuerdo extrajudicial de pagos.
 - o La inversión de los beneficios hace disminuir el tipo de gravamen del impuesto.
 - o Apoyo a la financiación de emprendedores.
 - o Simplificación de cargas administrativas.
 - o Fomento de la internacionalización.
 - o Etc.
- Legislación autonómica: ley 2/2012, de 14 de junio (ley de emprendedores de la Comunidad Valenciana)
 - o Apoyo de la iniciativa empresarial.
 - o Especial interés en PYMES.
 - o Flexibilización de procedimientos, trámites y cargas administrativas.
 - o Medidas de apoyo tanto de información como de financiación.
 - o Creación del Consejo Valenciano del Emprendedor.

De acuerdo a la proliferación de las empresas que permiten evadir capitales dentro del asesoramiento fiscal, se ha creado una ley para intentar impedir dicha situación, la cual es “la ley 10/2010 de prevención del blanqueo de capitales”, influenciada por movimientos internacionales, medidas europeas y la responsabilidad y profesionalidad requerida del asesor.

Evidentemente, en un ámbito más concreto, y dentro de la asesoría fiscal y contable, habrá que tener en cuenta todas las leyes que rigen el funcionamiento por un lado de los tributos y las normas contables, y por otro lado, las normas referentes a los procesos judiciales y administrativos, así como las distintas responsabilidades que, en caso de tener que responder frente a ellas, habrá que conocer para poder actuar en consecuencia.



En cuanto a los tributos, existen muchas leyes y es muy difícil tenerlas todas en cuenta, no solo porque están sujetas a modificación constante, sino porque está permitido realizar consultas vinculantes que permiten a los consultantes obtener información que, posteriormente, tiene el mismo rango que la ley, y dan cabida a multitud de situaciones concretas que ocurren en la realidad y, o bien no están previstas en la ley o son de difícil interpretación. Algunos ejemplos de leyes que habrá que conocer en el ejercicio de esta actividad son (las más importantes para nosotros):

- Ley 58/2003, de 17 de diciembre - Ley General Tributaria (LGT).
- Ley 35/2006, de 28 de noviembre - Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (LIRPF).
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre - Impuesto sobre el Valor Añadido (LIVA).
- Real Decreto Legislativo 5/2004, de 5 de marzo - Impuesto sobre la Renta de No Residentes (LIRNR).
- Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo - Impuesto sobre Sociedades (TRLIS).
- Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo - Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).
- Ley 19/1991, de 6 de junio de 1991 - Impuesto sobre el Patrimonio (IP).

Por supuesto, además de esto, existen normativas complementarias en forma de reales decretos leyes, reales decretos legislativos, órdenes ministeriales y resoluciones, que sustituyen, modifican, añaden o complementan la información ya contenida en las leyes originales, y también existen normativas autonómicas y locales que hay que tener en cuenta para los casos más específicos de consulta, pero suelen tener menos importancia porque en su gestión la lleva a cabo, en su mayor parte, la administración pertinente.

Por su parte, en el ámbito contable habrá que tener en cuenta las normas del plan general de contabilidad, tanto el normal como el de PYMES, las normas internacionales de contabilidad e información financiera, las normas para la formulación de las cuentas anuales consolidadas y la normativa comunitaria (Ministerio de Economía y Competitividad, 2014).

En el ámbito financiero, en principio, las normas básicas de contratos de entidades financieras, contratos de activos y pasivos financieros y todo aquello sobre lo que incorporemos la capacidad de asesorar en nuestra empresa. Las normas más importantes en relación a temas bancarios no son necesarios a priori, porque el conocimiento de normativa de la CNMV y Banco de España sólo se exige a las EAFIs dentro del sector de la asesoría, ya que son empresas que serán controladas por los organismos mencionados, no obstante, conocer estas normas podría ser interesante en el caso de poder asesorar en el futuro sobre productos financieros avanzados.



En el área de los seguros, sería ideal conocer todo lo referente a los seguros, pero, puesto que no va a ser nuestra actividad principal y la normativa es muy extensa, es preferible no enfocarse en ella. No obstante, las normas más básicas sobre las que se puede saber, ya sea para asesorar o para entender mejor el funcionamiento del sistema pueden ser:

- Real Decreto Legislativo 6/2004, de 29 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de ordenación y supervisión de los seguros privados.
- Real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones.
- Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados.
- Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro.

Todas estas leyes junto a sus modificaciones (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, 2014), nos darían una perspectiva perfecta y objetiva sobre la contratación de seguros con cualquier compañía, con la posibilidad de informar adecuadamente a cualquiera, ya sea empresa o particular.

Para una correcta actuación laboral y contractual con el cliente, hay que hacer mención a la legislación relativa a la protección de datos, que hay que respetar para transmitir confianza a terceras partes, ya que el tratamiento de la información tiene restricciones que han de ser cumplidas. En este caso, la ley que nos afecta es la ley orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal.

Por último, algo de legislación civil y mercantil es necesario para la contratación o el establecimiento de relaciones contractuales con terceros. No obstante, en este punto entraríamos en el terreno de la asesoría mercantil, que en principio no tenemos intención de ofrecer en los dos primeros años de inicio de actividad.

3.3. MICROENTORNO

A continuación, vamos a estudiar el entorno de la competencia y la situación de mercado del sector, para poder obtener una perspectiva más clara y precisa de cómo va a incluirse esta empresa en el mismo. Para ello contaremos con las cinco fuerzas de Porter, las cuales son: amenaza de entrada, amenaza de sustitutos, el poder de los compradores, el poder de los proveedores y la rivalidad competitiva. Esto proporcionará una perspectiva de mayor o menor optimismo en relación a los resultados que se espera obtener dentro del sector.



3.3.1. AMENAZA DE ENTRADA

Para entrar en este sector, el cual está constituido por cualquier tipo de asesoría o consultoría o bufete profesional que integre los servicios que esta empresa proporciona, se necesita estar en disposición de los conocimientos necesarios para la correcta adecuación al tipo de responsabilidad que estaríamos incurriendo de asesorar de un modo u otro al cliente. En este caso, es en su mayoría de ámbito fiscal. Por lo tanto, se necesitaría que el empresario o algún integrante de la organización estén en posesión de un título en vigor, relacionado con las ciencias económicas o jurídicas.

Por otra parte, se requiere poca inversión inicial, si se es profesional por cuenta propia. Dependiendo del tipo de penetración de mercado que se quiera hacer de inicio, se necesitará una estructura más grande, con mayor especialización de los profesionales en plantilla, o menor y más básica. Ahí es donde estarán la mayoría de nuestros costes.

Hay que tener en cuenta que, aquellos que se internen en este sector, no necesitan prestar un conjunto de servicios estandarizados u homologados de antemano, si no que cada asesoría o consultoría ofrece lo que considera más oportuno a sus necesidades y capacidades.

También hay que incluir en este apartado la legislación, la cual nos afecta a la hora de poner en funcionamiento el negocio. La más importante de cara a entrar en el mercado es tener en cuenta las nuevas legislaciones de creación de empresas, pero también la ley de protección de datos, bajo la cual se han de amparar a todos los clientes con los que trabajemos. Por supuesto, la legislación aplicable a la actividad será un conocimiento que habrá que dominar para poder hacerse responsable de todos los consejos ofrecidos.

Teniendo en cuenta la cantidad de alumnos (alrededor de 1000 en la Comunidad Valenciana) que obtienen el certificado de estudios anualmente en ADE, Económicas, empresariales, contabilidad y fiscalidad, etc., se considera este sector muy competitivo, donde las posibilidades están en función del precio y la capacidad de diferenciarse, a la hora de captar clientes. Sin embargo, también es cierto que los clientes que entran en contacto con una asesoría, suelen mantenerse como sus clientes, ya que se crean vínculos más estrechos que en la simple negociación comercial, por lo tanto, es posible llegar a tener una cartera de clientes. Para todo aquel que no disponga, de inicio, de una cartera de clientes, el esfuerzo de trabajo que supondrá crearse una propia puede considerarse una barrera de entrada.



3.3.2. AMENAZA DE SUSTITUTOS

Un servicio, será sustitutivo del que ofrecemos en esta empresa si consigue facilitar la gestión de aspectos fiscales de personas, físicas o jurídicas, en su vida, ya sean comerciales o no, y lo hagan en un tiempo y a un precio comparativamente competitivos.

En principio, la existencia de servicios sustitutivos al nuestro es un tanto subjetiva, ya que dependerá del grado de especialización al que quiera acceder el cliente y la modalidad del servicio, pero claros sustitutos no existen, porque los servicios que proporcionamos son inherentes a las necesidades administrativas que impone la ley. Evidentemente, hay muchas asesorías que ofrecen los mismos servicios que ofrecemos nosotros, de modo que el empeño puesto en el valor añadido, será mayor en nuestra empresa que en otras. Esta diferenciación es lo que hará que los clientes prefieran quedarse con nosotros en dos niveles, el primero será la atracción según el precio y la reputación, y el segundo será la fidelización a través de la calidad en el servicio y los elementos de valor añadido que proporcionemos al cliente que ya nos conozca.

Los principales sustitutos de nuestro servicio son las asesorías-consultorías online que tengan bastantes años en el mercado y las asesorías que proporcionen la totalidad de los servicios externos buscados por las empresas a las que nos queremos dirigir, ya que representan con muchas probabilidades, servicios más baratos y cómodos de adquirir que los nuestros o, como mínimo, se encuentran a priori al mismo nivel. También se va a poner en marcha, por parte de la Agencia Tributaria una aplicación de móvil (Diario El Mundo, 2014), y puede que para tabletas también, para empresas pequeñas con la que se podrán hacer las declaraciones automáticamente, con solo introducir los datos básicos de las facturas. Aunque no fuera gratuita la aplicación, ya sería más atractiva económicamente que una asesoría.

Así pues, en este caso, no hablaríamos de productos o servicios sustitutos como servicios distintos que hagan una función similar, ya que no puede distinguirse ningún servicio distinto que sea aceptable en estos términos, pero sí hablamos de una homogeneidad y un grado de competencia que hace indiferente la elección de la empresa con la que contratar, y ahí sí que surgen empresas con visiones distintas de un mismo servicio, el cual queda ampliado de algún modo, que lo dota de un valor diferencial.



3.3.3. PODER DE LOS COMPRADORES

La capacidad de los clientes de influir en el precio a través de una negociación es alta o baja, dependiendo de la cantidad de servicios que quieran contratar y el volumen de negocio que ello vaya a suponer para nuestra empresa, además de su efecto recurrente, es decir, contratos por los que se prevé adquirir un determinado servicio en un determinado plazo de tiempo, con posibilidad de renovación, etc.

A su vez, los clientes disponen de una gran cantidad de asesorías a las que acudir, con lo que tienen unos “bajos costes de cambio” y, mientras prevalezca esta condición su poder de compra será mayor (Johnson, y otros, 2010), en caso de que los precios de la nuestra no satisfagan sus preferencias. Esto les da una opción aún mayor a la hora de elegir el precio, razón por la cual queremos estandarizar algunos servicios, incluyéndolos en la web de la empresa y tener unos márgenes bastante reducidos. Esto es, dar un servicio de “x” horas al mes a cambio de una cuota fija.

Puesto que además, los compradores, una vez probado el servicio pueden cambiar a otra asesoría competidora, creemos que es muy importante fidelizarlos desde el principio.

En cuanto a la concentración de compradores y a la amenaza competitiva del comprador, no es necesario preocuparse, dado que en este sector no existen como tales dichas opciones, ya que los compradores vienen de forma individual y cada caso es único, situándose cada uno en un punto geográfico distinto y con unas características y necesidades distintas.

3.3.4. PODER DE LOS VENDEDORES

En este sector, no aparecen proveedores de materias primas, pero sí de productos informáticos y material de oficina (el cual hay que renovar bastante a menudo).

En este caso, los precios suelen estar ya dispuestos de forma que hay que ajustarse a ellos. En el caso de una gran empresa se puede negociar un precio distinto por volumen de compra, pero en una asesoría que acaba de empezar, como la nuestra, no ocurrirá eso. Aún así, no consideramos negativo este punto, dado que no nos cambia sustancialmente la cifra de beneficios y tampoco podemos jugar con el ciclo de maduración.

Por último, hay que mencionar que el cambiar de un proveedor a otro, de cara a la realización de nuestro trabajo, puesto que no influye en nuestro margen de



explotación, nos importará más la calidad alta de los productos informáticos, así como una buena red de suministros eléctrico y de wifi que permitan resolver el trabajo en menos tiempo, siendo menos importante el precio de los productos.

En el caso de la búsqueda de información más allá de los parámetros básicos publicados, puede haber ciertos problemas si una empresa no está predispuesta a ofrecer su catálogo o el nivel de precios que utiliza sin un presupuesto previo, ya que podemos incurrir en un coste temporal importante para nuestro negocio. No obstante, no tiene una importancia lo suficientemente grande como para considerarlo una amenaza.

3.3.5. GRADO DE RIVALIDAD

La rivalidad, en este sector, existe con respecto a aquellas empresas que son comparables a nivel de activos y facturación, ya que no serán lo mismo clientes con grandes patrimonios que quieran gestionar varios aspectos del mismo y pequeños clientes que tan solo quieran obtener un servicio de forma esporádica. Y por lo tanto, las empresas que puedan gestionar activos de mayor tamaño, también se moverán con clientes distintos dentro del mismo sector, no afectando eso a nuestra actividad en gran medida. De esta manera, será más dura la competencia de aquellas asesorías o consultorías que puedan y quieran tener como clientes a los mismos particulares y empresas que nuestra asesoría. Hay que mencionar que aquellos a los que nos dirigimos son la gran mayoría, dado que las pequeñas y medianas empresas a las que nos dirigimos son aproximadamente el 80% del tejido empresarial.

No existen barreras de salida en el mercado, y por lo tanto, es muy fácil la desinversión en el caso de que la competencia sea demasiado difícil (en captación de clientes y precios) o en caso de no querer continuar con la actividad.

Como hemos dicho antes, los cambios de asesoría por parte de los clientes son muy normales, así que intentaremos fidelizarles a través de la diferenciación que nos caracteriza, ya que los mercados son muy poco diferenciados.

3.4. EPÍLOGO

Como hemos podido ver, nos encontramos en una situación que, económicamente no es favorable, pero que tiene perspectivas de mejora, ya que los indicadores principales nos dicen que la economía ya no empeora como sí lo hacía hasta mediados de 2013, y muestra leves signos de mejora (según el mes).



Por otro lado, la política, pese a no ser del gusto de la mayoría de las personas, aporta una seguridad jurídico-legal que da confianza tanto al inversor como al emprendedor, los cuales son motores fundamentales del crecimiento y mejora de la economía. En este sentido, este país es mucho más atractivo para crear una empresa, debido a las mejoras legales que se incorporan en época de crisis, que el resto.

En lo referente al factor social, todo indica que la población extranjera se estabilizará en un punto por debajo del alcanzado en 2008, lo que hará que la contratación de extranjeros sea, menos lucrativa que antes, y que la especialización en España se acercará mucho a aquellas carreras universitarias que están relacionadas con la asesoría y la consultoría, lo cual puede proyectar muy bien este sector en este país (y también en la Comunidad Valenciana), pero puede representar un problema potencial de excesiva competencia, siendo que ya hay muchas empresas en este sector y, de entre estas, muchas han tenido que diversificar o especializar más aun sus servicios.

Al tratarse de un país desarrollado, con un alto conocimiento de las nuevas tecnologías, las empresas comienzan con gran capacidad y rapidez en el servicio, lo que fomenta una competencia muy alta en cualquier lugar. Esto es debido, principalmente, a que la tecnificación es muy sencilla y barata, al no haber maquinaria pesada que represente una barrera de entrada.

Por la parte del microentorno, se ha de decir que, en primer lugar, en este sector entran nuevos competidores continuamente, sin embargo, muchos dejan de existir antes de pasados los 2 años, porque la cantidad de ingresos resulta insuficiente para sufragar las deudas. Por lo tanto, las empresas que menos se endeudan y más alcance tienen en el servicio, más probabilidades tienen de mantenerse en el tiempo. Por otra parte, no es excesivamente conflictivo entrar en suspensión de pagos, ya que el único acreedor importante que habrá será el banco, y siempre se podrá refinanciar la deuda, a menos que sea muy cuantiosa, lo que hace que sea relativamente fácil desinvertir y salir del mercado.

En este sector no hay servicios que puedan ser claros sustitutos, porque se trata muchas veces de trámites formales con la administración, sin embargo, hay formas distintas de dar el servicio que sí pueden sustituir, en caso de que el cliente lo prefiera, al servicio que nosotros proporcionemos. Es el caso de consultorías con muchos tipos de servicio integrados y empresas de asesoramiento que hagan más accesible (por internet, programas, etc.) el mismo servicio. Esto, por tanto, podría resultar una amenaza al futuro de nuestra actividad.

Por último, hay que decir que nuestros clientes tienen un muy bajo coste de cambio de asesoría, pero resulta algo incómodo, ya que la preparación de los documentos para que otra asesoría conozca a fondo la empresa y, la comunicación y



relación con nuevas personas, siempre será más difícil que continuar en la misma. Es por ello que, aprovechando la oportunidad que un cliente ofrece para aconsejarle, hemos de diferenciarnos del resto, de modo que esa rivalidad existente entre las distintas asesorías sea minimizada.



4. ANÁLISIS OPERATIVO Y DE PROCESOS



4.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado trataremos la localización de la empresa con los detalles de ubicación necesarios para que sea encontrada por cualquier cliente en nuestra página web, y facilitaremos los datos del lugar más conocidos, medios de transporte cercanos y el coste del alquiler, entre otros.

Por otra parte, queremos introducir en este punto también el apartado referente a los procesos, es decir, las actividades más normales realizadas en el día a día, tanto para obtener clientes como para las funciones de asesoramiento de los mismos ordenados por fases.

4.2. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Nuestro objetivo, a la hora de escoger un domicilio social, es que se encuentre cerca de una zona en la que haya una concurrida afluencia de potenciales clientes o, que haya una tipología y cantidad de empresas que vayan a permitirnos asesorarles en el ejercicio de sus funciones, desde la vertiente financiera. Esto es muy costoso en tiempo y dinero, ya que requeriremos de un estudio de mercado pormenorizado en el que se nos muestre que, aquel que vaya a ser nuestro cliente objetivo efectivamente quiera que le ayudemos. Puesto que no disponemos de los recursos y la financiación adecuada para conseguir dichos propósitos, hemos optado por basar nuestra decisión en otros criterios. Estos son:

- Dónde se encuentran los clientes potenciales que van a suponer la mayor parte de nuestra facturación.
- Qué tipo de servicio queremos ofrecer (más cercano al cliente o más lejano, por vía telemática).
- Precios de alquiler de locales en valencia, según la zona.
- Cantidad de opciones disponibles.
- Distancia media a la ciudad, centros comerciales, lugares de interés y empresas de mediano y pequeño tamaño.

4.3. LUGAR DE DOMICILIO SOCIAL

El lugar de domicilio social lo hemos elegido entre varias posibilidades, ya que preferimos estar alquilados, mientras el negocio esté en sus inicios, lo que nos permitiría desinvertir más fácilmente. Por lo que respecta a la planificación del lugar y hasta que no se hayan llevado a cabo los trámites de puesta en marcha de la asesoría

financiera y fiscal, se tenga el certificado negativo de denominación y se disponga de un respaldo financiero adecuado para realizar las inversiones mínimas pertinentes para comenzar con la actividad, no podemos reservar el local, con el consiguiente coste, dado que nos restaría capacidad financiera en el inicio de nuestra actividad, lo cual supone un gran riesgo.

Sin embargo, a pesar de que existen otras opciones, ésta es la que nos ha parecido la más segura y la que mejor se ajusta a nuestras necesidades en los primeros 2 años de vida. Para la elección, también hemos tenido en cuenta la normativa que obliga a tener en unas determinadas condiciones de habitabilidad el local y la disposición de la fachada y elementos externos que puedan molestar a los vecinos como son: salidas de humos, estilo de fachada del mismo tipo, pinturas, paneles y publicidad, etc. Además, hemos de disponer de unos baños correctamente acondicionados, suministros energéticos, accesos correctos y situación del local libre de cargas y preparado para realizar la actividad, con la posterior licencia necesaria.

En la búsqueda realizada, la que cumple con estas condiciones (aunque no se dispone de plano del interior del local) es:

Complejo “Ciudad Gran Turia”:

- a. Datos:
 - i. Población: Valencia (cerca de la carretera V30 y Avenida del CID)
 - ii. Situación estratégica: a 10 minutos del centro y frente a centro comercial. Dirección: C/ Creu Roja nº1
 - iii. Superficie: 57 m²
 - iv. Precio: 480 €/mes
 - v. Seguridad 24h

Ilustración 8: mapa de oficinas 1



Fuente: Google maps (2014)

Ilustración 9: edificio de oficinas 1



Fuente: (web) solvia.es (2014)

4.4. INFORMACIÓN RELATIVA A LA ZONA

Puesto que es una zona de nueva urbanización, la cantidad de empresas asentadas en él no son todas las posibles, pero se incrementarán en un futuro próximo. Por su parte, ello permite que el precio sea muy asequible y las instalaciones sean bastante cómodas.

Los clientes a los que visitaremos o que nos visitarán se situarán en el radio de 20 km, como máximo, en su mayor parte, teniendo en cuenta que el negocio no se expanda o no cambie la visión estratégica a una de mayor lejanía con el cliente y mayor contacto por vía telemática.

Los accesos que tiene el lugar son un poco complicados si no se tiene coche:

- En Autobús: 7 minutos andando a la parada más cercana (hay varias según la línea).
- En metro: 22 minutos andando hasta la parada más cercana en Avenida del Cid (Nou d'Octubre) o 24 minutos en dirección sur hasta la parada Sant Isidre.
- En coche: se llega fácilmente por la V-30 y se llega también muy rápido a/desde el centro de Valencia por la Avenida del Cid.



4.5. PROCESOS DURANTE LA ACTIVIDAD DE ASESORÍA

En este apartado se expondrán las actividades fundamentales a realizar en esta empresa y cómo se atenderán las necesidades de los clientes una vez hayan aceptado contratar con nosotros el servicio.

En primer lugar hay que conseguir atraer clientes a la empresa. Una vez se inicie la actividad, tanto si hemos contratado ya con algún cliente como si no, es muy importante no dejar ni un solo día de intentar darse a conocer en el mercado mediante pequeños movimientos en las redes sociales, blogs o foros, y distintas páginas web. El objetivo es que sin realizar un excesivo gasto en marketing, tengamos bastantes opciones de obtener clientes para desarrollar nuestra actividad día a día. Las funciones a realizar serán:

1. Actualizaciones de noticias, normativa y curiosidades acerca de la fiscalidad nacional, así como de otras materias, en redes sociales.
2. Búsqueda de información nueva o suscripción a canales de información vía e-mail de normativa del BOE, del DOCV y sitios web especializados.
3. Lectura y contestación de todos los correos diarios.
4. Si se da el caso, dar opinión en distintas páginas de internet, así como ofrecer ayuda básica para usuarios noveles o sin experiencia con temas fiscales y/o financieros.

En segundo lugar, una vez haya un cliente que demande nuestros servicios, tendremos que seguir un proceso ordenado de actuación para conseguir solucionar sus problemas en el tiempo y la forma correctos. Sin embargo, puesto que cada cliente es diferente, con problemas y circunstancias distintas, el proceso no se repetirá con exactitud nunca. Aun así, facilitamos aquí de modo general un ejemplo de proceso a seguir en el día a día que sería adecuado para el buen fin de las operaciones y conseguir orientarle correctamente:

1. Preparación de los papeles: Necesitamos toda la documentación necesaria según se trate de un servicio u otro, del cliente o su empresa, si fuera el caso.
2. Dependiendo del servicio a prestar, se pedirán cuentas anuales, facturas, planes de inversión, deudas con entidades financieras, etc. Y aquí pueden ocurrir dos cosas, que el cliente quiera que conozcamos toda su situación para necesidades futuras, o que las dudas o necesidades actuales sean muy concretos y solo nos dé la parte de información que nos interesa actualmente.
3. Posteriormente, haremos un plan de acción para obtener las respuestas que el cliente necesita, teniendo en cuenta las búsquedas de



información, la elaboración de la misma, las conclusiones y tiempo empleado, y crearemos con ello un presupuesto del coste de la operación, que puede estar ya definido si se trata de un servicio concreto, o puede no estarlo, si se trata de un conjunto de servicios.

4. A partir de aquí habrían dos mecánicas posibles de trabajo.
 - A) El cliente quiere solo un consejo clave y se lo damos una vez finalizado el estudio.
 - B) El cliente quiere que vayamos asesorándolo y dirigiéndole según el problema que tiene en cada momento, y le mandamos información en base a ello periódicamente.
5. Una vez hemos mandado información el cliente puede haber tomado una decisión y estar ya resuelto el problema o puede tratarse de una decisión estratégica que quiere planear, en cuyo caso, iríamos a la oficina del cliente a asesorarle sobre las posibles soluciones al problema. Por ejemplo: una declaración de IVA se realizaría en el punto anterior, pero la decisión referente a hacer las liquidaciones trimestrales o mensuales se tomaría en este, en base a los datos y escenarios propuestos.
6. Una vez finalizado el proceso, el asesor realizaría un informe final (con conclusiones) y los pasos seguidos. En caso de tener alguna responsabilidad en la implementación o realización de algún documento, se finalizaría y entregaría.
7. Se propone al cliente la posibilidad de elegir entre uno de nuestras 3 opciones para mejorar su experiencia:
 - A) Información de interés personal relativa a cuestiones de trabajo, formación o bienestar personal o laboral.
 - B) Información adicional (más exhaustiva) sobre el proceso llevado a cabo.
 - C) Inclusión en nuestra red de contactos o cartera de clientes, que permite que otras empresas puedan contactar o, simplemente, conocerles.

Para todo esto, es necesario tener en cuenta una serie de detalles que condicionarán el modo en el que se sienta el asesorado una vez empecemos a trabajar con él. Nos referimos aquí a las pautas de comportamiento que harán que todo sea más cómodo, más útil y más rápido, por ejemplo:

- Se ha de entablar comunicación cuantas veces sea necesario con el asesorado o grupo a asesorar. Hay que preguntar, sin excederse, pero siempre asegurándose de que el cliente está enterado y de acuerdo con todo aquello que vamos investigando y avanzando.
- Se ha de buscar la bibliografía necesaria para resolver dudas.



- Planificaremos las sesiones de asesoría, para dejar el mínimo número de detalles al azar.
- Prepararemos el ambiente, de modo que, el lugar ha de ser adecuado a la situación (sobre todo si hay que trabajar), tenemos que tener preparados los apoyos didácticos, tendremos que tener una vestimenta adecuada para la ocasión (siempre habrá que ir bien vestido), habrá que preparar los apoyos informáticos, si fuera necesaria la colaboración de una persona externa más especializada en un tema concreto (sería conveniente reunirla a ser posible), etc.
- En muchas ocasiones, la relación con un cliente es fría por las prisas o por la personalidad de los implicados. Sin embargo, es preferible hacer unas preguntas simples que nos den a entender poco a poco la personalidad y gustos del cliente, para establecer una relación más férrea y saber qué le puede interesar más. Para todo esto, la comunicación y anotación de los elementos clave (personales) del cliente, es imprescindible.
- El elemento moral será muy importante para dar una imagen de seriedad y rigor, ya que el asesor es ha de comprometer no sólo a la independencia, sino a resolver los problemas del cliente como mejor satisfaga y beneficie sus intereses.

Para un proceso normal, lo anterior está bien, sin embargo en el caso de las funciones habituales en cuestiones de fiscalidad, a un cliente que lo tengamos durante un año entero, tendremos que hacer con él un proceso completo de asesoramiento en oportunidades de ahorro, según el inmovilizado en el que quiera invertir y los gastos que tenga pensado hacer, pero además, habrá que informarle debidamente cuando se acerquen las fechas de liquidación de impuestos y, o bien hacerle la declaración, para lo cual necesitaríamos todos los documentos, o simplemente darle las indicaciones de cómo hacerlo de la mejor manera posible. Así pues, tendríamos varias rutinas distintas entre sí, pero de un mismo cliente y orientadas a un mismo propósito.

4.6. ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con respecto al “hardware”, dispondremos de un ordenador portátil cada asesor y un teléfono de empresa, así como el resto de elementos necesarios para mantener una conexión continua a internet, como un “router” y los cables asociados.

Por otra parte, para las necesidades de impresión, escáner y fotocopiadora, usaremos una impresora multifunción que pueda conectarse a los dos ordenadores por internet.



Por lo que respecta al software, necesitaremos un programa para contabilidad, los programas de la Agencia Tributaria (que son gratuitos), windows 8 (para empresas), el Office y, conforme aumente la empresa de tamaño y número de empleados, se considerará una intranet propia de la empresa, así como programas de otras especialidades.

4.7. EPÍLOGO

Con el objetivo de tener unas instalaciones nuevas o seminuevas, hemos localizado la empresa en un emplazamiento de reciente construcción. Este lugar tiene la ventaja de estar cerca del centro y el sur de la periferia porque se encuentra al lado de la V-30 y de la avenida del Cid, y en coche se llega rápido sin necesidad de atravesar la ciudad cada vez que se quiere ir a un sitio. El inconveniente es que se encuentra en uno de los extremos de la ciudad y, si no es en coche, cuesta más desplazarse.

Con respecto a los procesos, es imposible hacer una planificación y rutina perfectas, pero el sistema en su conjunto tiene como elemento fundamental la comunicación y el respeto del cliente. Este sistema es muy adecuado para conseguir que la reputación de la empresa y del trabajador mejoren, ya que se da la imagen de cercano y trabajador a la vez.

Por otro lado, aunque la dificultad sea alta, y el tiempo de trabajo también, el cliente percibe la importancia que tiene para la empresa la plasmación de los valores éticos por los cuáles se identifica, es decir, coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Finalmente, llevado al inicio de la actividad, podemos decir que las horas de trabajo reales serán muy superiores a las planificadas, pero es necesario, debido a la naturaleza de la actividad que aquí se desempeña y la responsabilidad que se tiene de conseguir que la empresa pueda lanzarse con éxito.



5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DE RECURSOS HUMANOS



5.1. INTRODUCCIÓN

En este punto vamos a explicar las implicaciones que tienen nuestros valores y objetivos con los de la empresa. Asimismo, vamos a introducir la decisión de la forma jurídica y la estructura organizativa, que a nuestro juicio ha de tener esta asesoría.

Para el correcto desarrollo de este punto hay que tener en cuenta que una cosa son las necesidades de la empresa en el momento inicial, y otra, las necesidades de la empresa una vez ha avanzado el tiempo y llegamos al límite de nuestra capacidad de absorción de demanda. Es decir, podemos planificar que necesitamos 2 trabajadores en este momento, porque de ese modo cada uno se dedicará a un ámbito o tipo de cliente distinto y podremos abarcar más mercado, pero también podríamos planificar 3, 4 o 5 trabajadores con las mismas o distintas especializaciones y, lo único que cambiaría es el incremento de demanda. Entonces, para una empresa de asesoría que no tiene ninguna cartera de clientes en su inicio, no puede generar el suficiente trabajo para que la ocupación sea completa y, por lo tanto, se perderá dinero debido a los salarios. Esto va unido al esfuerzo que se hará en políticas de comunicación, como veremos en el punto 6 de plan comercial.

5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EMPRESARIALES

La misión (el objetivo principal) de nuestra empresa es la de ayudar a través de correctas recomendaciones en la gestión de las empresas o vidas personales de nuestros clientes, sobre todo a nivel fiscal, a partir de los conocimientos, experiencia y recursos de que disponemos, pudiendo ofrecer un amplio abanico de servicios, que en el futuro se espera que puedan ser más aún. En el transcurso del tiempo que durará la vida de esta empresa, se espera poder dar un apoyo a la sociedad para generar unos correctos valores éticos en el mundo empresarial, donde la colaboración y la confianza sean los pilares fundamentales.

La visión de la organización a largo plazo es crear una asesoría que pueda asesorar sobre temas jurídicos, laborales, estratégicos y de marketing, además de especializar más el ámbito fiscal, financiero y contable. Para esto, tendremos que crecer como empresa, de modo que podamos aumentar nuestra presencia por todo el territorio español. No está en nuestros objetivos expandirnos a otros países, sin embargo, si los resultados de la empresa son lo suficientemente positivos, habría que considerarlo como una buena opción, ya que en este sector las empresas que tienen presencia en otros países tienen beneficios. Desgraciadamente, no podemos hablar de dominio o cuotas de mercado, porque la cantidad de empresas es muy grande, y cualquiera tiene mucha más experiencia y tiempo en el sector. No obstante, sí que



creemos que el crecimiento es posible y la clave del éxito será la flexibilidad que tengamos por todo el territorio (en este caso de la Comunidad Valenciana).

El apoyo al crecimiento y la mejora de nuestra sociedad va unido al objetivo de desarrollarse como organización, y para conseguirlo, buscaremos no solo los buenos resultados y la responsabilidad y calidad en el trabajo, sino una gran ilusión puesta en la actividad diaria y la incorporación de los mejores profesionales, con la máxima de la mejora personal constante.

Nuestros valores son, principalmente, los valores exigidos por los más elevados órganos para el desempeño de nuestra actividad. Sin embargo, también queremos poner de relieve que, además de la confidencialidad, independencia y objetividad, nos alienta la sensación de poder transmitir a otros individuos los valores humanos, que en muchas ocasiones, no se tienen en este sector o en los objetivos perseguidos. Entre estos se encuentran la sinceridad, la integridad, la implicación, la innovación, la creatividad, la humildad o la profesionalidad, entre otros.

En lo que respecta a nuestros objetivos, se espera que tengamos la capacidad de asentarnos en el mercado haciendo valer nuestros conocimientos y diferenciación, al aportar un valor superior al habitual a los clientes. Esto se ha de materializar en dos tipos de objetivos, a corto y a largo plazo.

- A corto plazo, queremos aumentar la plantilla para poder cubrir el espectro completo de servicios actuales en catálogo sobre los que asesorar, para una cantidad suficiente de empresas como para obtener beneficios, y además, hacerlo con nuestras propias perspectivas y modelos.
- A largo plazo, queremos poder hacer economías de escala introduciéndonos en internet, a través de servicios un poco más reducidos, pero también más baratos. Con esto, incrementar facturación y, posteriormente, abrir nuevas oficinas en otras ciudades como Madrid y Barcelona.

A partir de aquí, dependiendo del día a día, de cómo surjan las opciones y con qué beneficios podamos contar, tomaremos las decisiones que sean más adecuadas.

5.3. FORMA JURÍDICA

El tipo de sociedad que queremos crear es una sociedad limitada, por su carácter de limitación de responsabilidad ante las deudas contraídas. Nos hemos planteado la posibilidad de crear la empresa con la forma jurídica de “empresario individual”, ya que los escasos beneficios del inicio de la actividad serían gravados con un menor porcentaje impositivo. Sin embargo, si queremos competir en el mercado,



necesitamos al menos una estructura que permita el crecimiento futuro de la entidad a una velocidad aceptable, y para ello, hemos de disponer de una cantidad de activos y personal tales, que requerirán financiación externa para llevarlos a cabo. Además de todo esto, según el RD Ley 4/2013, para las empresas de nueva creación y bases imponibles de hasta 300.000 €, el tipo de gravamen que corresponde es del 15% para el primer ejercicio y el siguiente en el que se obtenga base imponible positiva. Esto es una motivación aun mayor, si cabe, para la creación de una sociedad limitada, entendiéndose que el futuro de la misma será exitoso. Las características fundamentales de la sociedad de responsabilidad limitada son:

Derechos:

- Influir en las decisiones de la Junta General de forma proporcional al valor de las participaciones.
- Participar en el reparto de los beneficios y del patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad, de forma proporcional al número de participaciones que se posean.
- Derecho de compra preferente de las participaciones de los socios que abandonan la sociedad.
- El derecho a ser elegidos como administradores.

Órganos de gobierno:

- Junta general de socios: órgano que toma las decisiones.
- Administrador único o Consejo de Administración.

Características:

- No hay número mínimo de socios.
- Responsabilidad económica limitada a las aportaciones.
- Capital mínimo de constitución de 3005,06 €.
- Constitución mediante otorgamiento de escritura pública e inscripción en Registro Mercantil.
- Tributación por impuesto de sociedades.
- Seguridad social: los socios deben inscribirse en el RETA.

Ley Aplicable:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, Ley de sociedades de capital.
- Reglamento del Registro Mercantil.
- Código de comercio.

Obligaciones legales (régimen simplificado de contabilidad):

- Llevar contabilidad (en régimen simplificado).



- Libro de inventarios y cuentas anuales.
- Libro diario.
- Libro registro de socios.
- Libro de facturas emitidas.
- Registro de gastos.
- Cuentas de tesorería.
- Obligación de conservar todos los libros y documentos durante 6 años.

Hemos considerado la opción de ser empresario individual y contratar a un trabajador, sin embargo, las cotizaciones en hacienda solo son favorables para bases liquidables por debajo de los 12.450 euros (El País, 2014)(información para 2015 y 2016), lo que significa que ganar más dinero en beneficios supondría pagar más impuestos, teniendo en cuenta las ventajas que se tienen por ser empresa de reducida dimensión en el régimen mercantil del Impuesto de Sociedades.

Por último, se detallarán los pasos a seguir de cara a la constitución de la empresa:

1. Conseguir la certificación negativa de nombre. El que pretendemos obtener el siguiente: Confons Asesoría fiscal contable financiera, S.L.
2. Hacer la escritura de constitución con el notario, donde haremos los estatutos.
3. Solicitar el código de identificación fiscal (CIF).
4. Cuando dispongamos de la escritura de constitución, inscribirse en el Registro Mercantil.
5. Aportación del capital social, en nuestro caso 3005,06 euros.
6. Pagar los impuestos de la documentación (ITPAJD).

5.4. PERSONAL A RECLUTAR Y ANÁLISIS DE PUESTOS EN FUNCIÓN DE NECESIDADES

El personal necesario para el inicio de la actividad son dos personas asalariadas, además del propio empresario.

Se requerirá una mesa de trabajo para cada uno y las condiciones y responsabilidades serán como sigue (aunque está sujeto a ligeras modificaciones según necesidades):

Asociado/Asesor fiscal:

Se le ofrecerá la opción de participar en la sociedad como socio co-fundador, con el 50% del capital social.



Realizará actividades relacionadas con la gestión de clientes. Principalmente, irá a ver a clientes para asesorar una vez conocidas las cuentas anuales y demás documentos pertinentes que nos puedan facilitar o se realizará esa misma tarea en el despacho.

Por otro lado, participará en eventos, aportará ideas y llevará la web de la empresa junto con parte de las redes sociales en las que estaremos presentes. También tendrá potestad para asesorar clientes en otros ámbitos relacionados con los productos financieros y podrá hacer la gestión de marketing de la asesoría. Eventualmente, tendrá que ayudar en la elaboración de la contabilidad y los impuestos, así como la gestión de documentos cuando la situación lo requiera.

Requerimientos de formación: conocimientos en fiscalidad y finanzas. Carreras de Empresariales, ADE o Económicas, son aptas para el puesto. Y, además, nivel aceptable de inglés. Para ser asociado (en caso de quererlo) y poder disfrutar de ser co-partícipe esta sociedad se necesita ser de la Asociación Profesional de Asesores Fiscales de la Comunidad Valenciana o ser un asesor financiero especializado a través de un máster o varios años de experiencia.

Salario: 18.000 € brutos/año.

Socio fundador:

Puede desempeñar todas las funciones en la empresa respecto de la gestión de clientes y la gestión empresarial. También se ha de encargar de la compra de los activos más importantes, como ordenadores y coches de empresa (si fuera el caso). Si el otro asesor de la empresa decide asociarse, las decisiones estratégicas se llevarán en conjunto.

Requerimientos de formación: Título de ADE y pertenecer a la Asociación Española de Asesores Financieros y Tributarios y disponer de la autorización de la CNMV para ejercer como asesor financiero.

En caso de necesitar más ayuda o promocionar la empresa, y no disponer del tiempo necesario, se recurrirá a un Freelancer, cuya tarea será aquella que no podamos realizar nosotros mismos.

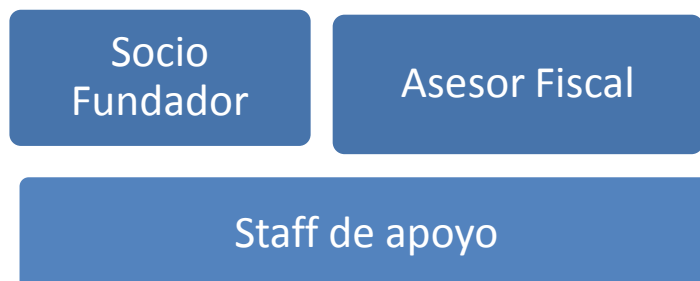
Salario: 18.000 € brutos/año.

5.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el caso del asesor profesional, si decide estar encuadrado como socio de la empresa, para lo cual tendrá que adquirir participaciones de la misma del socio



fundador, tendrá el mismo rango de dirección que el socio fundador (en función de número de participaciones), pero nunca por encima. El siguiente organigrama está diseñado tal y como sería nada más iniciar la actividad, tras las incorporaciones de la secretaria y el economista:



5.6. ESCENARIO ÓPTIMO PARA LA CONTRATACIÓN DE DISTINTOS EMPLEADOS

Inicialmente, se planea contratar solamente un empleado (que decidirá si le interesa ser socio o no), dejando las funciones que no aportan valor para un staff de apoyo como pueden ser asesores legales, consultores que lleven la contabilidad, una agencia de marketing, etc. Para poder dedicarnos todo lo posible a la parte de nuestra actividad que genera ganancias. No obstante, en caso de no tener suficiente trabajo realizaríamos nosotros mismos esas funciones empezando por las más costosas y más importantes, es decir, la promoción de la compañía.

En caso de tener beneficios, nuestro objetivo es especializar las funciones, de modo que podríamos contratar a un asesor financiero adicional, y que se encargase de unas pocas actividades relacionadas bien con entidades financieras o con productos de inversión. Sin embargo, a partir de 5 personas en plantilla, deberíamos cambiar de localización, y nuestro modelo actual tendría que cambiar sustancialmente, teniéndonos que plantear, incluso la introducción de una nueva rama de actividad, como la legal o la laboral.

Como veremos más adelante, para el escenario realista, podremos mantener estructura y nivel de actividad mientras los ingresos nos permitan mantener a los trabajadores contratados.

Sería conveniente, además, contratar a una secretaria más adelante, en caso de que el volumen de negocio aumente más rápido de lo que podamos gestionar los dos asesores en plantilla.



5.7. FORMACIÓN DE LA PLANTILLA

El sector de la asesoría se caracteriza por la necesidad que tienen los trabajadores que pertenecen al mismo de especializarse y actualizarse de manera constante. Eso obliga a todas las empresas de asesoría y consultoría a emplear muchos recursos en la formación de los trabajadores a modo de inversión. Teniendo en cuenta que esta empresa se iniciará con dos titulados, pero sin excedente de recursos, habrá que esperar a obtener los beneficios suficientes para poder iniciar un curso.

Esto no es gran problema mientras la plantilla la constituyan únicamente dos personas. Sin embargo, a medida que aumente, este gasto puede llegar a ser muy importante en la cuenta de resultados, y se podría plantear la opción de tener nuestros propios formadores dentro del equipo de trabajo.

5.8. ASOCIACIONES

Como el objetivo de la obtención de confianza por parte del cliente, además de la seriedad que hay que mostrar en la práctica diaria de la actividad y ser consecuente con las características que ha de tener un buen asesor independiente, se ha de estar vinculado o relacionado con una serie de organismos que doten a la empresa de credibilidad.

Así pues, la inscripción en el colegio de economistas (cada uno de los asesores integrantes de la plantilla), como pertenecer a la asociación española de asesores fiscales, es imprescindible. Esto último, se realizará una vez se hayan pasado los trámites iniciales de constitución de la sociedad.

5.9. EPÍLOGO

Como parte fundamental de una empresa, antes de empezar, está la completa convicción de qué rumbo ha de tomar esta. En nuestra empresa, la misión estará enfocada en dos vertientes: la satisfacción del cliente y nuestra mejora continua como profesionales. En cuanto a la visión, pretendemos ampliar los servicios a la par que la plantilla y tener presencia en varias ciudades de España. Como valor ético existencial, nuestra participación en esta sociedad y en este mercado será útil a los demás si conseguimos cambiar de forma positiva los valores empresariales de la sociedad.



Todo esto tiene como objetivo generar seguridad y confianza en las empresas en las que podamos influir, y para todo ello es imprescindible el rigor, la profesionalidad, la independencia y la humildad.

Puesto que ambos asesores son, en principio, socios laboralista, ambos participan del capital social al 50% y de las tareas de la empresa. No existe una repartición de tareas rígida, sino flexible, porque entendemos que el trabajo llegará según lo haga la demanda, y cada vez que un cliente necesite ser asesorado, tendrá unas necesidades especiales que habrán de ser cubiertas de forma personalizada, pudiendo ser ayudado por el otro asesor según las circunstancias.

En lo que respecta a la forma jurídica, la sociedad limitada es la más apropiada para la conjunción de dos o más socios. Además, la limitación de la responsabilidad, unido a una baja inversión hace que sea aun más fácil extinguir la sociedad sin graves perjuicios posteriores a nivel económico.



6. PLAN COMERCIAL



6.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo explicaremos el público al que nos dirigimos y el modo en que segmentaremos el mercado. Además, para la correcta comprensión de los puntos anteriores, analizaremos el servicio que se va a prestar y el modo en el que lo haremos llegar a nuestros clientes, de modo que podamos obtener los resultados esperados de la forma más aproximada posible.

Esto último se realizará mediante el estudio del “marketing mix” (servicio, precio, distribución y comunicación), y por último, veremos con las matrices DAFO-CAME en qué aspectos seremos fuertes de inicio y cuáles otros habrá que mejorar, no solo para llegar a captar clientes al principio, sino que además, buscaremos mantenerlos y continuar atrayendo muchos más en el futuro.

6.2. PÚBLICO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En este punto queremos desarrollar la visión con la cuál tuvimos la idea de iniciar esta empresa. Empezaremos por la diferenciación de los grupos a los cuales nos vamos a dirigir.

Existen varios grupos de clientes a los cuales se dirigirá la atención de la empresa:

- Clientes particulares, que tengan dudas o necesidad de ayuda con la elaboración de declaraciones de impuestos o busque asesoramiento de tipo financiero o de seguros, de forma independiente.
- Clientes autónomos o empresarios individuales, que necesiten ayuda en la elaboración de documentos que pueden retrasar o disminuir el tiempo de trabajo efectivo, con la consecuente pérdida de beneficios.
- Empresas pequeñas o medianas de entre 2 y 25 empleados aproximadamente. Este tipo de cliente necesitará ayuda de un modo más integral, y querrá la elaboración de documentos y el asesoramiento en materias más concretas.

El criterio permite incluir a empresas más grandes también, pero estas empresas suelen tener más necesidades y mucho más especializadas, y por esta razón, suelen acudir a asesorías más grandes donde tienen grupos de profesionales que se encargan del caso en conjunto. Además, la carga de trabajo también cambiaría sustancialmente, impidiendo trabajar con una cantidad superior de clientes.

Hay que tener en cuenta que en caso de no realizar correcta y éticamente bien nuestro trabajo, obtendremos una reputación negativa en el mercado, y eso nos



dificultará la captación de nuevos clientes en el futuro, por lo tanto, hemos de decidir qué alcance tiene nuestra capacidad de trabajo y dedicarse a ello.

Nuestro público objetivo es, en general, toda persona que quiera obtener el máximo valor posible de las actividades que tienen más incertidumbre, como son las operaciones financieras y aquellos que quieran ser ayudados en la realización de los documentos relacionados con la tributación, así como de las decisiones relacionadas con ello.

Especificando más, existen dos tipos de clientes: los particulares y las empresas.

- Los particulares: solo necesitarán ayuda para la realización del IRPF, el cual podemos hacer por ellos. Aunque, eventualmente, pueden pedir otro servicio.
- Las empresas: pueden ser de nueva creación o que se encuentren ya en funcionamiento.
 - o Empresas de nueva creación: Serán empresas que no sabrán cómo y dónde obtener la mejor financiación y cómo negociar con la entidad pertinente. Y también necesitarán asesoramiento y puede que ayuda en la elaboración de los distintos modelos tributarios.
 - o Empresas en funcionamiento: Querrán obtener información y ayuda en la elaboración de declaraciones tributarias, llevanza de contabilidad y análisis de gastos e inversiones.

6.3. DETALLE DEL SERVICIO PRESTADO

Existen dos tipos de asesoramiento, el puntual y el recurrente. El puntual se genera en el momento (y es más normal consultar a una entidad financiera, a la administración o a conocidos) y el recurrente se realiza de forma continuada con el asesor, con actualizaciones periódicas de información.

El servicio prestado está en relación al de la actividad de la asesoría fiscal y la contable, que es la principal, y adicionalmente, se ofrecerá una gama de servicios relacionados que permitirán obtener mejores resultados en la empresa cliente. Estos son, información y análisis de productos financieros, de seguros, de creación de empresas, de gestión online y otros. Además, existen pequeños detalles diferenciadores, los cuales se verán modificados dependiendo del servicio elegido por el cliente y su objetivo de trabajo.

Adjunto a este tipo genérico de servicio que prestan todas las asesorías, se pretenderá incrementar el valor del mismo introduciendo una variante, la cual dependerá de la necesidad del cliente.



Este factor diferencial puede ser de 3 tres tipos, como se explicó anteriormente:

- La entrega detallada y resumida de información complementaria al servicio prestado.
 - Gráficos de evolución del negocio.
 - Gráficos de evolución de las posibles decisiones.
 - Escenarios posibles para la implantación de una idea o una decisión.
 - Planteamientos según la personalidad conservadora o arriesgada del cliente.
 - Análisis matemático de la variación de la liquidez en función del cambio de variable (cantidad de gasto o inversión en dos o más opciones).
 - Intermediación con empresas proveedoras y clientes (para el conocimiento de los procesos que pueden dar beneficios a ambas empresas si colaboran y rebajan sus precios iniciales o dan condiciones de pago especiales).
- Documentación relativa a aspectos de índole personal dirigidos al empresario o particular que contrate con nosotros (en caso de ser una única persona la que contrate el servicio de asesoría). Este punto es algo más controvertido, porque requiere de gran confianza entre el asesor y el cliente, pero dado que estos conocimientos son adicionales, gratuitos y están fuera del servicio pagado, el cliente los puede pedir:
 - Información relacionada con aspectos de salud (enfermedades laborales, alimentación adecuada según hábitos y estado físico, etc.).
 - Información relacionada con el coaching (formas de motivar a los trabajadores, sistemas de incentivos innovadores, programas de formación, prácticas en habilidades de cualquier tipo, localización de las habilidades y talentos de los trabajadores para redirigirlos a los puestos que mejor se adapten a ellos (Robinson, 2009), etc.).
- La inclusión del cliente (se entiende que será una empresa) en nuestra red de contactos, de modo que existirán varias opciones de darse a conocer a través de nuestro foro, nuestro blog, nuestras redes sociales y en las empresas de anuncios con las cuales decidamos contratar (por un período equivalente al del servicio contratado). Esto es, marketing online gratuito. Esta característica especial que incluimos aquí es muy conocida para personas que trabajan en el área comercial y que se actualizan constantemente, pero no es habitual en las PYMES tener un conocimiento y uso muy profundo de esta área por la incertidumbre que ocasiona y la ignorancia de su potencial. En líneas generales este es el conocimiento y posibilidades que otorga:
 - Publicidad por correo
 - Publicidad por teléfono (a través de aplicaciones)
 - Publicidad por e-mail
 - Pago por clic en links



- Pago por clic en vídeos
- Marketing con consentimiento previo en páginas de suscripción
- Enlaces con redes sociales
- Sistemas de transmisión de información piramidales
- Publicidad de visionado remunerado
- Encuestas a potenciales clientes
- Encuestas a grandes muestras muy baratas
- Buscadores de precios
- Sistemas de clasificación en buscadores
- Instrumentos de relaciones públicas
- Promociones y sorteos por adquisición de producto/servicio
- Comentarios en Blogs y foros
- Obtención de la información básica de otras empresas
- Etc.

Por su parte, los servicios por los que tendremos ingresos de ventas y que podremos realizar cualquiera de los dos asesores de la empresa son (inicialmente):

- En materia fiscal: asesorar sobre uno o varios tipos de impuesto y/o realizar el correspondiente modelo (a partir de la documentación entregada por el cliente). Los impuestos tratados serán:
 - Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) – modelos 130 y 131.
 - Impuesto sobre sociedades (IS) – modelo 200 y 202 (pagos fraccionados).
 - Impuesto sobre el valor añadido (IVA) – modelos 300, 390, 310, etc.
 - Impuesto sobre las actividades económicas (IAE).
 - Impuesto sobre el patrimonio (IP).
 - Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPAJD).
 - Otras operaciones básicas como retenciones por rendimientos procedentes de arrendamientos urbanos, operaciones realizadas con terceros, procedimientos tributarios, declaraciones censales, instrastat, etc.
 - Los demás impuestos serán tratados por un profesional externo o por nosotros mismos si el grado de especialización del mismo nos da la seguridad de poder asesorar correctamente al cliente, tanto en lo referente a la legislación como a los plazos, declaraciones, posibles problemas y tratamiento procesal.
- En materia de productos financieros: Casi todos los existentes en el mercado, pero se ofertará, sobre todo, asesoramiento para conocer los mejores



préstamos, créditos, depósitos y activos financieros varios, que existan en el momento.

- En materia de seguros: Asesoramiento sobre seguros de hogar, auto, pérdida de beneficios, PYMES, vida, salud, etc. Asesoramiento genérico, que implicará experiencias de otros clientes, análisis de costes estimando un porcentaje de siniestros anual, así como información de los seguros, pero no sustituirá la labor de un agente o corredor de seguros.
- En contabilidad: Utilización de los datos de cliente para unir los aspectos contables con los aspectos fiscales y obtener los mejores rendimientos empresariales posibles. Servicios que puede demandar el cliente:
 - Interpretación de los estados contables.
 - Asesoramiento sobre opciones estratégicas tanto financieras como organizativas.
 - Servicio de auditoría contable (cuentas anuales y procedimientos de control interno).
 - Realización de asientos contables y su traslado a cuentas anuales.
 - Emisión de informes contables.
 - Conciliaciones bancarias.
 - Libros de registro de facturas emitidas y recibidas.
 - Fichas de inmovilizado.
 - Depósito de cuentas en Registro Mercantil.
- En inversiones: Consejos para realizar inversiones tanto materiales como inmateriales, de productos nuevos o usados, fundamentando las decisiones en catálogos, cálculos de vida útil, variedad disponible, lugares de compra conocidos, subastas, etc. Todo ello en relación a los intereses del cliente, en función de sus recursos y necesidades.
- Gestión online: Todo aquello que sirva para mejorar la gestión de la empresa, sobre todo, a nivel informático y en internet. Algunos ejemplos:
 - Formas de pago por internet.
 - Programas gratuitos de gestión contable, fiscal, de nóminas, etc.
 - Programas de organización de agendas, calendarios y otras herramientas.
 - Modos de comunicar a través de internet.
 - Creación de plataformas y actividades que mejoren el entendimiento sobre la empresa.
 - Sitios web que tengan visiones creativas de la organización del negocio (a nivel de recursos humanos, marketing, finanzas, etc.).
 - Sitios web que permitan simular escenarios empresariales.
- Otras: Cualquier servicio no incluido en los anteriores que, dentro de los límites de la responsabilidad civil profesional que, como consecuencia de nuestros estudios y conocimientos, pueda ser ofrecido, como por ejemplo organización



empresarial, dirección estratégica de una PYME, asesoramiento (práctico) en creación de empresas, apoyo en los primeros pasos en el ejercicio de una actividad, etc.

- Por último, se dispondrá de un servicio en el que se podrán hacer consultas en todo momento online (cualquier programa o aplicación vinculada con el cliente), el cual tendrá un coste mensual, pero servirá mucho para aquellos que acaben de empezar y prefieran hacer ellos mismos las gestiones.

6.4. ESTUDIO DEL PRECIO

“Para fijar el precio de un producto deberemos analizar los factores que lo condicionan, es decir: la demanda, los costes y la competencia” (Valencia López, 2013).

En nuestro caso, la fijación del precio a partir de la demanda es imposible, puesto que todavía no hemos empezado con la actividad de la empresa y, por lo tanto, no sabemos la sensibilidad que puedan tener los clientes al precio.

La fijación del precio a través de los costes es complicado también, no porque no dispongamos de datos suficientes, sino por el sesgo que estos puedan producir en la versión final del precio. Esto es, los datos que tenemos son únicamente los que se refieren a los costes fijos, los gastos eventuales y las inversiones, pero no tenemos un gasto en gasolina diario, tampoco las facturas de teléfono, ni las del gas. Además, hay que tener en cuenta determinados gastos de gestión, que solo cuando sepamos qué tipo de asesoramiento van a pedir los clientes, lo podremos saber. Así pues, solo podremos vincular el precio a los costes si lo hacemos de manera provisional.

Por último, nos queda la competencia. Nosotros sabemos que el cliente al que nos dirigimos es una pequeña o mediana empresa, de modo que, aunque querrá gastar lo menos posible, valorará positivamente un buen servicio. Sin embargo, también sabemos que en este sector la principal forma de diferenciarse es el precio, debido a la saturación de empresas de asesoría y consultoría. De esta manera, podemos deducir que nuestro precio habrá de ser similar al de una empresa de un tamaño similar a la nuestra, de la misma zona y que ofrezca los mismos servicios.

En este sentido, hay que tener en cuenta que el grado de especialización es lo que más separa un precio de otro. Por lo que una empresa que se dedique a los servicios de asesoría tradicionales (básicos) no podrá cobrar tanto como una que preste servicios avanzados.

Explorando a la competencia, podemos ver que los precios varían en función del servicio, la forma de obtenerlo y la duración del mismo. Para determinados servicios como el de auditoría se ha de hacer presupuesto (este tipo no lo incluiremos aquí) y



para otros como el de realización y depósito de la Declaración de la Renta, existe un valor permanente.

Hay que tener en cuenta que el precio se utiliza para obtener rentabilidad y para no tener problemas de liquidez. Por lo tanto, establecer un precio correcto es imprescindible para la supervivencia de cualquier PYME a corto plazo (Valencia López, 2013).

Los servicios tendrán distinta forma de cobrarse, ya que no todos requieren el mismo trabajo, ni se realizan de la misma manera. Los factores que motivan un cambio en el precio son los siguientes:

- Grado de especialización en el servicio.
- Lugar de asesoramiento (si hay desplazamientos, será más caro).
- Cantidad de trabajo necesario (según la cantidad de documentos a analizar fluctuará el tiempo requerido, y el precio).
- Costes fijos de la empresa (a partir de una estimación de clientes sobre los que se repartirían los costes).
- Precio de la competencia comparable.

Pese a que habría otros factores influyentes en el precio como campañas de comunicación y promoción, eventos especiales, ofertas, etc., no las vamos a incluir, porque queremos obtener una tabla de precios medios que guarde relación con la realidad diaria de la empresa.

Los datos numéricos del precio los veremos en el capítulo 7 de análisis económico-financiero.

6.5. PLAN DE COMUNICACIÓN

El objetivo inicial de esta empresa con respecto a la comunicación es gastar la menor cantidad de dinero posible, ya que es una materia en la que hay mucha incertidumbre sobre la eficacia de las acciones que se llevan a cabo.

Por lo tanto, vamos a iniciar actividad con unas pequeñas y breves apariciones en periódicos y revistas, pero sin un gasto excesivo. Por lo demás, usaremos las redes sociales, los vídeos y los foros de internet, donde nos iremos introduciendo poco a poco, teniendo cada vez más actividad. El responsable de esto puede ser uno de los dos asesores (pudiendo intercambiar el trabajo con el otro).



Marketing Directo

El marketing directo también lo realizarán los propios asesores de la empresa, ya que no existe un departamento de marketing que pueda realizar dicha función. Entre los métodos que utilizaremos están:

- Telemarketing: Llamar para concertar una cita con un empresario.
- Mailing a conocidos y sus contactos, para extender la noticia de la creación de la empresa (solo se realizará al iniciar actividad).

Utilizaremos también a los clientes conseguidos como prescriptores de nuestros servicios, para que se extienda aun más nuestra notoriedad.

Relaciones públicas

Crearemos tarjetas de visita, para todos los establecimientos y eventos a los que cualquiera de los asesores asista.

El principal modo darnos a conocer será a través del entorno cercano: amigos, familiares y conocidos. Y realizaremos visitas a empresas, siendo el foco más importante de nuestra atención, la universidad, ya que de ahí muy probablemente salgan emprendedores que necesiten de nuestros servicios, y siempre es bueno salir conociendo a alguien en el mercado laboral. Además, ofreceremos:

- Prácticas en nuestra empresa.
- Charlas sobre la realidad de los productos financieros, la fiscalidad y la contabilidad.
- Charlas sobre nuestra empresa y nuestra actividad.
- Aparición en foros y ferias (sin “stand”).
- Participación en congresos de asesores y consultores.

Publicidad

Presupuesto de comunicación:

- Actividades de comunicación por radio: 0 €
- Actividades de comunicación por TV: 0 €
- Actividades de comunicación en periódicos de la Comunidad Valenciana (economía): 5000 €/ año aproximadamente + 300 € en diseño de anuncio atractivo.
- Actividades de comunicación en revistas (emprendedores y colegios de profesionales): 0 €, aunque en el futuro, cuando tengamos más experiencia y amplitud de servicio, sí que queremos llegar a toda España, y contrataremos este tipo de publicidad.



- Actividades de comunicación por buzoneo, mailing, marketing electrónico, carteles, paneles, vallas publicitarias, etc.: 0 € (si se hace algo ha de ser gratuito).
- Página web propia: 500 € +200 € de mantenimiento (anual).

Total: 6.000 € de gasto en publicidad el primer año de actividad (presupuesto aproximado porque las tarifas varían según el día y la zona que se contrate en los periódicos).

De aquí podemos extraer las expectativas de atracción de clientes en función del gasto y dedicación hecha a la publicidad, las relaciones públicas y el marketing directo:

- Telemarketing: De cada 10 consultas obtendremos al menos 1 cliente por asesor. Suponemos una cantidad aproximada de 100 consultas mensuales (5 diarias), así que obtendremos 20 clientes en total cada mes (240 al año).
- Relaciones públicas: Suponemos que las acciones de relación externa con potenciales clientes atraerá un mínimo de 20 clientes al año.
- Publicidad: De cada 100 impactos o personas que se informan, habrá un nuevo cliente, así que la tasa de conversión (para toda la publicidad será del 1%*). Estimamos que, al menos, más de 10.000 personas verán los anuncios publicitarios (sumando la publicidad de internet y la de los periódicos), de modo que tendremos 100 nuevos clientes por publicidad.

Para el segundo año, tenemos pensado crear un plan de marketing y ceder parte de la responsabilidad de un departamento comercial de una agencia externa. La cantidad total presupuestada para los siguientes dos años es de 1000 euros, cantidad que cambiará si las cifras de ingresos aumentan por encima de lo esperado.

*Nota: Para la actividad publicitaria, no hay un consenso claro en las tasas de conversión, de modo que oscilan entre el 1% y el 10% según el medio en el que aparezca dicha publicidad. En este trabajo utilizaremos de forma cautelosa la tasa de conversión más baja, para acercarnos lo más posible a la realidad publicitaria.

6.6. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

La distribución, en nuestro negocio, se resume en ir a ver al cliente a darle la información que necesita, que venga a entregar o recoger la información o enviársela. Principalmente, hemos diseñado la actividad para que sea un trato personalizado lo que más predomine en el servicio que ofrecemos, no obstante, se puede dar un servicio más rápido y menos personal.



Servicio personalizado en el despacho de la asesoría

En este caso, tendríamos que tener al cliente en nuestro despacho, y con los papeles de trabajo, hacer constar el modo de aplicar los datos que nosotros le exponemos. Si se realiza en nuestras oficinas, tendremos que tener en cuenta todos los detalles de presentación y ordenación del espacio, para que resulte cómodo, agradable y acogedor. Detalles como la iluminación, la decoración o el tipo de mobiliario, influirán mucho dado que nuestra actividad es muy especializada y no todos los ambientes son favorecedores para el desarrollo de nuestro trabajo. Los trabajadores que se encuentren en nuestras instalaciones irán debidamente uniformados, dando la imagen de seguridad y calidad que requiere una asesoría.

Servicio personalizado en el lugar convenido por el cliente

Para el lugar convenido por el cliente hemos de tener los mismos datos en cuenta, pero el coste se incrementará por el desplazamiento. Elementos a cuidar en nuestra imagen serán: la vestimenta, los datos aportados, la solvencia con la que los expliquemos y la seguridad de la propuesta de planificación o solución del problema que hayamos elaborado. Teniendo en cuenta que en el tiempo en el que nos encontramos fuera de la oficina no podemos atender a otros clientes, habrá que aprovechar el viaje para visitar a otros o para realizar acciones de marketing que propaguen la imagen de nuestra empresa.

Servicio por teléfono o por internet

Si la relación comercial se tiene por un canal en el que nos encontremos a distancia de nuestro cliente, habrá que enviarle los datos o simplemente comunicarle del modo más sencillo posible los argumentos de trabajo.

El sistema de trabajo a distancia permite cubrir una mayor cantidad de clientes en menos tiempo y fácilmente, de modo que se vende más, pero también hay que tener en cuenta el elemento de comodidad que representa para nosotros y de disminución de calidad del servicio para el cliente, de forma que tendrá que ser más barato que una prestación de servicio convencional.

El modo de actuar será:

1. Posteriormente al interés de un cliente, se concertará una cita.
2. A la llegada del cliente se le llevará a nuestra oficina si estamos libres y, en caso contrario, se le llevará a la sala de espera.
3. A continuación, se le atenderá ofreciéndole algo de comer y beber, hasta que estemos disponibles. El cliente no puede pasar más de 10 minutos en la sala de espera.
4. Se tomarán los datos y se comenzará el trabajo de asesoría.



5. Una vez finalizado el servicio de asesoría, se le dará a elegir entre las opciones de información disponibles, dentro de su rango de interés.

Para el caso de que seamos nosotros los que vayamos a las dependencias del cliente, el protocolo será:

1. Llamada de aviso o cita concertada.
2. Realizar el viaje llegando siempre antes de la hora, para no ocasionar problemas.
3. Realizar el servicio de asesoría, aportando o recogiendo los datos oportunos.
4. Una vez finalizado, se le dará a elegir entre las opciones de información adicionales disponibles, dentro de su rango de interés.

En todos los procesos, sería conveniente realizar una encuesta de satisfacción rápida. Pero para evitar sesgos, se realizará al finalizar el año. Mandaremos la encuesta por correo colectivo a todos los clientes haciendo hincapié en el anonimato de la misma, ya que tendrán que enviarla por programa especial habilitado para la ocasión.

6.7. DAFO/CAME

Ilustración 10: DAFO

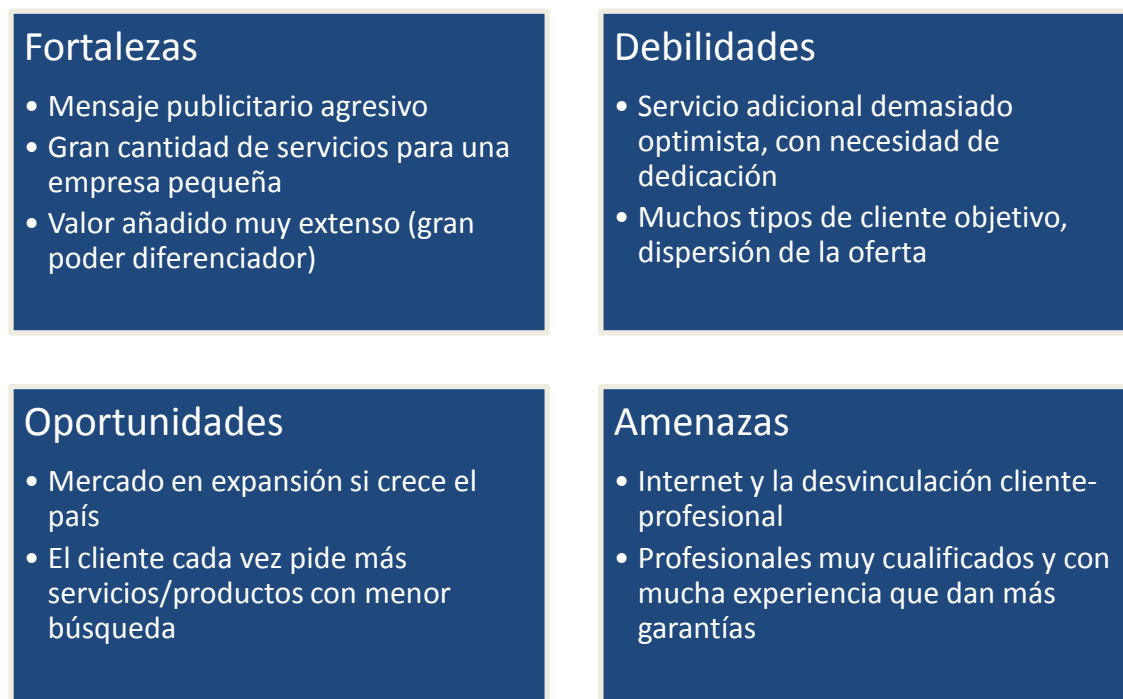
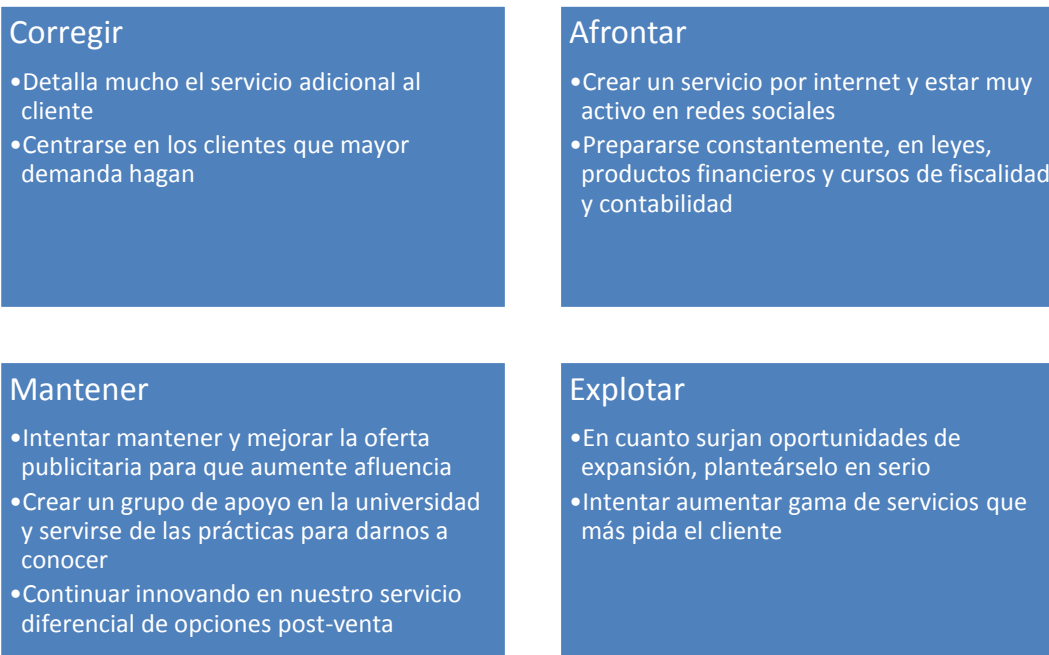




Ilustración 11: CAME



Elaboración propia (2014)

6.8. EPILOGO

Como análisis del mercado, el tipo de empresas y el tamaño de las mismas, no nos ofrece toda la información que necesitamos para conseguir unos resultados concluyentes. El público objetivo siempre serán empresas que les cueste más hacer las actividades administrativas que contratarlas con nosotros, de modo que serán empresas con pocos empleados y con una situación económica ajustada.

El servicio prestado es muy amplio para una empresa de dos trabajadores, pero aun es mejor el valor diferencial de los tres servicios gratuitos añadidos, lo que constituye una fortaleza muy grande. Por otro lado, la gran especialización existente en el sector puede impedir la llegada de la clientela suficiente para obtener beneficios.

El análisis del precio está limitado por el periodo de inicio de actividad, que impide obtener un histórico de costes y de demanda del mercado en los cuales basarse.

Por último, la estrategia de comunicación inicial es muy ambiciosa, pero también muy costosa y será necesario reducir ese gasto en el futuro. La correcta decisión del momento en el cual implementar los anuncios de periódicos y revistas será la clave para empezar con un nivel de clientes estable.



7. ANÁLISIS FINANCIERO



7.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado se expondrán las inversiones que necesitamos realizar para poder llevar a cabo nuestra actividad de la manera más eficaz y con el menor gasto posible.

La política inicial que queremos implementar para poner en marcha el negocio, es tener la menor cantidad de costes fijos posibles, y esto se refiere, sobre todo, al activo inmovilizado.

Es evidente que muchas de las necesidades de la actividad de la empresa han de ser adquiridas, pero queremos funcionar con una base de externalización de tareas no productivas como contabilidad, planificación de normativas, elaboración de programas, algunas fases del reclutamiento, y de la planificación comercial, etc. Y, además, para hacer fácil la desinversión, tenemos que poder retirar o reutilizar sin coste adicional la mayor parte de los elementos adquiridos (software, mobiliario, equipos de proceso de información, etc.).

La relación de gastos e ingresos que se van a exponer a continuación, no serán el total de lo que se tendrá realmente, pero por esta razón, vamos a exponer un listado con precios y cantidades que mantengan un margen de error prudencial, es decir, más gasto del real.

7.2. PRECIOS Y ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS

El establecimiento del precio se hará teniendo en cuenta precios medios de la competencia, del mismo modo que los aquí expuestos serán precios medios por materia de servicios, ya que no podemos hacer un catálogo entero con la especificación de los mismos, puesto que se pueden ver modificados con el tiempo. Para cada tipo de materia habría que incluir particulares, autónomos y empresas. No obstante, se encuadrará todo en una misma categoría.

Como hemos explicado en la variable de la comunicación en el marketing mix del capítulo anterior, se estima obtener en un año, alrededor de 360 clientes en total. El problema es que no sabemos qué tipo de cliente será (tamaño de la empresa) y tampoco sabemos el tipo de servicio que demandará. Por lo tanto, hemos de volver a hacer un cálculo aproximativo sin datos previos, el cual lo basaremos en el núcleo de nuestra actividad, es decir, ordenaremos la cantidad de servicio demandado según la especialización que tengamos en ellos. De forma que este será el porcentaje de clientes aproximado que vendrá a solicitar el servicio determinado y su coste asociado:



Tabla 6: Precios medios de la asesoría

Asesoría fiscal y contable	%	Al mes	Nº trabajadores	Ingresos
Sin trabajadores	20%	130	72	9.360
1 trabajador	15%	160	54	8.640
2 a 10 trabajadores	10%	220	36	7.920
11 a 30 trabajadores	5%	275	18	4.950

Inversiones, finanzas y seguros	% clientes	Un pago	Nº trabajadores	Ingresos
Plan de estratégico o de viabilidad	10%	500	36	18.000
Plan de inversiones	5%	350	18	6.300
Consultas	15%	50	54	2.700

Contacto 24/7	% clientes	Al mes	Nº trabajadores	Ingresos
Consultas	5%	75	18	1.350
Plan de alertas y seguimiento	10%	130	36	4.680

Gestión online	% clientes	Un pago	Nº trabajadores	Ingresos
Consulta	5%	50	18	900

Total	100%	-	360	64.800
-------	------	---	-----	--------

Fuente: elaboración propia (2014)

Para el cálculo estimado de los ingresos se puede aceptar el total expuesto en la tabla 6, de modo que en el año 1 obtendríamos alrededor de 64.800 euros por la actividad conjunta de los dos asesores. Sin embargo, para los años 2 y 3 no tenemos referencias válidas, así que hemos de suponer que la estrategia de comunicación va a funcionar correctamente, y la perpetuaremos disminuyendo el gasto en publicidad en 5.000 euros. Aun así, estimamos que habrá un incremento de la demanda porque los clientes que ya nos conozcan también actuarán como prescriptores del servicio.

Por lo tanto, presuponemos un ligero incremento de la demanda en un 10% en los años 2 y 3, quedando los ingresos de la siguiente manera:

Tabla 7: Ingresos del segundo y tercer año

	n+1	n+2
Ingresos	71.280,00	78.408,00

Fuente: Elaboración propia (2014)



Aquí es posible que nos tuviéramos que plantear la opción de contratar a alguien más, dado que es probable que estemos usando horas extra.

7.3. GASTOS

Para llevar a cabo una estimación global de los gastos, hemos tenido que obtener datos específicos respecto al coste de las inversiones, los gastos fijos más importantes y se han hecho los cálculos pertinentes para obtener las cifras de amortización, leasing y préstamo. Aun así, existen datos estimados subjetivamente (de forma prudente, al alza) como los gastos variables, la publicidad, la gasolina, la gestión externa y los suministros, dado que los mismos pueden cambiar a lo largo de todo el ejercicio.

Para ver la tabla completa de gastos se recomienda mirar los anexos. Los gastos, expuestos de forma abreviada, son los siguientes:

Tabla 8: Tablas de gastos de los 3 años

Gastos Totales año 1	
G. Fijos	71.828,47
G. Variables	1.800,00
Gastos totales	73.628,47

Gastos Totales año 2	
G. Fijos	65.725,05
G. Variables	1.980,00
Gastos totales	67.705,05

Gastos Totales año 3	
G. Fijos	63.227,83
G. Variables	2.178,00
Gastos totales	65.405,83

Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se puede ver, los gastos se reducen. Esto es consecuencia de la disminución de la partida publicidad, que de ser 6.000 € pasa a ser 1.000 € dado que no puede emplearse tanto dinero, con los resultados obtenidos en el primer año. Sin embargo, esto nos proporciona la capacidad de salir de un resultado que sería demasiado negativo. De esta forma, en el año 2 se puede ver que el resultado mejora. Además, las



amortizaciones también se hacen en menor cuantía, dado que tenemos más libertad para amortizar en el primer año.

7.4. RESULTADOS DEL EJERCICIO

Tabla 9: Tabla de resultado del ejercicio abreviada

	n	n+1	n+2
Ventas	64.800,00	71.280,00	78.408,00
Coste de ventas	- 17.330,00	- 12.330,00	- 14.130,00
Margen Bruto	47.470,00	58.950,00	64.278,00
Gastos fijos	- 46.860,00	- 46.860,00	- 46.860,00
Amortización	- 3.745,11	- 3.745,00	- 2.431,00
BAII	- 3.135,11	8.345,00	14.987,00
Gastos financieros	- 5.693,36	- 4.590,00	- 3.407,00
BAII	- 8.828,47	3.755,00	11.580,00
Impuestos	- 1.324,27	563,25	1.737,00
Beneficio Neto	- 7.504,20	3.191,75	9.843,00

Fuente: elaboración propia (2014)

Como se puede ver en la tabla anterior, el resultado del ejercicio es positivo a partir de año 2, y el índice de crecimiento es muy positivo. Hay que tener en cuenta que, probablemente, hayan gastos que no se hayan tenido en cuenta por ser una situación planificada, pero a ritmo de crecimiento de ventas constante obtenemos una mayor mejora en los beneficios. Esto hace constatar la capacidad de esta empresa para pagar deudas y la de invertir en nuevos activos en el futuro.

Tabla 10: Desglose de los gastos fijos (anuales)

Concepto	n	n+1	n+2
Electricidad	1200	1200	1200
Agua	50	50	50
Gas	180	180	180
Internet + Teléfono (ONO)	1440	1440	1440
S y Salarios	36000	36000	36000
Gestión externa	2400	2400	2400
Seguridad social	8460	8460	8460
Publicidad	6000	1000	1000
Amortizaciones	3745	3745	2431
Leasing (carga fª)	1542	1235	911
Préstamo (int.)	4151	3354	2495
Alquiler	5760	5760	5760
Otros	900	1500	1500
Total	71828	66325	63827

Fuente: Elaboración propia (2014)



Existen determinados gastos que pueden reducirse, y esto hace que el margen para cometer errores en el cálculo de los ingresos, sea mayor. No obstante, como se puede ver, año tras año van decreciendo los costes, de modo que como se verá más adelante, la rentabilidad siempre aumentará en los primeros años.

7.5. OPCIONES DE FINANCIACIÓN/INVERSIÓN (ESCENARIO REALISTA)

La cantidad de capital que se va a aportar de forma inicial son 3.005,06 € y, el resto, hasta alcanzar la inversión inicial mínima, se obtendrá a partir de un préstamo, solicitado a una entidad bancaria, para cumplir con la previsión de gastos de dos años. Esto se traduce en una cantidad poco inferior a los 40.000 €, lo que con las previsiones actuales es perfectamente posible de pagar, pero nos deja con un alto endeudamiento (91% el primer año). Esto es difícil de aceptar por una entidad financiera. Por esta razón, nos interesa mucho que los resultados y las opciones de crecimiento de la empresa sean atractivos lo antes posible.

En caso de ser necesario, se podría intentar obtener dos vehículos de segunda mano, para no hacer tanto gasto con el leasing, y reducir al mínimo la consumición de material, renovándolo solo cuando sea necesario. También podemos negociar con las empresas con las que contratamos los suministros, pero el cambio sería no es significativo.

El leasing contratado corresponde a dos vehículos de empresa, de los cuales nos podemos deducir la carga financiera y, el importe aproximado de ambos en conjunto, no supera los 30.000 euros. Hemos pensado en no utilizar coches, pero dada la localización y el incremento de productividad que dan, se decidió que era lo mejor para la empresa. Esta inversión solo se hará completamente efectiva al finalizar el periodo de amortización (al finalizar el cuarto año), momento en el cual se dejará de pagar el leasing, y el valor contable habrá disminuido a la mitad del valor actual. Con esto, se verá que la empresa tiene un balance inferior conforme pasa el tiempo, pero es debido a la obsolescencia y a la falta de renovación de la inversión. La realidad la podemos ver en la cuenta de resultados, donde se ve un claro incremento del potencial y asentamiento de la empresa en el mercado.



7.6. CUENTAS ANUALES PREVISIONALES

Las cuentas que se presentan muestran lo mencionado anteriormente con más detalle. Sólo se mostrarán las cifras correspondientes al balance inicial y los resultados de cada año. Para más información, consultar las tablas de balance en los anexos.

Tabla 11: Activo a 31/1/2015-2016-2017

ACTIVO	n	n+1	n+2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	35.360,47	34.036,20	30.291,10
I. Inmovilizado Intangible	765,90	765,90	496,80
II. Inmovilizado Material	33.270,30	33.270,30	29.794,30
III. Inversiones Inmobiliarias			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p			
V. Inversiones Financieras l/p			
VI. Activo Impuesto Diferido	1.324,27		
B) ACTIVO CORRIENTE	16.177,03	5.624,42	2.946,31
I. Existencias			
II. Deudores Comerciales y Otras Cuentas a Cobrar			
1. Clientes por ventas y prestación de servicios			
2. Accionistas por desembolsos exigidos			
3. Otros deudores			
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas a c/p			
IV. Inversiones financieras a c/p			
V. Periodificaciones c/p			
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	16.177,03	5.624,42	2.946,31
TOTAL ACTIVO	51.537,50	39.660,62	33.237,41

Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se puede ver en el balance, al principio, se dispondrá de un poco más de liquidez para poder tomar decisiones estratégicas si fuera necesario y se podrá invertir en inmovilizado o en publicidad. Hay que tener en cuenta que, de aumentar la demanda por encima de nuestras expectativas, a partir de cierto punto no podríamos atenderla y necesitaríamos a un miembro más en plantilla. Teniendo liquidez podemos resolver cualquier problema y gestionar correctamente la implantación en el mercado. La pérdida que se produce en el año 2, a falta de hacer inversiones adecuadas, es consecuencia, casi en su totalidad, del pago de la cuota del préstamo.

Por otro lado, el inmovilizado material va perdiendo valor, y no es solo porque se va deteriorando, sino porque no se va invirtiendo en inmovilizado nuevo. Con el punto de vista que tenemos, desde el primer año, no podemos prever las necesidades que tendremos de activo una vez haya comenzado la actividad, de modo que la liquidez sobrante ha de usarse en ese momento en caso de necesitarlo.

Finalmente, hay que tener en cuenta que habrán deudores (comerciales o no) en el balance de la empresa, sin embargo, aquí no aparecen porque no podemos tener en cuenta los clientes que no pagarán. En ese caso serían morosos, porque no hemos establecido ningún sistema de pago aplazado (aunque podría ser viable).



Por otra parte, como se puede ver en la tabla 11, tenemos un patrimonio neto muy pequeño en relación al tamaño del pasivo. Esto es por la imposibilidad de invertir más en la empresa, y la necesidad aparejada de tener una inversión inicial. También es cierto que, la garantía de solvencia ante una entidad financiera siempre es mayor cuando existen dos personas que están dispuestas a trabajar y responder que cuando solo hay una.

Por la alta rentabilidad generada durante el primer año, el patrimonio neto empieza a ser positivo y las deudas empiezan a bajar rápidamente.

Tabla 12: Patrimonio neto y pasivo a 31/12/2015-2016-2017

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n+1	n+2
A) PATRIMONIO NETO	- 4.499,14	- 1.307,39	8.535,61
A.1) Fondos Propios	- 4.499,14	- 1.307,39	8.535,61
I. Capital	3.005,06	3.005,06	3.005,06
II. Prima de Emisión			
III. Reservas			
IV. Acciones y Participaciones en Patrimonio Propias			
V. Resultados Ejercicios Anteriores		- 7.504,20	- 4.312,45
VI. Otras Aportaciones Socios			
VII. Resultado del Ejercicio	- 7.504,20	3.191,75	9.843,00
VIII. Dividendo a Cuenta			
A.2) Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos			
B) PASIVO NO CORRIENTE	40.968,00	24.702,00	7.139,00
I. Provisiones a l/p			
II. Deudas a l/p	40.968,00	24.702,00	7.139,00
1. Deudas entidades de crédito a l/p	21.749,00	11.351,00	-
2. Acreedores arrendamiento financiero	19.219,00	13.351,00	7.139,00
3. Otras deudas l/p			
III. Deudas empresas grupo y asociadas l/p			
IV. Pasivos impuesto diferido			
V. Periodificaciones l/p			
C) PASIVO CORRIENTE	15.068,64	16.266,01	17.562,80
I. Provisiones a c/p			
II. Deudas a c/p	15.068,64	16.266,01	17.562,80
1. Deudas entidades de crédito a c/p	9.525,00	10.398,00	11.351,00
2. Acreedores arrendamiento financiero	5.543,64	5.868,01	6.211,80
3. Otras deudas c/p			
III. Deudas empresas grupo y asociadas c/p			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	-	-
1. Proveedores			
2. Otros acreedores			
V. Periodificaciones c/p			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	51.537,50	39.660,62	33.237,41

Fuente: Elaboración propia (2014)



En este caso, los puntos que se tocan son únicamente los que pueden planificarse (préstamo, leasing, resultado del ejercicio y capital social), el resto se utilizarán solo si lo exige la actividad diaria de la empresa.

Hay que tener en cuenta que tanto el activo como el pasivo son a 31/12, es decir, cuando ya ha terminado el primer año de la actividad de la empresa. De modo que hay un pago que ya se ha hecho y se periodifica el segundo.

Finalmente, hay que observar que la percepción de que la empresa pierde valor es ficticia, ya que la actividad de los años 2 y 3 en el día a día no es asumible en el proyecto, lo que significa que permanecen con las deudas iniciales. Más bien hay que fijarse en como aumenta el patrimonio neto, que es la verdadera medida de crecimiento de la empresa.

7.7. ANÁLISIS DE RATIOS

Si nos fijamos en la situación inicial de la empresa, podemos ver cómo parece que sea muy holgada, e incluso fácil, pero en realidad se encuentra cerca de una situación problemática, según los datos analíticos. Esto se puede percibir en el fondo de maniobra, donde el primer año la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente es de solo 1.108 euros. Esto puede traducirse en la posibilidad de caer en impago ante la entidad financiera acreedora, ya que el importe de los dos siguientes pagos (mensuales de 992 euros) superará esta cifra (2 meses) a menos que la actividad se desarrolle con normalidad. Esto deja hacer que la presión sea alta y con muy poca capacidad de reacción.

Tabla 13: Fondo de maniobra previsto en los próximos 3 años

	n+1	n+2	n+3
Fondo de maniobra (AC-PC)	1.108,39	- 10.641,59	- 14.616,49

Fuente: Elaboración propia (2014)

Es cierto que la situación es de un momento determinado en el tiempo y que posteriormente se resolverá con las ventas diarias, pero sería un escenario complicado (en caso de que el banco no refinance la deuda) para poder continuar la actividad.

A continuación, podemos ver cómo evolucionará la empresa desde el punto de vista de los ratios financieros:



Tabla 14: Ratios financiero de los 3 años

	n+1	n+2	n+3
RATIO DE LIQUIDEZ	1,07	0,35	0,17
RATIO DE TESORERÍA	1,07	0,35	0,17
RATIO DE DISPONIBILIDAD	1,07	0,35	0,17
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL ACTIVO	0,02	-0,27	-0,44
FONDO DE MANIOBRA SOBRE EL PASIVO	0,02	-0,26	-0,59
ENDEUDAMIENTO total	1,09	1,03	0,74

Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se puede ver en el balance y en estos ratios, la única masa patrimonial con cifras en el activo es la tesorería, por lo tanto, los primeros 3 ratios tienen el mismo valor. Además, puesto que no hemos tenido en cuenta deudores y cambios en la estructura del pasivo, se mantiene así durante los 3 años, pero fijándonos en el análisis horizontal que se puede hacer, la cantidad de liquidez de un año a otro va disminuyendo muy rápidamente, como ya mostraba, de forma preocupante, el fondo de maniobra. En este caso, es debido a que el dato está cogido de un momento determinado, sin tener en cuenta la actividad entre un día y otro, si no que más bien es la de un año a otro. Esto nos deja con una liquidez decreciente porque, a pesar de tener unos beneficios en aumento, tenemos unas deudas financieras que se reducen en mayor cuantía de lo que aumentan dichos beneficios. Sin embargo, el problema desaparece en el cuarto año (del cual no tenemos balance), porque, tal y como se puede ver, el endeudamiento total, que está por encima del 100% el primer año, se reduce drásticamente de un año a otro. También se puede percibir que el fondo de maniobra sobre activo y sobre pasivo es negativo en los dos años posteriores, pero es por la misma razón anteriormente comentada sobre el momento en que se toma el dato.

7.8. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Teniendo en cuenta los flujos de caja obtenidos de los datos iniciales, hemos podido calcular la tasa interna de rentabilidad, el valor actual neto, la rentabilidad de los activos invertidos y la rentabilidad de la deuda.

Tabla 15: Ratios de análisis de la inversión

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
TIR	5,689%	20,38%	35,997%
VAN	- 54.480,68	- 11.115,64	2594,34
ROE	166,79%	-224,13%	115,32%
ROA	-17,13%	9,47%	34,84%

Fuente: Elaboración propia (2014)



Los datos de la tabla 14 han sido recogidos de los flujos de caja y de las cuentas anuales antes presentas.

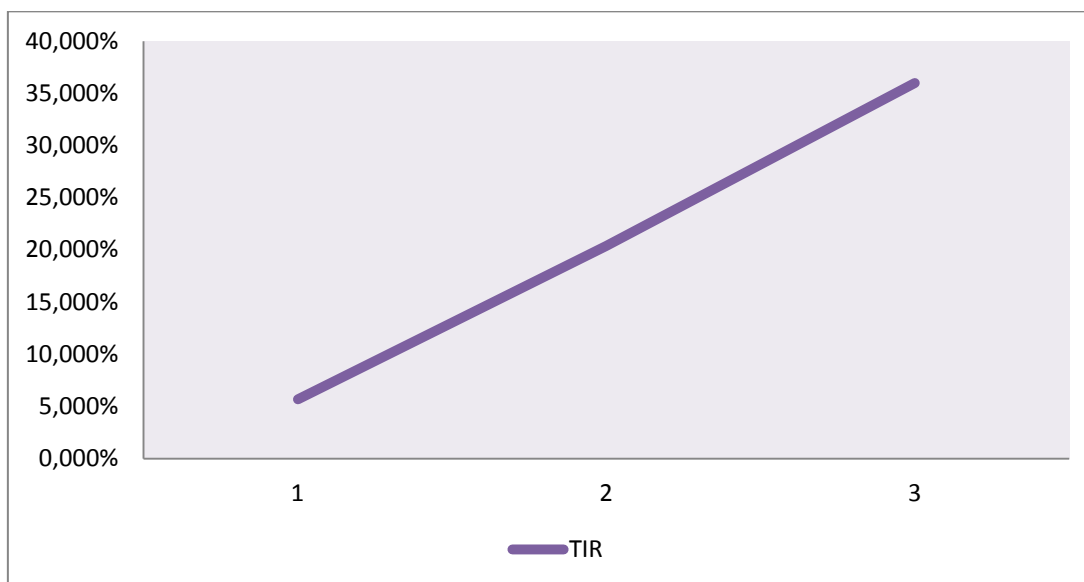
El TIR muestra una evolución positiva y correcta en relación a la disminución de gastos (y pagos) y el aumento de ingresos (y cobros) de la empresa. Podemos ver que los incrementos son del orden del 15%, lo que determina una rentabilidad real muy buena para una inversión que el primer año tiene pérdidas y, por las cifras de las cuentas anuales no basta para ser optimistas.

En cuanto al VAN, tiene una evolución muy irregular, debido principalmente a que al inicio se basa en una cuantía de inversión muy grande y un retorno similar y, posteriormente, deja de haber inversión y, por el contrario, aumenta el retorno de la inversión inicial.

Por su parte, el ROE tiene una disposición engañosa en el segundo año, ya que la operación que se realiza tiene en el denominador la cifra de fondos propios, que da un valor negativo, pero la rentabilidad es en realidad muy alta y positiva. En el tercer año simplemente se normaliza, ya que resultados y patrimonio neto dan valores positivos, pero también con un valor muy alto.

Finalmente, la rentabilidad del activo parece menos atractiva en el año inicial, pero también repunta hasta el 9,47% el segundo año y, vuelve a avanzar hasta 34,84% en el tercero. En este caso los incrementos son de, aproximadamente, el 25%.

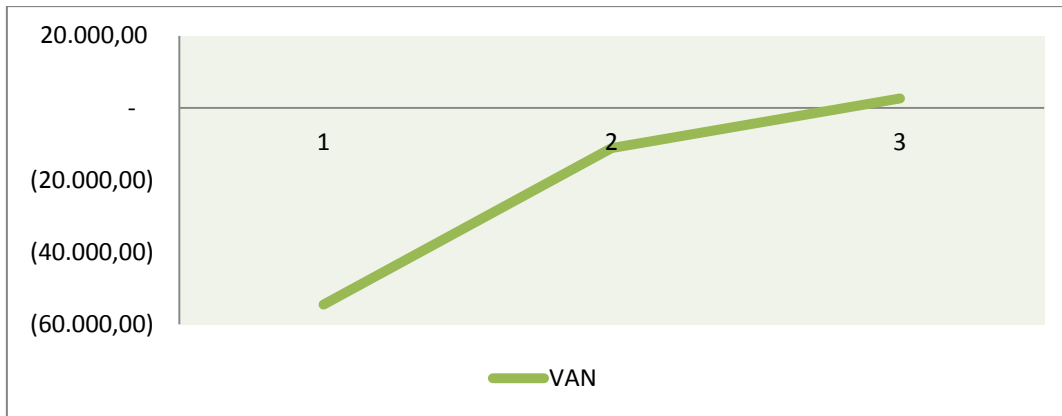
Tabla 16: TIR de los 3 años



Fuente: Elaboración propia (2014)

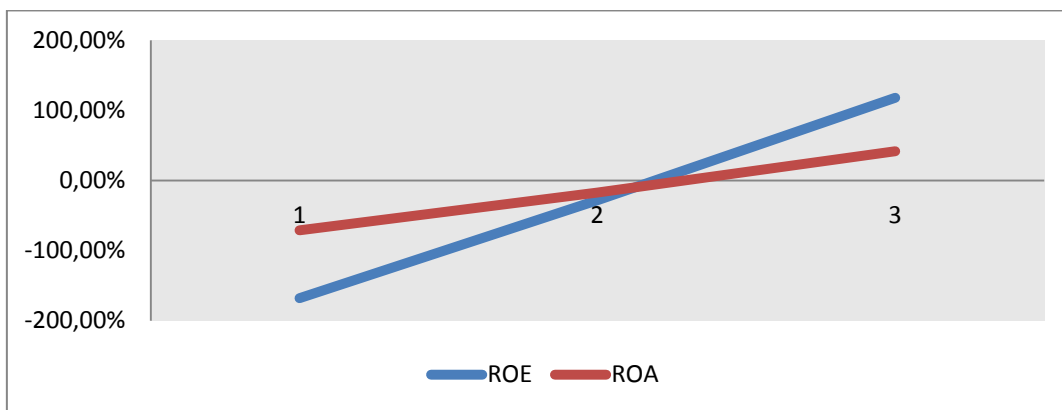


Tabla 17: VAN de los 3 años



Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla 18: Rentabilidades de los 3 años



Fuente: Elaboración propia (2014)

En los tres gráficos, podemos ver que se trata de una clara tendencia creciente, lo que significa que la inversión será muy buena si se toma el riesgo de tener pérdidas el primer año. Esto no quiere decir que esté asegurada esta situación, pero dentro de los límites que existen y de los márgenes de error tenidos en cuenta, estos datos son muy positivos. De hecho, en casi todos los gastos se puede reducir la cantidad pagada, consiguiendo otro producto o servicio similar, aunque de peor calidad.

Si bien es cierto que la rentabilidad económica comienza muy negativa, lo cual representa el gran riesgo de ese momento, la recuperación es muy pronta si las decisiones tomadas y los cambios y adaptaciones se llevan a término de la forma correcta.



7.9. EPÍLOGO

Podemos concluir este punto, viendo que las rentabilidades dadas en cada una de las modalidades en que se calculan, son muy optimistas a partir del segundo año, momento a partir del cual la empresa empezará a generar beneficios.

El sistema de cálculo de las cuentas anuales obliga a tener en cuenta un punto de vista estático que no es realista, por lo que no se endeuda más la empresa ni se invierte más. Esto puede ser positivo, pero también tiene sus implicaciones negativas en el caso de no conseguir los ingresos por ventas esperados.

En cualquier caso, la tendencia es creciente porque los gastos van disminuyendo, haciendo fácil la desinversión y más fácil mantener la asesoría conforme se afianza la posición en el mercado.



8. CONCLUSIONES



Conclusión 1. Respecto a la situación del sector, es evidente que existe una gran competencia. Se hace necesario diferenciarse, ya que el servicio es homogéneo, y hay una gran lucha de precios. Un buen valor diferencial que permita atraer y fidelizar clientes será una buena opción para incorporarse al mercado y tener éxito.

Conclusión 2. En el sector de la asesoría, pese a la complicación que tiene captar cliente, no hay apenas barreras de entrada, y la desinversión parece bastante fácil. Esto se puede decir en nuestro favor y en nuestra contra, de modo que la constante renovación y especialización también será un factor imprescindible para no ser superado por otros fácilmente.

Conclusión 3. La coyuntura económica actual da señales de cambio y recuperación. Sin embargo, el hecho de pertenecer aun a un país en situación de crisis económica, puede representar una oportunidad, ya que la desconfianza de las empresas puede llevarlas a buscar una asesoría que les ayude a superar cualquier problema financiero o legal (dada la complejidad del sistema).

Conclusión 4. El impulso tecnológico y social que tienen hoy en día internet, los ordenadores y el sistema de telefonía, nos permite a todos estar conectados, pero también hace que las nuevas empresas entrantes tengan fácil acceso a estos medios, de modo que la competencia se intensifica aun más. Esto nos obliga a estar atentos a todos los cambios del mercado y del cliente para no perder el ritmo de ventas.

Conclusión 5. Las expectativas del cliente en un mercado como este son muy altas. Ante cualquier situación de trabajo la imagen que da el asesor es fundamental, y por eso, los valores que han de permanecer invariables son la seriedad, el diálogo con el cliente, la buena disposición y el respeto mutuo.

Conclusión 6. La localización de la oficina nos ha parecido correcta por situarse cercana a los clientes y al centro de la ciudad. Nuestras instalaciones, que son de reciente construcción, darán la imagen de modernidad que nos acerque aun más a los futuros clientes.

Conclusión 7. La forma jurídica elegida es la sociedad de responsabilidad limitada, ya que nos permite eludir la problemática asociada a las deudas con una mínima inversión de 3005,06 euros, a depositar en un 50% cada asesor. Hay que reconocer, además, un beneficio fiscal que desde 2013 facilita la toma de esta decisión, y es que para empresas de menos de 300.000 euros de importe neto de cifra de negocios, el tipo impositivo en el primer año y el siguiente año con beneficios, se sitúa en el 15%.

Conclusión 8. La política de marketing que hemos decidido usar está vinculada a los conocimientos del comercio electrónico. Se pretende obtener clientes a través de



telemarketing, publicidad y relaciones públicas. El éxito de estas iniciativas serán la clave del éxito o fracaso de la sociedad.

Conclusión 9. El público objetivo está muy disperso y hay mucha cantidad, lo cual crea confusión a la hora de centrarse en un cliente. Si se consigue superar esta dificultad y la empresa dirige un programa de comunicación agresivo en el verdadero núcleo de clientes potenciales dispuestos a pagar por nuestros servicios, las ventas estarán aseguradas.

Conclusión 10. La situación de inicio está rodeada de dificultades. No se puede establecer un precio según la demanda, no se poseen históricos de ventas para hacer previsiones y propuestas estratégicas, ya sean contables o comerciales. Así pues, hay que evitar el sesgo de los datos a través de un análisis serio, y las campañas de marketing iniciales tendrán que ser muy ambiciosas, lo que obligará a trabajar más.

Conclusión 11. El análisis financiero arroja unos datos muy optimistas a partir del segundo año. La vista estática de las cuentas anuales nos sugiere prudencia, ya que hay datos como el fondo de maniobra que muestran una gran debilidad en liquidez en plazos consecutivos de 2 meses. No obstante, tanto las rentabilidades económica y financiera como el análisis de flujos de caja dan perspectivas de mejora constante y creciente, debido a que los gastos disminuyen cada año. Esto nos lleva a deliberar que, puesto que, a excepción del primer año, la empresa obtiene beneficios y crecimiento bastante elevados, el proyecto es viable económicamente.



BIBLIOGRAFÍA



LIBROS

Aguado Carretero, M^a Pilar. 2008. *La guía del emprendedor*. Valencia : Empresarios Jóvenes de Valencia, 2008.

Aguado Carretero, Pilar. 2008. *La guía del emprendedor*. Valencia : Asociación de Jóvenes empresarios de Valencia, 2008.

Amat, O. 2008. *Análisis de Estados Financieros*. Barcelona : Gestión 2000, 2008.

Bataller Grau, Juan. 2007. *Curso de derecho privado*. s.l. : Tirant lo blanch, 2007. 978-84-8456-913-8.

Bonsón, E. y Cortijo, V. 2009. *Análisis de estados financieros. Fundamentos teóricos y casos prácticos*. Madrid : Pearson, 2009. 978-84-832-2596-7.

Borello, Antonio. *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill. 97-8958-410-093-1.

Canales Tatay, C. 2006. *Tecnología de las empresas financieras, asesoría y gestoría*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2006.

De Miguel Molina, M. 2004. *Marketing de servicios: Plan de Marketing*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2004.

Esteban Talaya, Águeda, García de Madariaga Miranda, Jesús y Narros González, M^a José. 2006. *Principios de marketing*. Madrid : Esic, 2006. 84-7356-468-5.

Gallego, E. y Vara, M. 2008. *Manual práctico de contabilidad financiera*. s.l. : Ed. Pirámide, 2008. 9788436821796.

Iborra, María, Dasí, Àngels y Dolz, Consuelo. 2006. *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Madrid : Thomson, 2006. 84-9732-371-8.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. 2010. *Fundamentos de estrategia*. Madrid : Pearson, 2010. 978-84-8322-645-2.

Marín Hernández, S. y Martínez García, F.J. 2003. *Contabilidad bancaria: financiera, de gestión y auditoría*. s.l. : Pirámide, 2003.

Ribes, Gabriela y Herrero, Aurelio. 2011. *Los Recursos Humanos en la empresa*. Valencia : Universitat Politècnica de Valencia, 2011. 978-84-8363-751-7.

Rivera Vilas, Luis Miguel. 2010. *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. s.l. : Servicio de publicaciones UPV, 2010. 9788483635421.

Robinson, Ken. 2009. *El elemento*. Barcelona : Grijalbo, 2009. ISBN 978-670-429-636-5.

Solomon, M. R. 2013. *Comportamiento del consumidor*. s.l. : Pearson, 2013.



Suárez, A. 2005. *Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa*. s.l. : Pirámide, 2005.

Valencia López, Victor. 2013. *Entorno, mercado, clientes, producto y precio*. Madrid : Esic, 2013. 978-84-7356-941-5.



CONSULTAS ELECTRÓNICAS

Agencia Tributaria. 2014. Aeat. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de septiembre de 2014.]

<http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio.shtml>.

Anteconsultores. [En línea] [Citado el: 27 de mayo de 2014.]

<http://www.anteloconsultores.com/presupuesto-de-asesoria2/>.

Asociación española de asesores fiscales. [En línea] [Citado el: 30 de julio de 2014.]

<http://www.aedaf.es/>.

Asociación española de empresas de consultoría. 2012. Asociación española de empresas de consultoría. [En línea] 2012. [Citado el: 29 de julio de 2014.]

<http://www.consultoras.org/frontend/aec/El-Mercado-Nacional-Desciende-Un-1-7--Despues-De-Cuatro-Anos-De-Estancamiento-vn22422-vst22>.

Bancopopular. [En línea] [Citado el: 28 de mayo de 2014.]

<http://www.bancopopular.es/popular-web/simuladores/simulador-leasing.htm>.

Bernal, Miguel Ángel y Moreno de Tejada, Carlos. 2013. Valencia Plaza. [En línea] 21 de marzo de 2013. [Citado el: 19 de junio de 2014.] <http://www.valenciaplaza.com/ver/80082/la-oficina-bancaria--el-asesor-financiero-preferido-en-esp%C3%B1a.html>.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. [En línea] [Citado el: 26 de mayo de 2014.]

<http://www.cnmv.es>.

Congreso de los diputados. [En línea] [Citado el: 31 de agosto de 2014.]

<http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso>.

Diario El Mundo. 2014. elMundo. [En línea] 17 de julio de 2014. [Citado el: 26 de agosto de 2014.] <http://www.elmundo.es/economia/2014/07/17/53c79cafca474140208b4573.html> .

Diario Expansión. 2011. Estaticos.Expansión. [En línea] 8 de marzo de 2011. [Citado el: 29 de julio de 2014.] <http://estaticos.expansion.com/estaticas/especiales/25-aniversario/imagenes/portadas/pdf/Consultoria.pdf>.

Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. 2014. dgsfp. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de septiembre de 2014.] <https://www.dgsfp.mineco.es/sector/legislacion.asp> .

Economistas.org. [En línea] [Citado el: 29 de mayo de 2014.]

www.economistas.org/reaaf/HerramientasREAF/calculo_leasing.xls.

El País. 2014. Elpaís.com. [En línea] 20 de junio de 2014. [Citado el: 4 de septiembre de 2014.]

http://economia.elpais.com/economia/2014/06/20/actualidad/1403269538_310071.html.

Gestion3. [En línea] [Citado el: 28 de mayo de 2014.]

<http://www.gestion3.es/index.php?/content/view/6/15/> .



- Global Best Tech. [En línea] [Citado el: 19 de junio de 2014.]
<http://www.globalbesttech.com.mx/consultoria-y-asesoria/>.
- ILP Leopoldo Pons. ILP. [En línea] [Citado el: 29 de agosto de 2014.]
<http://www.ilpabogados.com/oficinas/abogados-valencia/>.
- INE. [En línea] [Citado el: 31 de agosto de 2014.] <http://www.ine.es/prensa/np813.pdf>.
- INE. 2012. INE. [En línea] 2012. [Citado el: 1 de septiembre de 2014.]
<http://www.ine.es/prensa/np805.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística. [En línea] [Citado el: 27 de mayo de 2014.]
<http://www.INE.es/>.
- Instituto Nacional de Estadística. 2013. ine.es. [En línea] 2013. [Citado el: 20 de agosto de 2014.] <http://www.ine.es/prensa/np794.pdf>.
- ISE asesores. ISE. [En línea] [Citado el: 30 de agosto de 2014.]
<http://www.iseasesores.com/aviso-legal-y-politica-de-privacidad/>.
- marcgm asesores consultores. marcgm. [En línea] [Citado el: 31 de agosto de 2014.]
<http://www.marcgm.com/>.
- Ministerio de Economía y Competitividad. 2014. Icac. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de septiembre de 2014.] <http://www.icac.meh.es/seccion.aspx?hid=34>.
- Ministerio de educación, cultura y deporte. 2014. mecd. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de septiembre de 2014.] <http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2014/02/20140213-datos-univer.html>.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2012-2013. Mecd. [En línea] 2012-2013. [Citado el: 1 de septiembre de 2014.] <http://www.mecd.gob.es/dctm/sue/datos-y-cifras-sistema-universitario-espanol.pdf?documentId=0901e72b814eed28>.
- Mobiliario de oficina. [En línea] [Citado el: 29 de mayo de 2014.]
http://www.mobiliariodeoficina.com/r/Muebles_de_oficina/.
- Noticias Jurídicas. [En línea] [Citado el: 27 de agosto de 2014.]
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo5-1985.t1.html#c1.
- Nova Aseinte. Aseinte. [En línea] [Citado el: 31 de agosto de 2014.]
http://aseinte.com/asesoria_fiscal_laboral_contable_valencia/.
- Porter, Michael. 1985. Buenos Negocios. [En línea] 1985. [Citado el: 27 de agosto de 2014.]
<http://www.buenosnegocios.com/notas/297-porter-3-opciones-consolidarse-el-mercado>.
- Renault. [En línea] [Citado el: 29 de mayo de 2014.]
<http://www.renault.es/promociones/vehiculos-turismos/>.
- Sabi. 2012. [En línea] 2012. [Citado el: 19 de junio de 2014.] https://sabi.bvdinfo.com/version-201459/Segmentation.Report.serv?_CID=736&context=3Q54A6RBT9VRBWX.



Solvía.es. [En línea] [Citado el: 25 de mayo de 2014.] http://www.solvía.es/Loft-de-Banco-en-Valencia/34325_3/vivienda-en-alquiler_42853.html?gclid=CPvFnPXiyb4CFXLjtAodT0oAMQ&gclidsrc=aw.ds.



ANEXOS



Tabla 17: Detalle de las inversiones (inmovilizado)

Concepto	Precio de Adquisición
Mobiliario	3749,35
EPI	1797
Aplicaciones Informáticas	1035
Otro inmovilizado material	1200
Elementos de transporte	30000
Total inmovilizado	37781,35

Fuente: Elaboración propia (2014)

El apartado referente a otro inmovilizado material se refiere a material de oficina.

Tabla 18: Préstamo (versión resumida)

PRÉSTAMO				
nº CUOTA/AÑO	CUOTA MENSUAL * 12	TÉRMINO AMORTIZATIVO	INTERESES	CAPITAL PENDIENTE
0				40.000
1	11.900	8.726	3.174	31.274
2	11.899	9.525	2.374	21.749
3	11.899	10.398	1.501	11.351
4	11.899	11.351	548	0

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla 19: Leasing (versión resumida)

LEASING (los 3 años estimados)				
Nº CUOTA/AÑO	CUOTA MENSUAL*12	IMPORTE RECUPERABLE	CARGA F ^a	CAPITAL PENDIENTE
-				30.000
1	6.780	5.237,20	1.542,38	24.762,80
2	6.780	5.543,64	1.235,94	19.219,16
3	6.780	5.868,01	911,57	13.351,15
4	6780	6.211,80	568,2	7.139,35

Fuente: Elaboración propia (2014)



Tabla 20: Amortizaciones realizadas

AMORTIZACIONES			
Amortizaciones	Precio Adquisición	% anual máx.	Amort. Aplicada
Ordenadores	1.797,00	26%	467,22
Aplicaciones informáticas	1.035,00	26%	269,10
Elementos de transporte	30.000,00	16%	2.513,85
Mobiliario y otro inmov.	4.949,35	10%	494,93
Amortización total anual			3.745,11

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla 21: Flujos de caja netos de los 3 años (por meses) FC=Cobros-Pagos

Flujos de caja año 1		Flujos de caja año 2		Flujos de caja año 3	
F 1	-6043,99	F 1	-2109,88	F 1	704,29
F 2	-6043,99	F 2	-2109,88	F 2	704,29
F 3	-6043,99	F 3	-2109,88	F 3	704,29
F 4	-6043,99	F 4	-2109,88	F 4	704,29
F 5	-6043,99	F 5	-2109,88	F 5	704,29
F 6	-6043,99	F 6	-2109,88	F 6	704,29
F 7	-6043,99	F 7	-2109,88	F 7	704,29
F 8	-6043,99	F 8	-2109,88	F 8	704,29
F 9	-6043,99	F 9	-2109,88	F 9	704,29
F 10	-6043,99	F 10	-2109,88	F 10	704,29
F 11	-6043,99	F 11	-2109,88	F 11	704,29
F 12	-6043,99	F 12	-2109,88	F 12	704,29
Inversión inicial	105.822,91	Inversión inicial	102.979,93	Inversión inicial	- 103.839,93
TIR	5,689%	TIR	20,38%	TIR	35,997%
VAN	- 54.480,68	VAN	- 11.115,64	VAN	2594,34

Fuente: Elaboración propia (2014)

A continuación, se pretende exponer una breve descripción analítica de los resultados que obtendríamos en dos situaciones dadas, la optimista y la pesimista, en relación a unas variables estimadas ligeramente por encima y ligeramente por debajo, respectivamente, de los resultados realistas.

Puesto que la información de valor aportada es la del escenario realista, simplemente, en este apartado, tendremos que observar la fluctuación de los resultados para poder concluir si tenemos opciones de sobrevivir como empresa (en el caso del escenario pesimista) y si tendremos opciones de invertir, crecer y/o expandirnos (en el escenario optimista).



ESCENARIO PESIMISTA

Para la creación de un marco pesimista, que estimaremos por debajo de los resultados ya obtenidos, nos fijaremos principalmente en las variaciones de los resultados, que como consecuencia de disminuir las ventas, se verán afectados muy negativamente. La clave para obtener una conclusión positiva, será llegar a la misma deducción que en el punto anterior, pero de forma más lenta.

Para elaborar los datos supondremos que hay una disminución en las expectativas de ventas de un 20%, por lo que los clientes finales a los que venderemos ya no serán 360, sino 288 en total en un año.

Así pues, los datos quedan de la siguiente manera:

Tabla 192: Tabla de resultados pesimista -20%

	n	n+1	n+2
Ventas	51.840,00	57.024,00	62.726,40
Gastos	73.628,47	67.705,05	65.405,83
Resultados	- 21.788,47	- 10.681,05	- 2.679,43

Fuente: elaboración propia (2014)

Tal y como podemos ver, los resultados negativos del primer año son mucho más exagerados de lo que lo eran en el escenario realista, pero si mantenemos el resto de factores (de gasto) constantes, la tendencia de crecimiento continua de forma positiva y augura una posible estabilización o, incluso, beneficios en el cuarto año.

Es cierto que, en estas condiciones, hay que esperar dos años más para obtener los resultados que esperamos, de modo que crea incertidumbre frente a un posible acreedor, sobre todo una entidad financiera, ya que 4 años es mucho tiempo, pero vamos a ver los datos de las rentabilidades, puesto que nos confirmarán o nos desmentirán las expectativas positivas que nos genera esta tendencia creciente de los resultados:

Tabla 23: Análisis datos (escenario pesimista)

	n	n+1	n+2
TIR	24%	33%	53%
VAN	-8.760,37 €	-3.477,81 €	-643,12 €

Fuente: Elaboración propia (2014)

En la tasa interna de rentabilidad podemos apreciar fácilmente el crecimiento así como la rentabilidad positiva que hay en todo momento en la inversión. Sin embargo, en el VAN ocurre lo mismo que en la cuenta de resultados, el valor actual de los flujos de caja es menor de lo que será en el futuro, según cómo evolucionan las ventas de la empresa.



Faltan el ROE y el ROA que aportan datos poco aceptables por manejar en cada uno de los años datos negativos. Así que no están incluidos en el análisis.

Como es lógico, los valores cambian ligeramente haciéndose cada vez más positivos. El problema es que salir de una situación tan negativa requiere de más sacrificio si cabe que antes. Podemos observar que el TIR es positivo siempre, el VAN crece muy rápidamente y los resultados también, pero en el año 3 siguen siendo negativos. Pese a que la tendencia es creciente y positiva, no sabemos si eso cambiará en alguno de los años sucesivos, y aunque no fuera así, el problema que tendría esta empresa es el mismo que tienen muchas de aquellas que han quedado en concurso de acreedores, es decir, la liquidez.

Si el banco con el que manteníamos el crédito está dispuesto a refinanciar la deuda, e incluso conceder otro préstamo, es muy probable la recuperación. Sin embargo, la falta de liquidez, la incertidumbre ante las posibilidades de futuro y el excesivo gasto, que requiere ser disminuido de forma drástica, impedirían que se produjese tal recuperación de la entidad. No obstante, las reservas actuales de liquidez (es decir, en el año 1) parecen ser suficientes para soportar el peso de una situación como esta.

ESCENARIO OPTIMISTA

Para la elaboración de este escenario, vamos a estimar un incremento inicial en la atracción de clientes gracias a la buena repercusión de la publicidad en el mercado, gracias también a nuestra buena actuación, que nos ha hecho merecedores de una buena reputación y también gracias a la mejora del mercado laboral y el incremento de las PYMES que necesitan asesoramiento.

Para esto, los números se han modificado ligeramente, en término medio, de modo que suponemos que hay un aumento de las ventas sobre la cantidad inicialmente prevista del 15%, de manera que el número total de clientes que vendrán a la empresa serán 414 (en lugar de los 360).

Con este incremento, los resultados quedan del siguiente modo:

Tabla 20: Resultados del escenario optimista (414 clientes)

	n	n+1	n+2
Ventas	74.520,00	81.972,00	90.169,20
Gastos	73.628,47	67.705,05	65.405,83
Resultados	891,53	14.266,95	24.763,37

Fuente: elaboración propia (2014)

Ante esta situación, quedaríamos con beneficios desde el primer año, de modo que sería un negocio muy rentable y con grandes expectativas de futuro.



Los ratios muestran datos en este sentido también:

Tabla 21: ratios de rentabilidad (escenario optimista)

	n	n+1	n+2
ROE	-20%	-1091%	290%
ROA	2%	36%	75%

Fuente: Elaboración propia (2014)

Parece ser que el patrimonio neto inicial perturba el dato del ROE, pero los 2 primeros años. Esta información puede inducir a error. La rentabilidad económica, por el contrario, es perfectamente fiable y muestra el tipo de crecimiento que tendrá la empresa, que será de un 34% el segundo año y del 39% el tercero. Esto es debido a que los ingresos mejoran mucho y los gastos se modifican a la baja, haciendo que la diferencia sea cada vez más grande. Esto hace que el TIR y el VAN queden también desproporcionados. Puesto que es un ejemplo, el escenario es normal, pero la realidad es que se modifican tanto los ingresos como los gastos, ya que al tener más liquidez cambiaríamos nuestra estructura de costes, pero no podemos tener en cuenta aquí esos cambios, porque no veríamos los efectos positivos del aumento del número de clientes.

Estos cambios, efectivamente son muy buenos, pero no son del todo realistas, porque conseguir tanta afiliación de nuevos clientes requeriría mucha habilidad y suerte, pero por encima de todo, experiencia y reputación, algo que en una empresa de reciente creación no se suele dar.

A) OPERACIONES CONTINUADAS (Tabla de Resultados completa)	n	n+1	n+2
1. Importe Neto de la Cifra de Negocio	64.800,00	71.280,00	78.408,00
b) Prestaciones de servicios	64.800,00	71.280,00	78.408,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos	- 17.330,00	- 12.330,00	- 14.130,00
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	- 44.460,00	- 44.460,00	- 44.460,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	- 36.000,00	- 36.000,00	- 36.000,00
b) Cargas sociales	- 8.460,00	- 8.460,00	- 8.460,00
7. Otros gastos de explotación	- 2.400,00	- 2.400,00	- 2.400,00
a) Servicios exteriores	- 2.400,00	- 2.400,00	- 2.400,00
b) Tributos			
d) Otros gastos de gestión corriente			
8. Amortización del inmovilizado	- 3.745,11	- 3.745,00	- 2.431,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado			
13. Otros resultados			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 3.135,11	8.345,00	14.987,00
14. Ingresos financieros			
15. Gastos financieros	- 5.693,36	- 4.590,00	- 3.407,00
b) Por deudas con terceros	- 5.693,36	- 4.590,00	- 3.407,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros			
17. Diferencias de cambio			
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 5.693,36	- 4.590,00	- 3.407,00
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 8.828,47	3.755,00	11.580,00
19. Impuesto sobre beneficios	- 1.324,27	563,25	1.737,00
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	- 7.504,20	3.191,75	9.843,00
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 7.504,20	3.191,75	9.843,00

Fuente: Elaboración propia (2014)