



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

Autor: Miguel Bañuls Soto

Directores: Aurelio Herrero Blasco

Gonzalo Grau Gadea

Índice del contenido:

CAPÍTULO 1: Introducción	7
1.1 Resumen	9
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	10
1.3 Objetivos	12
1.4 Metodología.....	13
CAPÍTULO 2: Antecedentes y situación del sector	15
2.1 Motivación y justificación del trabajo.....	17
2.2 Aproximación al sector	17
CAPÍTULO 3: Análisis del entorno.....	23
3.1 Análisis PESTEL. Macroentorno.	25
3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Microentorno.....	33
3.3 Análisis de la competencia.....	38
3.4 Análisis DAFO	39
CAPÍTULO 4: Análisis de la organización y recursos humanos	43
4.1 Misión, visión y objetivos.....	45
4.2 Constitución y forma jurídica.....	46
4.3 Definición de áreas de trabajo	48
4.4 Definición de puestos de trabajo.....	50
4.5 Organigrama	51
CAPÍTULO 5: Plan de operaciones	53
5.1 Localización	55
5.2 Descripción de los procesos.....	57
CAPÍTULO 6: Plan de Marketing	59
6.1 Segmentación y público objetivo.....	61
6.2 Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.....	64
6.3 Producto ampliado: Flor de Lovelock	69
CAPÍTULO 7: Análisis de viabilidad económico financiera	73
7.1. Plan de inversión.....	75
7.2. Plan de financiación	78

7.3. Ingresos y gastos previsionales.....	79
7.4. Previsión de tesorería	81
7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.....	85
7.6. Balance de situación previsional.....	88
7.7. Umbral de rentabilidad.....	92
7.8. Análisis de ratios	96
7.9 Diagrama de Gantt.....	99
CAPÍTULO 8: Conclusiones.....	101
Bibliografía.....	105
Anexos	109
Anexo 1: Cuadro amortización del préstamo	111
Anexo 2: Detalle del IVA	114
Anexo 3: Previsión de ingresos	115
Anexo 4: Umbral de rentabilidad: Ingresos y gastos	121

Índice de tablas:

Tabla 1: Encuesta anual de servicios. Principales magnitudes por clase de variable y subsectores de actividad	29
Tabla 2: Análisis competencia	39
Tabla 3: Análisis DAFO	41
Tabla 4: Análisis CAME.....	41
Tabla 5: Tabla de decisión. Localización	56
Tabla 6: Inversión Mobiliario de oficina	75
Tabla 7: Inversión Cartelería.....	76
Tabla 8: Inversión Equipos informáticos	76
Tabla 9: Inversión Aplicaciones Informáticas	77
Tabla 10: Previsión tesorería 2015	82
Tabla 11: Previsión tesorería 2016	83
Tabla 12: Previsión tesorería 2017	84
Tabla 13: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional	85
Tabla 14: Análisis Cuenta Pérdidas y Ganancias	86
Tabla 15: Balance de situación previsional	88
Tabla 16: Análisis Activo	89
Tabla 17: Análisis Patrimonio Neto y Pasivo	90
Tabla 18: Análisis Fondo de Maniobra	91
Tabla 19: Evaluación activo frente a pasivo	92
Tabla 20: Volumen Patrimonio Neto	92
Tabla 21: Características umbral de rentabilidad.....	94
Tabla 22: Análisis ratios liquidez.....	96
Tabla 23: Análisis ratios endeudamiento	96
Tabla 24: Análisis rotación de activos	97
Tabla 25: Análisis ratios rentabilidad económica.....	98
Tabla 26: Análisis ratios rentabilidad financiera	98
Tabla 27: Diagrama de Gantt.....	99
Tabla 28: Cuadro amortización préstamo	111
Tabla 29: Cuadro detalle IVA	114
Tabla 30: Previsión de ingresos	115
Tabla 31: Cálculo Umbral de Rentabilidad	121

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Evolución del número de empresas en España y la Comunidad Valenciana	19
Gráfico 2: Altas, bajas y permanencias de empresas	19
Gráfico 3: Distribución de empresas según número de asalariados	20
Gráfico 4: Forma jurídica de las gestorías	21
Gráfico 5: Evolución del empleo en Actividades profesionales, científicas y técnicas ..	21
Gráfico 6: Evolución PIB.....	26
Gráfico 7: Aportación al PIB demanda nacional y exterior	27
Gráfico 8: Evolución paro España y Comunidad Valenciana	28
Gráfico 9: Evolución de la población de empresas (2005 - 2013)	30
Gráfico 10: Las cinco fuerzas de Porter	33
Gráfico 11: Organigrama	51
Gráfico 12: Ilustración de los procesos	57
Gráfico 13: Marketing-Mix	69
Gráfico 14: Flor de Lovelock	70
Gráfico 15: Análisis estructura Activo	90
Gráfico 16: Análisis estructura Patrimonio Neto y Pasivo.....	91
Gráfico 17: Umbral de rentabilidad mensual	93
Gráfico 18: Umbral de rentabilidad global	95

CAPÍTULO 1: Introducción

1.1 Resumen

El presente trabajo final de carrera trata de elaborar un plan de negocio para la creación de una gestoría. El principal objeto de dicho plan es definir las características que tendrá la empresa y estudiar su viabilidad económica.

Hemos analizado cual es la situación del sector en el que vamos a iniciar nuestra actividad. A pesar de ser un sector con una fuerte rivalidad competitiva y en el que existe un crecimiento del número de competidores consideramos que es un sector con muchas posibilidades y en el que podemos tener una oportunidad.

Somos una empresa familiar donde solo trabajamos los dos socios y nos repartimos las tareas dividiendo la carga así de trabajo. Al ser una empresa sencilla y tras analizar las distintas posibilidades hemos decidido constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa y aprovecharnos de todas las ventajas que ofrece este tipo de sociedad.

Tras identificar nuestro público objetivos hemos definido de manera clara los productos que vamos a ofrecer. Vamos a dirigirnos a Sociedades Limitadas con servicios de de contabilidad, gestión laboral y fiscal y a personas físicas haciendo declaraciones del IRPF.

Analizando a la competencia hemos apostado por una política de precios muy competitivos. Con el fin de diferenciarnos vamos a apostar por una página web potente que nos permita interactuar con nuestros clientes y prestar nuestros servicios por este medio de una forma sencilla y práctica.

Se ha realizado un estudio económico financiero de la empresa con previsiones a tres años. Teniendo en cuenta el plan de financiación de la empresa y su plan de tesorería (inversiones, gastos fijos, ingresos...) se ha llegado a la conclusión que la empresa que se ha definido en este trabajo es rentable.

Palabras clave: Gestoría, Plan de empresa, Valencia, Servicios profesionales y Online.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El objeto del presente trabajo final de carrera es desarrollar un plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia.

Con el contexto económico actual y la situación del mercado laboral con la que se encuentra el país, los jóvenes encuentran una salida profesional en la creación de su propia empresa. Por ello, he optado por realizar un plan de empresa en mi trabajo final de carrera ya que considero que es una forma de aplicar todo lo aprendido durante estos años de manera práctica y puede serme de gran utilidad en el futuro.

Muchas son las asignaturas estudiadas dentro de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas que podrán ser de gran ayuda a la hora de elaborar un plan de empresa. Los conocimientos adquiridos que permitirán desarrollar y analizar cada una de las partes del plan de empresa con el fin de encontrar oportunidades de negocio y de llevarlas a cabo de manera eficiente obteniendo un proyecto viable.

A continuación se detallan las asignaturas en las que me apoyaré para la elaboración de cada capítulo:

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación del sector
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Mundial Economía Española y Regional
Breve justificación	En este capítulo se estudiará cual es la situación del sector y su evolución en los últimos años y así tener un conocimiento más amplio del mismo.

Capítulo del TFC	3. Análisis del entorno
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Estratégica y Política de Empresa
Breve justificación	Realizaremos un análisis DAFO y un estudio de las cinco fuerzas de Porter con el fin de reconocer las oportunidades de negocio que puede tener la empresa y determinar cuál será la estrategia a seguir.

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

Capítulo del TFC	4. Análisis de la organización y recursos humanos
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Gestión Fiscal de la Empresa Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	El objetivo de este capítulo será estudiar las diferentes alternativas de forma jurídica y decidir cuál es la más ventajosa. Además se definirán los empleados necesarios y sus funciones para poder alcanzar los objetivos de la empresa de manera óptima.

Capítulo del TFC	5. Plan de operaciones
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Analítica Dirección de Proyectos Empresariales Economía de la Información Tecnología de las Empresas Financieras, Asesorías y Gestorías
Breve justificación	Se determinarán los procesos a seguir en cada uno de los servicios que se prestarán para poder ofrecer un servicio de calidad.

Capítulo del TFC	6. Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Marketing en Empresa de Servicios
Breve justificación	Se desarrollarán las diferentes acciones comerciales que se llevarán a cabo para llegar al público objetivo y conseguir una buena posición de mercado.

Capítulo del TFC	7. Análisis de viabilidad económico financiera
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Matemáticas Financieras Economía de la Empresa II Contabilidad General y Analítica

	Dirección Financiera
Breve justificación	Analizaremos la viabilidad del proyecto a través de estimaciones económicas. Se elaborarán los estados contables previsionales y en base a ellos se realizará el estudio.

1.3 Objetivos

Con el presente Trabajo Final de Carrera se persigue como objetivo principal el realizar un plan de empresa que nos permita descubrir oportunidades, anticiparnos a posibles problemas y conocer si se trata de un proyecto viable. Durante la elaboración del plan de empresa se buscará alcanzar los siguientes objetivos principales mediante unos objetivos secundarios:

- Objetivo principal 1: Conocer la situación del sector en el que nos vamos a adentrar
 - o Objetivo secundario 1.1: Conocer la evolución del sector en los últimos años y sus características principales
- Objetivo principal 2: Desarrollar la estrategia que la empresa debe seguir y analizar su situación interna y su relación con el entorno.
 - o Objetivo secundario 2.1: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa
 - o Objetivo secundario 2.2: Analizar el macroentorno de la empresa mediante la elaboración de un análisis PESTEL.
 - o Objetivo secundario 2.3: Estudiar las cinco fuerzas de Porter con relación a nuestra empresa para así poder analizar el microentorno.
 - o Objetivo secundario 2.4: Conocer las principales características de la competencia.
 - o Objetivo secundario 2.5: Realizar un análisis DAFO mediante el cual desarrollar las estrategias de la empresa.
- Objetivo principal 3: Obtener el modelo organizativo de la empresa y los recursos humanos necesarios.
 - o Objetivo secundario 3.1: Definir la forma jurídica de la empresa.
 - o Objetivo secundario 3.2: Definir áreas y puestos de trabajo.
 - o Objetivo secundario 3.3: Desarrollar como será nuestro organigrama.
- Objetivo principal 4: Describir el plan de operaciones.
 - o Objetivo secundario 4.1: Decidir dónde se situará nuestra oficina principal.

- Objetivo secundario 4.2: Describir los procesos que seguiremos para prestar el servicio.
- Objetivo principal 5: Definir y desarrollar las acciones comerciales que se llevarán a cabo.
 - Objetivo secundario 5.1: Describir cuál será el público objetivo al que vamos a dirigir nuestra actividad.
 - Objetivo secundario 5.2: Implantar la estrategia comercial mediante el modelo del marketing mix.
 - Objetivo secundario 5.3: Mejorar el servicio analizando la flor de servicios de Lovelock.
- Objetivo principal 6: Confirmar que se trata de un proyecto viable.
 - Objetivo secundario 6.1: Definir las inversiones que se van a realizar.
 - Objetivo secundario 6.2: Estudiar cómo se va a financiar la empresa y sus inversiones.
 - Objetivo secundario 6.3: Elaborar y analizar unos estados contables previsionales.
 - Objetivo secundario 4: Analizar la inversión a través de la VAN y la TIR.

1.4 Metodología

Para la elaboración del presente plan de empresa se han empleado las siguientes fuentes de información:

- Fuentes de información primarias: Para conocer los datos sobre la situación del sector y de algunas empresas hemos empleado principalmente las bases de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y SABI.
- Fuentes de información secundarias: Con el fin de ampliar la información obtenida en las fuentes primarias y ser capaces de analizar dicha información de forma correcta hemos leído varias publicaciones sobre el sector de medios especializados.
- Observación: Para que nuestro proyecto sea lo más real posible hemos realizado diferentes entrevistas con expertos de distintos aspectos del proyecto. Un experto financiero nos aconsejó sobre la mejor manera de financiar este proyecto, otro informático nos ayudó para conocer los costes y la viabilidad de la página web que queremos lanzar y, por último, un experto del sector nos dio su punto de vista sobre las previsiones realizadas.
- Internet: Lugar idóneo para conocer a la competencia (servicios, precios, características...). También hemos empleado esta herramienta para ampliar información de las otras fuentes.

- Programas informáticos: A través de programas informáticos hemos tratado la información para presentarla de manera más clara e incluso obtener información nueva.
- Legislación: De toda la normativa vigente también se ha extraído la información necesaria para conocer los derechos y obligaciones que teníamos.

CAPÍTULO 2:

Antecedentes y situación del sector

2.1 Motivación y justificación del trabajo

El trabajo fin de carrera trata de elaborar un plan para la creación de una empresa en la que se precisan conocimientos y habilidades muy específicas necesarias para el correcto funcionamiento de una empresa. El atractivo que tiene crear una gestoría reside en la obligación de cualquier empresa de, por ejemplo, llevar la contabilidad o declarar algún impuesto. Se podría decir que todas las empresas podrían contratar los servicios de una gestoría o, lo que es lo mismo, ser clientes.

El tejido empresarial español está formado principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas. Para ser más concretos, en España más del 95% de las empresas son micro empresas, o lo que es lo mismo, empresas con un máximo de 9 asalariados. Este dato nos resulta interesante, ya que, cuanto menor sea el tamaño de una empresa mayor interés puede mostrar por contratar los servicios que ofrecemos. Las compañías de mayor tamaño mostrarán menos interés por nuestros servicios debido a que este tipo de empresas ya cuentan con departamentos específicos para cubrir dichos servicios. Es por ello que también veamos una oportunidad en el dato de que más de la mitad de las empresas españolas tienen la forma jurídica de persona física. Por tanto, en un principio se podría decir que, observando el tamaño de las empresas y su forma jurídica, a una gran mayoría de las empresas españolas les podrían interesar los servicios ofrecidos desde nuestra futura empresa.

Sin embargo, crear hoy en día una empresa no es un éxito asegurado, nos podemos enfrentar a muchos problemas que debemos prever. En primer lugar encontramos la crisis económica que atraviesa el país en estos momentos. Esto nos podrá perjudicar a la hora de conseguir financiación y es por ello que deberemos reducir la inversión inicial y hacerla de la manera más eficiente posible. La crisis no solo afectará a la financiación si no también al descenso del consumo y el ahorro en costes por parte de las empresas. Por otro lado, nos enfrentamos a un sector maduro tal y como veremos en el siguiente apartado y por lo que deberemos esforzarnos en conseguir hacernos un hueco en el mercado. Uno de los motivos por los que es de gran importancia elaborar un buen plan de empresa es para afrontar estos y otros problemas que puedan surgir con la mayor eficacia posible.

2.2 Aproximación al sector

Este apartado tiene como objetivo conocer en profundidad el sector en el que nos vamos a adentrar. Para ello estudiaremos las características principales del sector así

como las cifras más relevantes y a través de ellas descubrir en qué situación se encuentra y su evolución.

Para empezar debemos identificar dentro de que código CNAE se encuentra el sector de la gestoría. Por tanto, el código CNAE que correspondería a nuestra actividad sería el de *Actividades de contabilidad, Teneduría de Libros, Auditoría y Asesoría Fiscal* (CNAE: 6920). Resulta importante tener identificada correctamente la actividad y su código ya que será de gran utilidad a la hora de buscar y comparar información del sector.

Una de las principales características del sector en el momento actual es lo que se conoce como servicios Low Cost. Entendemos el concepto Low Cost como la oferta de productos de calidad a precios muy ajustados y competitivos. Lo que comenzó hace unos años en el sector de los viajes ya afecta al negocio de las gestorías. La tendencia del Low Cost se ve favorecida por internet. Este medio te da la oportunidad de ofrecer tus servicios las 24 horas del día en cualquier rincón del planeta y, además, reduciendo los costes fijos de tu empresa lo que te permite ajustar el precio. Hoy en día ya existen numerosas empresas que te ofrecen el servicio sin que te hayas de desplazar hasta su despacho y a precios muy bajos. Prueba de esta tendencia es la caída de los precios un 0,4% en el año 2012.

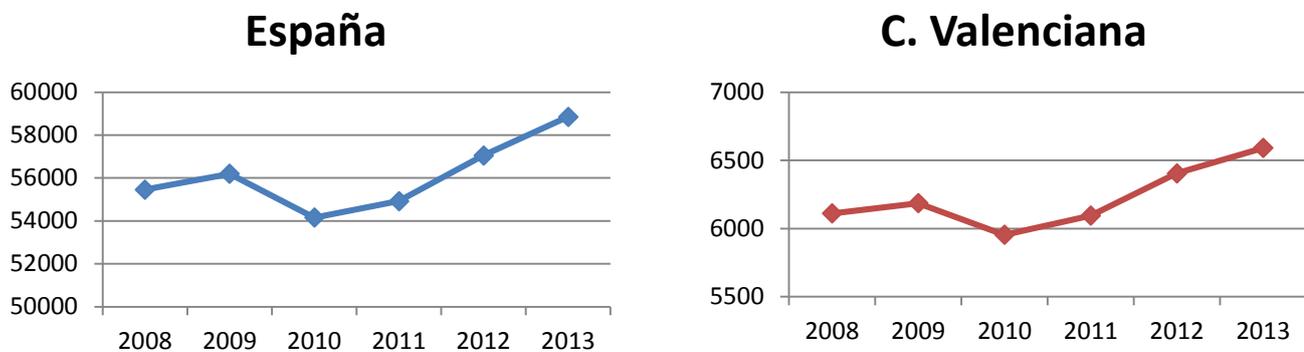
El intrusismo es otro problema constante dentro del sector. Cada vez son más los directivos retirados, principalmente de banca, que ofrecen servicios sin colegiarse y sin darse de alta en la Seguridad Social. Cuando se trata de una gestoría el titular de la misma debe tener el título de Gestor Administrativo y estar colegiado. En el caso de las asesorías su actividad se considera de libre ejercicio por lo que no es necesario ningún trámite (excepto en la asesoría laboral y jurídica). Esto es una de las principales diferencias entre ambas.

Según los datos recogidos en el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2013 existían un total de 58.853 empresas dentro del sector de Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal en todo el territorio nacional. Por su parte, la Comunidad Valenciana cuenta con 6.591 empresas de dicho sector, o lo que es lo mismo, un poco más del 11% del total de España.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución que ha tenido el sector en cuanto a número de empresas se refiere, tanto a nivel nacional como de la Comunidad Valenciana. En ambos casos sigue una evolución similar con crecimiento desde el año 2010. Cabe destacar que el crecimiento acumulado de la Comunidad Valenciana desde el año 2008 es de un 7,85%, ligeramente superior al crecimiento que se ha producido a nivel nacional (aproximadamente 6%). En el último año España ha crecido un 3,1% en número de empresas mientras que la Comunidad Valenciana lo ha hecho en un 2,9%.

En el año 2010 se produjo una caída en el número de empresas del sector y no fue hasta el año 2012 cuando recuperamos niveles de 2009.

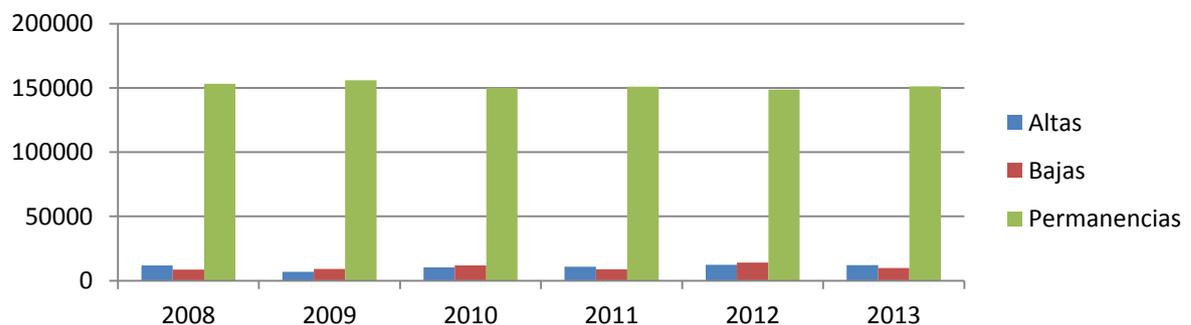
Gráfico 1: Evolución del número de empresas en España y la Comunidad Valenciana



Fuente: INE, 2014

Por otro lado, también es importante analizar cómo se ha producido ese crecimiento, es decir, número de altas de empresas y número de bajas. Para conocer si un sector es estable es interesante estudiar si crece a causa de que las empresas existentes se mantienen y se crean nuevas o, por el contrario, crece a casusa de que el número de nuevas empresas es mayor que el número de empresas que cesan su actividad a pesar de que estas últimas sean muchas. En el siguiente gráfico se muestra el número de empresas que se crean (Altas), el número de empresas que cierran (Bajas) y por último las que mantienen su actividad (Permanencia). Para este caso emplearemos los datos del código CNAE 69 Actividades jurídicas y de contabilidad.

Gráfico 2: Altas, bajas y permanencias de empresas



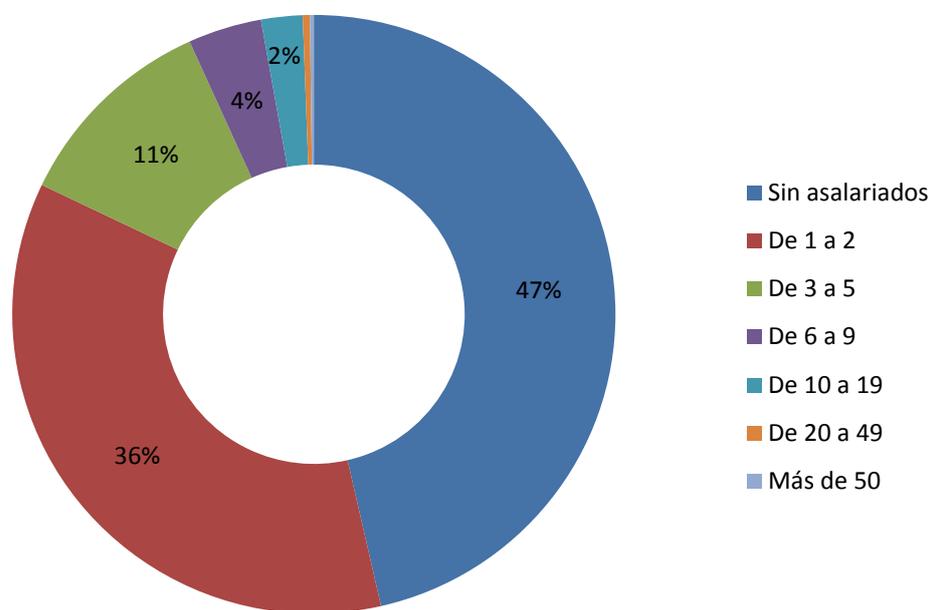
Fuente: INE, 2014

Lo primero que se podría destacar del gráfico anterior es la estabilidad del número de permanencias aunque se observe una pequeña tendencia negativa. En lo que se refiere a las altas y las bajas existen pequeñas diferencias en su evolución. Las altas

tienen una tendencia creciente mucho más estable que las bajas. El número de empresas que desaparecen sufre variaciones y tiene unas cifras menos constantes. En el año 2013 el número de empresas que se crearon fue mayor al número de empresas desaparecidas (12.168 y 9.728 respectivamente) y un 94% de las empresas mantuvieron su actividad.

El siguiente aspecto que analizaremos del sector es la estructura de las empresas del mismo. Nos centraremos tanto en la forma jurídica como en el número de asalariados con el que cuenta cada una de ellas. Comenzaremos por el número de empleados con el que cuenta la empresa.

Gráfico 3: Distribución de empresas según número de asalariados

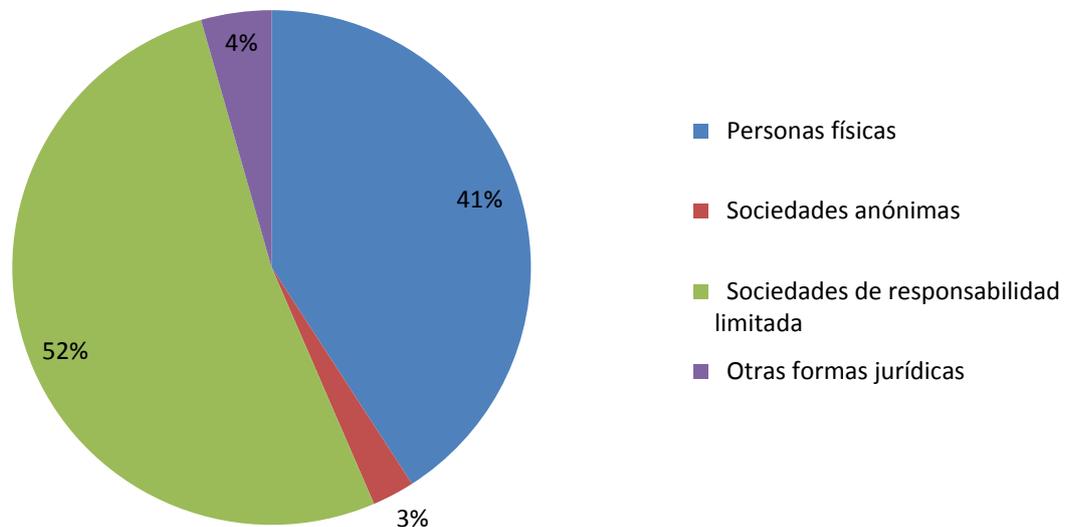


Fuente: INE, 2014

Apreciamos que más del 80% de las empresas que pertenecen al sector de las gestorías tienen menos de dos asalariados y casi la mitad de las empresas no cuentan con ningún asalariado. En los últimos años los únicos estratos que han crecido son los grupos de 1 a 2 asalariados y sin asalariados. Sin embargo, del 2012 al 2013 solamente han aumentado el número de empresas con 1 ó 2 asalariados en un 7%.

Vamos a estudiar la forma jurídica que poseen las empresas dentro del sector. Como hemos visto en el gráfico anterior nos encontramos ante un sector que no cuenta con empresas con plantillas largas. En el 47% de las ocasiones se trata de empresas unipersonales por lo que es posible que el empresario no quiera constituir una sociedad y actuar como persona física. En el siguiente gráfico veremos cómo se distribuyen las empresas en las diferentes posibilidades.

Gráfico 4: Forma jurídica de las gestorías



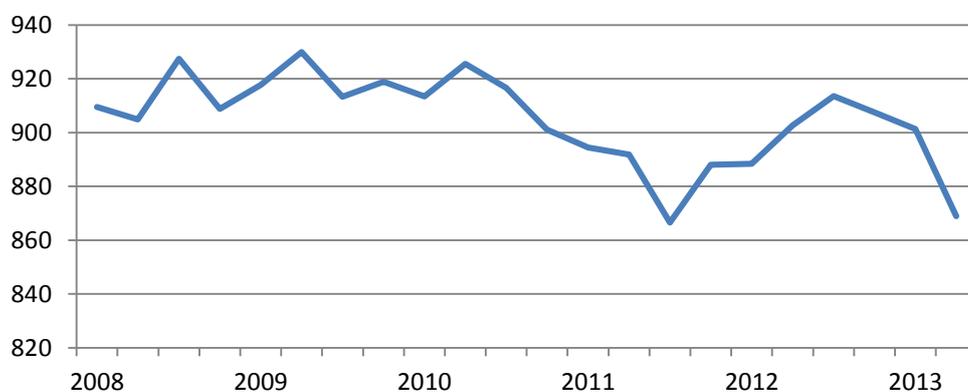
Fuente: INE, 2014

Más de la mitad de las empresas optan por constituir una Sociedad Limita con el fin de proteger su patrimonio personal sin necesidad de aportar un gran capital. En segundo lugar, la forma jurídica más empleada por este tipo de empresas es la de persona física, es decir, empresarios que ejercen su actividad en nombre propio y responden con su patrimonio ante terceros. Por otro lado, se encuentran las Sociedades anónimas que en su mayoría se trata de grandes empresas del sector.

En lo referente al empleo, en los dos primeros trimestres del año se está sufriendo importantes descensos en el número de trabajadores dentro del sector de Actividades profesionales, científicas y técnicas.

Gráfico 5: Evolución del empleo en Actividades profesionales, científicas y técnicas

(Miles de personas)



Fuente: INE, 2014

A mediados de 2010 sufrió una fuerte caída la cifra de trabajadores en el sector que duró hasta finales de 2011 perdiendo casi 60.000 trabajadores. A partir de ese momento se comenzó a vivir una recuperación con subidas en el número de trabajadores hasta el tercer trimestre de 2012. Tras un año de creación de empleo encadenamos tres trimestres seguidos disminuyendo la cifra de empleados en el sector. A finales del segundo trimestre de 2013 el número total de trabajadores ascendía a 868.900.

Nos encontramos ante un sector que le afecta mucho el contexto económico en el que se encuentre. Una de los motivos de esta característica sería el aumento de impagos en tiempos de crisis. Las empresas que contratan los servicios pueden quebrar y no pagar el servicio o atrasarse mucho en el pago. También ocurre al contrario, en tiempos de bonanza económica la creación de empresas se multiplica y por tanto aumentan los clientes.

CAPÍTULO 3: Análisis del entorno

3.1 Análisis PESTEL. Macroentorno.

En este apartado analizaremos aquellos factores más importantes sobre los que la empresa no puede actuar, es decir, el macroentorno. Una de las herramientas que se emplea para analizar el macroentorno es lo que se conoce como el Análisis PESTEL. Según el libro Fundamentos de estrategia *“el modelo PESTEL categoriza las influencias del entorno en seis tipos principales: Política, Economía, Social, Tecnológico, Entorno ambiental y Legal”*. A continuación estudiaremos como pueden afectar a nuestra empresa los diferentes entornos.

Entorno político

El entorno político se refiere a las políticas llevadas a cabo por el estado que afectan a nuestro negocio (subvenciones, restricciones...). En primer lugar, cabe destacar que la situación político-económica que atraviesa actualmente el país es complicada. En estos tiempos de crisis económica se están tomando fuertes medidas con el fin de recuperar la economía que afectan tanto a empresas como a consumidores. Se están llevando a cabo muchos recortes del gasto público con el fin de mejorar el déficit público pero, esto provoca que el estado reduzca las partidas destinadas a fomentar el consumo privado.

Las reformas están afectando al tejido empresarial español. En los últimos años han entrado en vigor una reforma laboral (Febrero 2012) y se han ido introduciendo algunos cambios sobre la fiscalidad a la espera de que se lleve a cabo una reforma fiscal en profundidad.

Tanta reforma genera cierta inseguridad entre las empresas del país y provoca que resulte complicado realizar una correcta planificación fiscal y laboral. Estar al día de todas las modificaciones para poder cumplirlas también resulta una tarea complicada para las pequeñas y medianas empresas. Uno de los objetivos de las reformas fiscales es evitar el fraude que algunas empresas realizaban. Esto significa que se han endurecido las sanciones y que se han incrementado los controles obligando así a las empresas a esforzarse en cumplir con sus obligaciones de la mejor manera posible.

Por otro lado, en septiembre de 2013 entró en vigor una nueva ley de apoyo a los emprendedores que está dentro de las políticas que se están llevando a cabo por el gobierno para fomentar la creación de empresas. Esto nos resulta interesante por dos motivos, el principal es que nosotros somos una nueva empresa y nos podremos beneficiar de algunos de los incentivos presentes en esta ley y, en segundo lugar, el esfuerzo del gobierno por fomentar el emprendedurismo y aumentar el número de empresas nos beneficia desde el punto de vista de que a mayor número de empresas

mayor número de posibles clientes. Las principales características de esta ley son las siguientes:

- Tarifa plana a la Seguridad Social de 50€
- Subtipo societario: Sociedad Limitada de Formación Sucesiva
- Emprendedor de responsabilidad limitada
- Incentivos fiscales
- Nuevas bonificaciones para autónomos con discapacidad o pluriactividad.

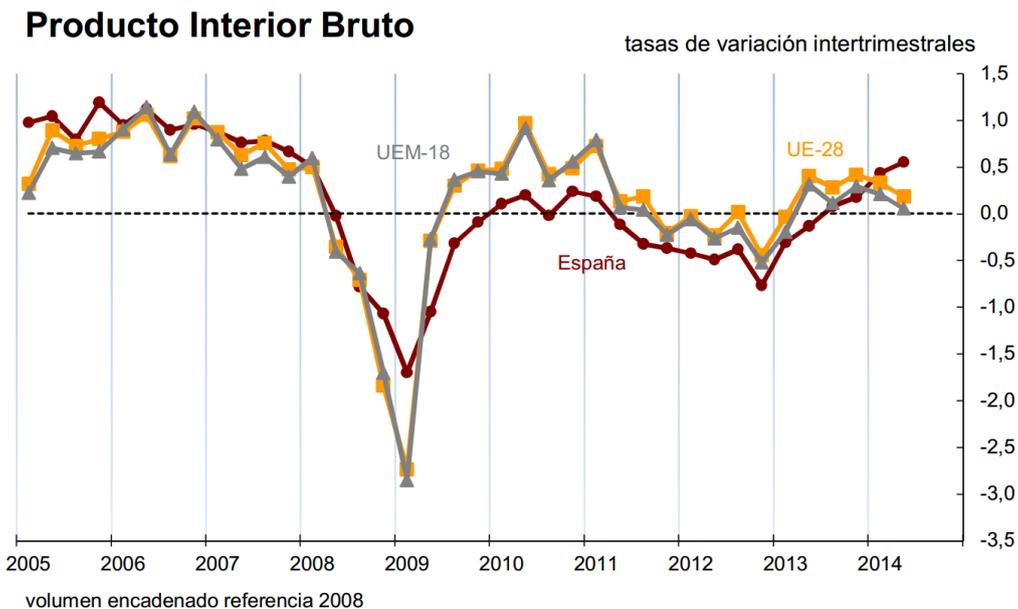
Por todo lo comentado se podría decir que nos encontramos en un entorno político una tanto inestable. No obstante, se están realizando reformas con el fin de fomentar la actividad empresarial y el crecimiento de la economía.

Entorno económico

La economía española viene de una fuerte recesión en la que se ha destruido empleo y contraído el PIB. En los últimos tiempos parece que esta tendencia se está corrigiendo y la economía vuelve a crecer o, por lo menos, no decrece.

Según los datos publicados por el INE, en el segundo trimestre del 2014 el PIB ha generado un crecimiento en términos anuales de 1,2%. Esta cifra es ligeramente mejor a la estimada para este periodo. En el próximo gráfico observamos la evolución del PIB en los últimos años comparado con el entorno europeo:

Gráfico 6: Evolución PIB



Fuente: INE, 2014

Como podemos observar la tendencia desde 2013 es positiva y la evolución se comporta de manera bastante similar a la del resto de la Unión Europea. El comportamiento semejante entre el PIB español y el europeo muestra cómo influye la situación del entorno europeo en nuestro país. Sin embargo, en el próximo gráfico vemos como la demanda nacional crece mientras que la externa decrece:

Gráfico 7: Aportación al PIB demanda nacional y exterior

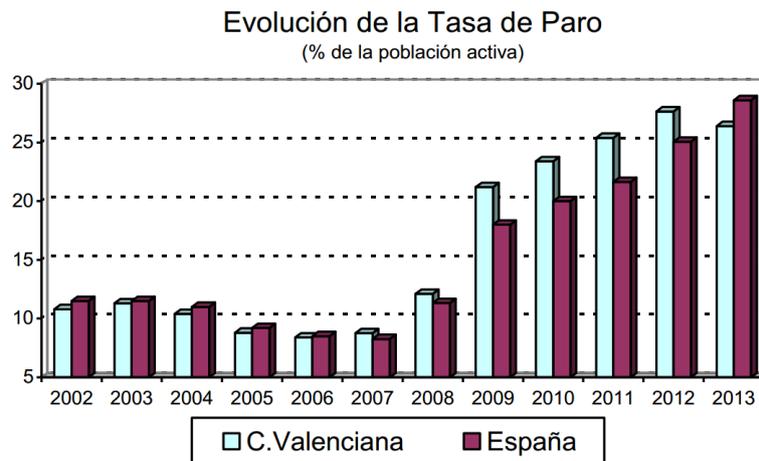


Fuente: INE, 2014

El crecimiento del PIB puede ser consecuencia de la mayor demanda nacional pese a que se ve contrarrestada por el crecimiento negativo del sector exterior. Los principales componentes de la demanda nacional, gasto en consumo final de los hogares y de las Administraciones Públicas y formación bruta de capital fijo (inversión), han presentado crecimiento en el último informe del INE.

Otro factor importante cuando se analiza el entorno económico de cualquier país es la tasa de desempleo existente. La creación de empleo es un gran problema para España ya que, a pesar de los intentos de los distintos gobiernos por generarlo, no se consigue disminuir a niveles normales la tasa de desempleo.

Gráfico 8: Evolución para España y Comunidad Valenciana



Fuente: Cámara de Comercio Valencia, 2014



Fuente: Cámara de Comercio Valencia, 2014

Aquí podemos observar cómo ha aumentado desde el año 2007 el paro en nuestro país y también en la Comunidad Valenciana hasta pasar del 25%, es decir, uno de cada cuatro españoles en edad de trabajar no tiene empleo. Esto está provocando la emigración de muchos jóvenes con una alta formación a otros países. Por otro lado, durante el ejercicio de 2014 ha habido meses en que el desempleo ha disminuido ligeramente por lo que, al menos, ya no se está destruyendo empleo y se podría dar un cambio de tendencia.

Ahora nos centraremos en el entorno económico más cercano a nuestra actividad. El sector servicios es el principal sector en la economía española y que ha crecido en importancia en los últimos años. Dentro del sector servicios, en los servicios a empresas también se ha observado una creciente importancia.

Tabla 1: Encuesta anual de servicios. Principales magnitudes por clase de variable y subsectores de actividad

692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	
Número de empresas	60.440
Número de locales	63.678
Volumen de negocio	10.904.315
Valor de la producción	9.685.797
Valor añadido a precios de mercado	6.609.769
Valor añadido al coste de los factores	6.606.904
Gastos de personal	4.705.012
Compras y gastos en bienes y servicios	4.463.924
Compras de bienes y servicios para la reventa	1.387.956
Inversión en activos materiales	407.917
Personal ocupado (media anual)	195.709
Personal remunerado (media anual)	146.701

Fuente: INE, 2014

Unidades: Datos económicos en miles

Estas son las cifras que presenta el subsector 692 dónde se encuentran las gestorías. Según la última encuesta anual de servicios publicada (publicada en junio 2014 con referencia al año 2012) observamos que existen más de 60.000 empresas que emplean a más de 195.000 personas. Por otro lado vemos que el dato de volumen del negocio de las empresas de este subsector es de 10,7 millones de euros.

Como conclusión, vemos que el entorno económico general está mejorando ligeramente aunque aún estamos en un entorno económico complicado. También contrastamos con las cifras del sector la importancia de las compañías de servicios a empresas.

Entorno social

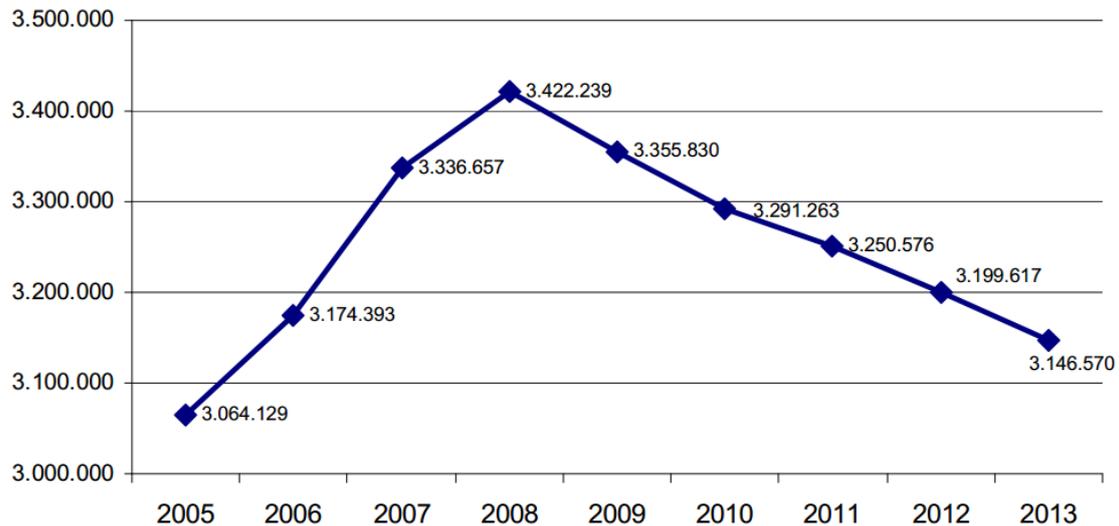
La influencia del entorno social hace referencia al aspecto del macroentorno que recoge los cambios culturales y demográficos que pueden afectar a nuestro negocio.

Tal y como ya hemos comentado a lo largo del trabajo, nuestros principales clientes son empresas, por tanto, analizaremos el comportamiento de las empresas españolas y los cambios que están sufriendo en los últimos tiempos. Cabe mencionar en primer lugar, el esfuerzo del estado por fomentar el espíritu emprendedor entre la población española e incrementar de este modo el número de empresas y la actividad económica del país.

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero del año 2013 había en España un total de 3.146.570 empresas de las cuales más del 99% son PYMES. A

continuación mostramos un gráfico para observar cual ha sido la evolución del número de empresas en los últimos años en nuestro país:

Gráfico 9: Evolución de la población de empresas (2005 - 2013)



Fuente: INE, 2014

Encadenamos el quinto año consecutivo de descenso en la cifra de empresas activas en España. Durante el año 2012 el número de empresas activas disminuyó un 1,7%. Desde el año 2008 la población de empresas ha disminuido un 8%. Con las políticas llevadas a cabo (y comentadas anteriormente cuando analizábamos el entorno político) por el gobierno se está intentando cambiar esta tendencia negativa. Los datos anteriores hablan del número total de empresas, sin embargo, si miramos por sectores sí que encontramos alguno de ellos que ha crecido en número de empresas. Las actividades con mayor creación neta de empresas han sido las sanitarias, jurídicas y de contabilidad.

Entorno tecnológico

En este subapartado lo que buscamos es conocer las diferentes tecnologías que se emplean en nuestro sector así como las nuevas tendencias e innovaciones existentes en el mismo.

Hace mucho tiempo la tecnología parecía un asunto ajeno al sector servicios, afectaba únicamente a la maquinaria de empresas de otros sectores. Con la llegada de los ordenadores y de internet esto ha cambiado de manera radical. Actualmente resulta difícil encontrar una empresa en la que no haya ordenadores o que no utilicen internet a diario.

Hoy en día la tecnología avanza a una gran velocidad y hay que saber adaptarse a ella y aprender a sacarle el máximo partido. Estar al día de los avances tecnológicos te puede aportar una ventaja competitiva frente a empresas menos adaptadas.

En el sector servicios es de gran importancia lo que se conoce como Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). El concepto de TIC abarca al conjunto de tecnologías que permiten gestionar (desarrollar, almacenar, enviar, comunicar...) todo tipo de información. Cada vez existe más variedad de software de gestión empresarial y que nos ayudan a prestar nuestros servicios con mayor calidad. Existen desde los más simples que tienen tareas muy concretas y pocas prestaciones para extraer mayor información de la introducida, como por ejemplo algún software de contabilidad, hasta software de una alta complejidad que te permite almacenar información de distinta índole, relacionarla y tener fácil acceso a la misma.

En nuestro negocio tendremos mucho contacto con la administración pública lo que también nos obliga a adaptarnos a ella. La tecnología empleada por las administraciones ha avanzado mucho simplificando muchos trámites a través de internet. Esto es una ventaja, no sólo por las facilidades que ofrece, sino porque pone a nuestra disposición todos los software necesarios de manera gratuita. Las principales aplicaciones informáticas que nos interesan como gestoría son las siguientes:

- *Agencia tributaria*: A través de su página web www.aeat.es se puede realizar la declaración de todos los impuestos.
- *Seguridad social*: Pone a nuestra disposición el sistema RED que abarca los siguientes ámbitos de actuación; Cotización, Afiliación y Remisión de partes de Alta y Baja de Incapacidad Temporal.
- *SEPE*: Permite a través de su web oficial realizar las comunicaciones de datos de sus trabajadores sustituyendo la presentación física de los documentos
- *Registro Mercantil*: Permite el depósito de Cuentas y Libros.

Además de los software específicos, no nos podemos olvidar herramientas más generales como puede ser internet. El correo electrónico ha facilitado y mejorado la comunicación con clientes e incluso la comunicación interna de la empresa. Otro aspecto de internet que afecta a nuestro sector es la aparición de empresas que prestan parte o la totalidad de sus servicios online. Esto está siendo una revolución en el sector ya que ahorra tiempo y costes y nos va a obligar a adaptarnos a las nuevas tecnologías.

La realidad de nuestro sector ya no se entiende sin el uso de la tecnología y en concreto de las TIC. Cada día aparecen actualizaciones y cosas nuevas por lo que las empresas deben estar atentas a todos los cambios que se produzcan.

Entorno ambiental

En este caso la actividad que vamos a desarrollar no tiene un gran impacto ambiental por lo que no es un entorno que nos afecte en exceso. No obstante, como todo entorno con el que estamos relacionados puede afectarnos de algún modo. El medio ambiente es un aspecto que cada vez preocupa más a la sociedad y al gobierno y es por ello que cada vez se encuentra más regulado. En nuestro sector no tiene mayor relevancia, ya que solo se exige hacer un uso responsable de los recursos junto a un desarrollo sostenible de la actividad.

Entorno legal

El Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España es el órgano formado por todos los colegios territoriales que se encarga de controlar la actividad llevada a cabo por los gestores administrativos. Tal como expone el consejo general en su página web la normativa que regula principalmente la profesión del gestor administrativo es la siguiente:

- Estatuto de la Profesión de Gestor Administrativo
- Reglamento regulador del ejercicio personal
- Ley de Colegios Profesionales
- Ley 2/2007 de 15 de Marzo de Sociedades Profesionales
- Reglamento de Registro de Economistas Asesores Fiscales (REAF)

También existen otros documentos que regulan en parte la actividad de los Gestores Administrativos:

- Código deontológico
- Reglamento de Régimen disciplinario

En ocasiones se realizan actividades que pertenecen a las propias de economistas por lo que también nos encontramos en el marco de algunos documentos del Colegio de Economistas.

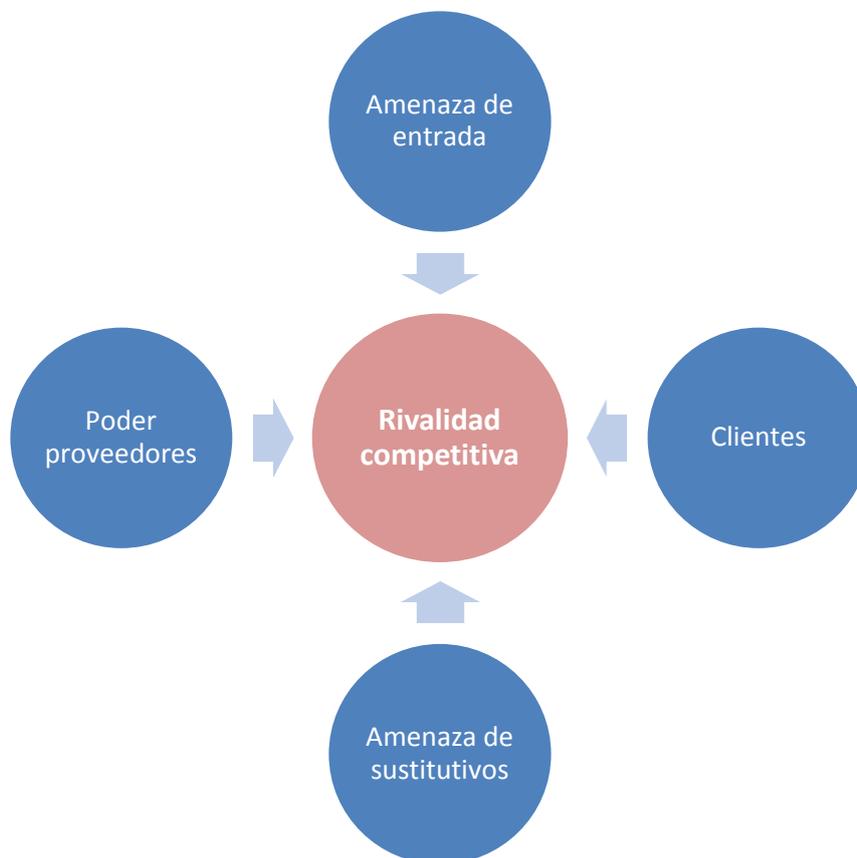
Una de las características principales para el ejercicio de esta profesión y que se enmarca dentro de los documentos citados con anterioridad es la necesidad de incorporarse al colegio territorial correspondiente al domicilio social o principal donde radique la actividad. Desde el momento de la inscripción el profesional está autorizado a ejercer la profesión en todo el territorio nacional tal y como establecen las leyes correspondientes. Además de la Colegiación se exigirá la superación de unas pruebas de aptitud que serán convocadas por la administración en consenso con el Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos y que será publicadas en el BOE.

3.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Microentorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos ayudará a identificar el atractivo que puede tener el sector en el que nos vamos a introducir en términos de las fuerzas competitivas. Puede tratarse de un buen punto de partida para desarrollar la estrategia a seguir por la empresa. Establecer la acción que llevaremos a cabo sobre los distintos aspectos que analizamos siguiendo este modelo.

Las cinco fuerzas a las que se refiere el modelo de Porter son: *la amenaza de entrada* en el sector, *amenaza de sustitutos* de nuestros servicios, *poder de los clientes*, *poder de los proveedores* y *rivalidad competitiva*.

Gráfico 10: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Fundamentos de estrategia (Johnson, G.)

Amenaza de entrada

La amenaza de entrada está estrechamente relacionada con el número de barreras de entrada existente en el sector y la importancia de las mismas. Es importante conocer, antes de poner en marcha un proyecto, lo fácil o difícil que resulta entrar a competir en ese sector por dos motivos; en primer lugar porque nosotros nos tendremos que

enfrentar a esas posibles dificultades para entrar en el mercado y, en segundo lugar, porque una vez consigamos una posición en el mercado serán dichas barreras las que nos indiquen con qué facilidad pueden aparecernos posibles competidores.

La experiencia en el sector se considera una importante barrera de entrada. El sector de las gestorías es un sector muy fragmentado, con un gran número de empresas pero que ninguna llega a abarcar una cuota de mercado altamente significativa. La mayor ventaja la proporciona la experiencia en este sector y, por consiguiente, lo que más complicado resulta al comienzo de la actividad, es conseguir una buena cartera de clientes y una buena imagen para la empresa. Hay clientes que llevan trabajando muchos años con la misma gestoría y a los que resulta casi imposible acceder. Esto se traduce en que los clientes son generalmente muy fieles y buscan empresas responsables que les transmita seguridad.

Las restricciones legales que encontramos cuando intentamos entrar en el sector no son muy relevantes. La principal dificultad que nos presenta la legislación actual es la obligación de superar unas pruebas para poder ejercer como gestor administrativo. No consideramos esta dificultad como una gran barrera de entrada ya que se puede prestar gran cantidad de los servicios ofrecidos por una gestoría sin la necesidad de tener el título de gestor administrativo. Por lo que, en este aspecto, la entrada al sector no presenta grandes complicaciones lo que facilita la aparición de competidores.

Otra barrera de entrada que podemos encontrar es la inversión inicial necesaria para que la empresa comience a funcionar. Como en muchos subsectores del sector servicios la inversión inicial puede no ser muy grande ya que lo más importante en la mayoría de los casos es el capital humano. La inversión necesaria para el comienzo de la actividad es muy variable ya que puedes llevarla a cabo tanto desde tu casa como alquilar o adquirir un local y tener que acondicionarlo, lo que aumentaría dicha inversión. También es determinante la inversión que se realice en las tecnologías de la información que será mayor cuanto mayor sea el volumen de negocio que se pretenda alcanzar.

Por último, cabe destacar la escasa diferenciación que existe en los servicios prestados en el sector. En nuestro ámbito de actuación existen algunos servicios cuya prestación exigen una alta especialización pero, en su gran mayoría, los servicios que demandan los clientes tienen una alta estandarización. Es por ello, que la diferenciación ofrecida por las empresas en los servicios prestados no supone una gran barrera de entrada en el sector.

Como conclusión, hacer hincapié en la fuerte amenaza de entrada existente debido a que las escasas barreras de entrada en el mercado. Muchos son los profesionales que pierden el empleo e intentan penetrar en el mercado como salida profesional.

Amenaza de sustitutivos

La amenaza de sustitutivos hace referencia a como nuestros clientes pueden cubrir la necesidad por la que nos contratan. No se refiere únicamente a que contraten otro servicio si no que también existe la posibilidad que nos sustituyan por un proceso o departamento de la propia empresa.

Bajo este contexto, en el sector de la gestoría tiene una amenaza de sustitución bastante elevada. En primer lugar, muchas son las empresas que debido a su tamaño pueden prescindir de los servicios ofertados por las gestorías. En un principio las compañías requerían este tipo de servicios debido a su desconocimiento de los trámites necesarios o normativa vigente. En los últimos años, la administración pública ha facilitado y simplificado mucho los procesos necesarios gracias a internet. La amenaza de sustitución viene desde el interior de la empresa.

También podríamos considerar como producto innovador la nueva manera de prestar el servicio por internet en el que la gestoría y el cliente no es necesario que tengan contacto. Este nuevo canal es cada vez más habitual y las empresas se tendrán que ir adaptando.

Por otro lado, en cuanto a los servicios complementarios como puede ser el asesoramiento al hacer un plan de empresas, ya existen empresas públicas que prestan servicios muy parecidos de forma gratuita para fomentar el emprendedurismo y la creación de empresas. Los servicios prestados por estos organismos son más limitados que los que se pueden ofrecer desde una gestoría pero al ser gratuitos o a precios muy bajos hace que los clientes se decanten por acudir a ellos.

Por último, es importante tener en cuenta a aquellos otros profesionales (abogados, economistas...) que ofrecen servicios semejantes junto con los suyos propios. Así pues, un cliente puede contratar un abogado para un servicio y que, éste, complemente el servicio con alguna tarea de las que se realizan desde la gestoría.

Observamos en la amenaza de sustitución un peligro importante para el sector y que necesita renovación e innovación de los servicios que prestan las compañías.

Amenaza de clientes

Como en todo negocio los clientes son una pieza clave para el buen funcionamiento del mismo. Los clientes pueden tener un gran poder de negociación lo que puede ejercer una fuerte presión sobre la compañía. Para analizar este poder de los

compradores vamos a fijarnos en tres factores: clientes concentrados, bajo coste de cambio y amenaza competitiva del cliente.

En lo que a nuestro sector se refiere, una misma gestoría suministra a un gran número de clientes diferentes sin que un único cliente represente un importe significativo de su cifra de ventas. Esto quiere decir, que los clientes no están concentrados y, por tanto, no tienen un alto poder de negociación. Cuanto menor sea el número de clientes más nos podrá afectar que uno deje de consumir nuestros servicios contando así con una posición favorable para negociar. Sin embargo, en el sector es difícil encontrar compañías cuya cartera de clientes esté compuesta por un número reducido de compradores.

Una de las ventajas que poseen los compradores a la hora de la negociación es el bajo coste de cambio. Para un cliente de una gestoría el coste que le supone contratar a otra compañía para que le preste el servicio es escaso ya que las tareas que se realizan desde una gestoría se pueden trasladar a otra con el simple hecho de facilitarle la información financiera que requiera. En este caso, el mayor coste en el que se incurriría sería un coste no monetario. El valor de la información de una compañía es muy difícil de valorar y una gestoría dispone de mucha información sobre sus clientes. La confianza que tienen los clientes en su gestor es lo más valioso que tiene el gestor pero que muchas veces el ahorro monetario para el cliente le compensa para cambiarse de gestoría, a otra en la que todavía no tenga tanta confianza. En muchas ocasiones, es la pérdida de esa confianza la que provoca el cambio, por lo que el coste de cambio es casi nulo.

Por último, la amenaza competitiva del cliente significa la capacidad que tiene el cliente para sustituirnos y realizar las tareas el mismo, es decir, el mismo cliente es nuestra competencia. Como ya hemos comentado anteriormente, uno de las mayores dificultades que se encuentra el sector es la posibilidad que existe que la empresa se preste a ella misma, a través de un departamento o una persona, los servicios que recibe desde la gestoría. Esta posibilidad ofrece a los clientes mayor poder de negociación ya que, aunque ofrezcamos un servicios de alta calidad a un precio muy competitivo incluso, aunque seamos los mejores del mercado, el cliente puede optar por prescindir de nuestros servicios y ser el mismo el que los lleve a cabo, sin necesidad de encontrar otra compañía mejor.

Para concluir y con lo expuesto en los párrafos anteriores, se puede considerar que los clientes consumidores de servicios de gestoría tienen un alto poder de negociación porque, a pesar de no encontrarnos con clientes muy concentrados que ejerzan presión, el bajo coste de cambiarse a una compañía de la competencia o la posibilidad de prescindir de cualquier empresa externa y realizar las funciones ellos mismos.

Poder de los proveedores

En nuestro caso, el poder que poseen los proveedores sobre el negocio es poco ya que apenas existen proveedores en el sector. Los principales proveedores de las empresas de este tipo son los que comercializan material de oficina y los que proporcionan software profesional. Los primeros no suponen ningún problema puesto que existen múltiples posibles proveedores y el volumen de las compras no es muy elevado por lo que el coste de cambio es bajo.

Por otro lado, los proveedores de software profesional están más concentrados y tienen más control del mercado. Todas las empresas necesitan de un software informático para desarrollar su trabajo. Estos programas tienen un precio elevado y necesitan de un mantenimiento. Al tratarse de una fuerte inversión que hace la empresa el coste de cambio es mayor, tanto monetario como no monetario, ya que también implica formación sobre el nuevo sistema y tiempo de adaptación.

Rivalidad competitiva

Como se puede observar en el gráfico 10, las cuatro fuerzas analizadas en los puntos anteriores afectan directamente a la rivalidad competitiva entre una empresa y sus rivales más inmediatos. Además de las cuatro fuerzas ya comentadas, existen diferentes factores que también pueden afectar a la rivalidad competitiva y que a continuación comentaremos detalladamente.

En primer lugar, nos encontramos en una industria en la que existe un alto equilibrio entre todos los competidores. En el sector existen numerosas empresas de tamaños y cuotas de mercado muy similares sin encontrar una gran compañía (o un número muy reducido) que domine el mercado. La existencia de muchas compañías igualadas provoca que haya una competencia intensa por intentar hacerse por el control del mercado.

En cuanto a la industria, como ya hemos comentado en el capítulo 1, estamos viviendo un momento de crecimiento en número de empresas dedicadas a servicios profesionales de gestoría. A su vez, cada vez son menos las organizaciones que requieren servicios de este tipo. Este aumento de competencia y descenso de volumen de negocio genera una gran rivalidad competitiva.

La naturaleza de los costes en los que incurre una gestoría son mayoritariamente costes fijos. Los costes más importantes son los recursos humanos, es decir, sueldos y salarios y no suelen haber empresas con grandes plantillas por lo que es un coste bastante constante. Por la situación actual de la industria y por las características de los costes se pueden dar guerras de precios para conseguir cuota de mercado bajando la rentabilidad de los servicios.

Otro factor que incrementa la guerra de precios es la baja diferenciación entre los servicios ofertados por las compañías. Resulta de gran dificultad conseguir un servicio diferenciado al del resto de la competencia. Con la llegada de las nuevas tecnologías al sector se está intentando diferenciar servicios pero sin conseguir que dicha diferencia sea significativa y aporte una gran ventaja competitiva. El precio acaba siendo un factor determinante en la elección final del cliente.

Como conclusión y según lo analizado a través del modelo de las “cinco fuerzas de Porter”, consideramos que en el sector existe una alta rivalidad competitiva y por ello deberemos desarrollar una buena estrategia para poder penetrar en el mercado, crecer y mantenernos. La existencia de una alta rivalidad competitiva no significa que no sea un buen sector para crear una nueva empresa, solo hay que conocer los factores clave y estar preparados.

3.3 Análisis de la competencia

En el presente apartado vamos a realizar un análisis de las empresas que nos vamos a encontrar en el mercado y que consideramos que son nuestra principal competencia. El primer paso debe ser identificar bien quiénes son realmente nuestros competidores. No hay que confundir a empresas que, por la actividad que realizan, podríamos pensar que son competidores pero que por sus características (localización, tamaño, canal de distribución...) no son competidores directos.

La primera característica que vamos a tener en cuenta para encontrar las empresas que nos van a presentar competencia va a ser la localización de la actividad. Como somos una empresa de nueva creación empezaremos considerando como competencia únicamente a aquellas compañías que ofrezcan sus servicios en Valencia. Claro está, que si entre nuestros objetivos está el tener presencia en todo el territorio nacional nuestros competidores deben ser los que se encuentran en todo el país pero, no hay que olvidar que ese es un objetivo a más medio y largo plazo y que lo primero que nos vamos a encontrar es la competencia local.

Tras buscar empresas dentro de la ciudad de Valencia hemos realizado una selección de tres empresas que por sus servicios, posición en el mercado, zona de actuación y tamaño son las que nos pueden hacer perder clientes. A continuación vamos a ver cada una de las empresas y sus características, qué fortalezas tienen para aprenderlas y qué debilidades tienen frente a nosotros para poder aprovecharlas y conseguir cierta ventaja competitiva. Las tres empresas seleccionadas son Gesdocument, Grupo Gestoría Pastor y Gestoría Muñoz.

En primer lugar, Gesdocument es una gestoría con oficinas en diferentes ciudades españolas y 25 años de experiencia. Tienen la oficina en la misma zona la nuestra y que desarrollaremos en el capítulo 5.

El grupo Gestoría Pastor es una compañía con una larga historia en la ciudad de Valencia con más de 85 años de vida. Siempre han estado muy ligados al sector automovilístico y cuentan con una gran cartera de clientes.

Por último, Gestoría Muñoz con sede en Valencia pero clientes en todo el territorio nacional. Es una empresa con gran diversidad de servicios y cuenta con clientes importantes que le hacen tener una sólida base de actividad.

En la siguiente tabla presentamos a los tres competidores seleccionados con sus distintas características:

Tabla 2: Análisis competencia

Empresa	Precio	Antigüedad	Localización	Plantilla	Servicio online
Gesdocument	Medio	25	Zona Av. Aragón	>5	Sí
Grupo Gestoría Pastor	Alto	85	Centro	>5	No
Gestoría Muñoz	Medio	45	Centro	>5	No

Elaboración propia, 2014

Lo primero que queremos destacar es la relación que existe entre la edad de la empresa con los precios. Al ser empresas con buena cartera de clientes se pueden permitir tener unos precios más elevados. En el aspecto del precio podemos encontrar una ventaja competitiva.

Por otro lado, la presencia en internet no es muy elevada por lo que también vamos a apostar por tener una presencia importante en internet ya que entendemos que es el futuro del sector. Consideramos que un buen servicio online debe estar basado en un negocio consolidado en su oficina física, la actividad en internet debe ser complementaria a la actividad convencional. Por tanto, también estaremos atentos a la competencia de aquellas gestorías que, sin tener que ser necesariamente valencianas, prestan servicios por internet.

3.4 Análisis DAFO

En el presente apartado realizaremos un análisis DAFO de la compañía. El análisis DAFO trata de identificar distintas situaciones que se podrá encontrar la empresa con

el fin de anticiparse a ella y no verse afectado. Para ello se analiza el entorno de la empresa desde dos perspectivas: entorno externo y entorno interno.

En el entorno externo tratamos de reconocer cuales son las amenazas que tenemos y las oportunidades que se nos presentan para crecer y mejorar. Entendemos por entorno externo no solo el sector sino también otros aspectos como la situación económica, la legislación, riesgos inherentes al lugar de trabajo... Magnitudes sobre las que la empresa no puede actuar directamente y debe buscar la manera de superarlas o aprovecharlas.

La segunda perspectiva de análisis se refiere a aspectos sobre los que la empresa sí que puede actuar. En el entorno interno deberemos aprender cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. Para saber realmente qué fortalezas y debilidades tenemos debemos compararnos con nuestros competidores de manera objetiva. Para hacer este análisis nos fijaremos en las capacidades y recursos que tenemos y las que tienen la competencia.

Un análisis complementario al DAFO es el análisis CAME. Mientras que un DAFO es una manera de reconocer en qué situación estamos, el CAME lo que busca son acciones para que el entorno no influya en el funcionamiento de la empresa y se consigan ventajas competitivas. De este trabajo analítico se espera sacar estrategias concretas que nos convierta en una organización fuerte, estable y competitiva.

En la siguiente tabla se muestra los resultados que hemos obtenido al hacer este análisis DAFO:

Tabla 3: Análisis DAFO

	INTERNO	EXTERNO	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia en el sector - Cartera de clientes muy escasa - Poco personal, posible carga de trabajo - Sistema de información débil 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran número de competidores - Inestabilidad económica de las empresas - Antiguos empleados del sector bancario creando empresas semejantes 	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Página web - Conocimientos de contabilidad, declaración de impuestos y gestión empresarial - Localización oficina - Precios competitivos, bajo coste de mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del negocio en internet - Apoyos a los emprendedores - Legislación fiscal y laboral cambiante 	OPORTUNIDADES

Elaboración propia, 2014

A continuación y teniendo en cuenta lo obtenido en el DAFO mostramos los resultados obtenidos tras realizar el análisis CAME:

Tabla 4: Análisis CAME

CORREGIR	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los socios tiene contactos de posibles clientes de su anterior experiencia laboral - Desarrollar una buena estructura organizativa y un buen reparto de tareas 	<ul style="list-style-type: none"> - Esforzarnos en fidelizar a las empresas estables que contraten nuestros servicios - Elaborar políticas de diferenciación de nuestros servicios 	AFRONTAR
MANTENER	<ul style="list-style-type: none"> - Formación continua del personal - Fuerte campaña de captación sobre los posibles clientes cercanos a nuestra zona 	<ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo en la inversión de la página web - Informarnos y aprovechar al máximo las ayudas y facilidades que ponen a los emprendedores. 	EXPLOTAR

Elaboración propia, 2014

El análisis DAFO-CAME debe servir de base para desarrollar las políticas de la empresa. Han surgido acciones que llevaremos a cabo con el fin de salir al mercado como una empresa fuerte y preparados para lo que pueda surgir.

No es posible realizar todas las propuestas que surgen en este tipo de análisis. Hemos hecho una selección de tres acciones que realizaremos para mejorar nuestra posición:

- Elaboración de plan de formación tanto en conocimientos técnicos como en conocimientos comerciales de trato con clientes.
- Realizar una fuerte inversión en la página web de la gestoría que sirva para diferenciarnos al máximo de nuestros competidores buscando innovar en la manera de prestar el servicio.
- Política de precios Low Cost

CAPÍTULO 4: Análisis de la organización y recursos humanos

4.1 Misión, visión y objetivos

En este capítulo nos proponemos analizar el entorno en el que se va a desarrollar la actividad de nuestra empresa y la relación que esta tendrá con el mismo. Para ello comenzamos definiendo bien cuál será la misión y visión de la empresa así como sus objetivos principales. Debemos definir estos tres aspectos lo primero ya que para saber qué relación va a tener la empresa con el entorno es necesario conocer qué persigue, dónde quiere llegar y cómo lo hará.

Comenzaremos por la misión de nuestra gestoría. La misión de cualquier compañía define cuál es su principal actividad, su negocio o a qué se dedica. La misión de nuestra gestoría será:

Misión: Ayudar a todos nuestros clientes a realizar las tareas propias de gestión de una empresa de manera eficiente y beneficiosa para ellos, acompañarles y asesorarles en la puesta en marcha de la actividad del negocio y ofrecerles asesoramiento profesional con el fin de hacer crecer y mejorar a sus empresas. Por otro lado, también somos profesionales capaces de resolver trámites administrativos a particulares.

Si la misión trata sobre el presente de la organización, qué hago ahora, la visión por su parte habla de un tiempo futuro. La visión no es más que las aspiraciones que tiene la empresa, dónde quiere llegar, cómo se ve o dónde quiere estar en el futuro. En definitiva son metas que queremos alcanzar, por eso la visión debe ser algo posible y real. La visión de nuestra gestoría es la siguiente:

Visión: Queremos llegar a ser una gestoría referente en el territorio nacional ofreciendo una gran variedad de servicios profesionales de calidad e innovadores con un trato cercano con nuestros clientes.

En relación con la misión y visión nos encontramos los objetivos. Los objetivos son pequeños logros que nos proponemos para un plazo más corto. Al igual que la visión también han de ser realistas y alcanzables. Los objetivos deben ser acordes a la misión y visión de la organización, es decir, que nos ayuden a alcanzar nuestro objetivo a largo plazo y a ser lo que queremos ser (visión) sin abandonar nuestra principal actividad (misión). Los objetivos que perseguiremos en el inicio de nuestra actividad serán:

Objetivos:

- Posición en el mercado: Hacernos hueco en el mercado y conseguir un volumen de negocio suficiente para mantener nuestra actividad en un plazo de dos años.

- Fidelizar clientes: Conseguir tener una cartera de clientes estable, que los clientes que contraten nuestro servicio repitan y nos recomienden a nuevos posibles clientes.
- Desarrollar procesos eficientes: Ser capaces de prestar servicios de calidad a través de procesos que optimicen el tiempo de trabajo y los recursos empleados.
- Ser rentable: Lograr un margen de beneficios que nos permita continuar ejerciendo la actividad y obteniendo beneficios.

Por último también existen los valores de una empresa. Los valores representan lo que podríamos denominar la filosofía de la empresa. Marcan un poco como será la forma de actuar y de pensar de la empresa. Son unos principios éticos que explican cuál es la cultura de la empresa. Los valores deben ser redactados para que los conozcan todos los miembros de la organización e incluso los agentes externos (clientes, proveedores...). Los valores se verán reflejados en cada actuación de la empresa por pequeña que sea. Los valores que defenderemos en nuestra gestoría serán:

Valores:

- Innovación: Ofrecer nuestros servicios de una manera innovadora siempre buscando nuevas herramientas y procesos que nos ayuden a mejorar nuestro producto.
- Responsabilidad: Actuar siempre de manera responsable con nuestros clientes y con la sociedad realizando prácticas profesionales, legales y éticas.
- Profesionalización: Prestar nuestros servicios a través de profesionales perfectamente preparados y formados para ejercer su labor de manera profesional.
- Calidad: Ofrecer un servicio que el cliente perciba como de calidad añadiendo valor a su negocio y quedando satisfecho.
- Trabajo en equipo: Formar un equipo de trabajo que ayude a ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes trabajando de forma coordinada.
- Enfoque al cliente: Comprometernos con el cliente asumiendo sus preocupaciones como propias. Trabajar de manera conjunta con ellos manteniendo una comunicación abierta durante todo el proceso y explicándoles los avances que se vayan logrando.

4.2 Constitución y forma jurídica

Este proyecto trata sobre una empresa familiar de la que formamos parte padre e hijo. Mi padre de 57 años está prejubilado y trabajó en el sector bancario durante más de

30 años. Cuenta con un gran conocimiento del mundo empresarial, una larga experiencia trabajando con empresas y la posibilidad de poder estar trabajando todavía unos cuantos años más al máximo rendimiento. Al juntar este perfil con un perfil más joven, un recién licenciado con una buena formación, iniciativa y una muy buena predisposición a trabajar duro para sacar el proyecto adelante hacen de esta sociedad una buena combinación para iniciarse en este negocio.

Muchas son las formas jurídicas que podíamos escoger para dotar de personalidad a este proyecto. Tras analizar las distintas posibilidades que teníamos y según los criterios que se explicarán a continuación se ha optado por una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE).

Socios

El número de socios es dos por lo que nos encontramos con una empresa pequeña. Además al tratarse de una empresa familiar las SL son más cerradas que las SA.

Capital

El capital inicial que es necesario aportar es un aspecto clave para tomar esta decisión. El capital mínimo que hay que aportar son 3.000 euros que es una cantidad asequible para los socios y un capital máximo de 120.000 euros pero que en el momento inicial no lo vamos a sobrepasar.

La aportación del capital entre los socios será del 51% para mí y el otro 49% para el otro socio. De esta manera se evita entrar en posibles disputas entre socios ya que no existirá nunca un empate en los votos.

Responsabilidad de los socios

La responsabilidad de los socios frente a terceros se limita al capital aportado por lo que de esta manera el riesgo es limitado y está cuantificado. Por la actividad que vamos a desarrollar con muchas empresas y teniendo acceso a mucha información privada pueden surgir conflictos con algunos clientes y de esta manera los socios tenemos más seguridad.

Flexibilidad de constitución

Una de las características de las SLNE es su mayor flexibilidad a la hora de constituirse. Se puede utilizar unos estatutos sociales orientativos lo que reduce el tiempo de constitución y, por consiguiente, de notarios y registradores. Además la constitución se puede hacer de forma telemática. El objeto social también puede ser genérico dotando de mayor flexibilidad a las actividades desarrolladas sin necesidad de cambiar los estatutos. Esto es una gran ventaja para nosotros ya que ahora al inicio ofrecemos

unas actividades pero estaremos abiertos a lo que el mercado demande y de esta manera podemos ampliar o cambiar nuestra oferta de servicios.

Otro aspecto que cabe destacar es que se puede transformar a SRL con un acuerdo en junta general y adaptación de los estatutos. Las SLNE no tiene límite de tiempo pero nuestra intención es en el medio plazo pasar a ser una SL.

En nombre de la sociedad debe ser los apellidos y el nombre de uno de los socios por lo que nuestra sociedad se llamará “Bañuls Soto Miguel SLNE”. Este será el nombre de la sociedad pero nuestra marca y nombre comercial será otro “Gestoría Bañuls”.

El órgano de administración será pluripersonal y solidario y estará constituido por los dos socios de la sociedad. Al ser una empresa familiar en la que existe confianza entre los socios y que son los dos socios los que van a tener que hacer todo el trabajo, un consejo de administración solidario agiliza los trámites al necesitar una única firma.

4.3 Definición de áreas de trabajo

Para que toda organización tenga un buen funcionamiento deben estar claras las tareas y las áreas de trabajo que existen. Es por ello que a continuación vamos a desarrollar una buena definición de las distintas áreas. En nuestro caso, una misma persona estará encargada de varias áreas de trabajo ya que somos solo dos para repartirnos toda la carga de trabajo. De esta manera evitaremos que ningún aspecto de la empresa se quede descuidado y sin tenerlo en cuenta.

Explicaremos la división de las áreas de trabajo en función de la persona responsable y explicaremos los criterios que se han tenido en cuenta. Al ser dos personas, haremos dos grandes grupos que luego dividiremos en áreas más pequeñas con el fin de que en un futuro podamos ir delegando algunas áreas de trabajo o incluso intercambiándolas entre nosotros.

En primer lugar tendremos en cuenta hacia dónde va dirigida la actividad. Sin olvidar que todo el trabajo que realizamos es para nuestros clientes, hay tareas que se perciben desde el exterior y otras que se realizan de manera interna y el cliente solo ve el final del proceso. Por tanto, los dos primeros grupos son: tareas dirigidas al exterior y tareas internas de la propia empresa.

Nombre Apellido se encargará de las tareas que van dirigidas al exterior. NA cuenta con mayor experiencia profesional y, ahora al principio, se desenvolverá mejor con los clientes. A parte de eso, cuenta con una importante cartera de posibles clientes que

adquirió a lo largo de su vida laboral y con los que podemos comenzar nuestra actividad. Esta área comprende las siguientes sub-áreas:

- Ventas: las tareas consisten en captación y relación de clientes y elaboración de presupuestos.
- Marketing Clientes: Relaciones públicas, organización de eventos promocionales y gestión de redes sociales.

En la otra gran área de trabajo el encargado será MB. Aquí se engloba todo el trabajo que necesita la empresa para su correcto funcionamiento. Por su formación posee los conocimientos necesarios para realizar todas las tareas propias de la administración interna de la empresa. Las sub-áreas que incluimos aquí son las que siguen:

- Administración: Contabilidad, finanzas y recursos humanos.
- Marketing web: Gestión de la web y de los proyectos que soliciten los clientes por este medio.

Esta división del trabajo no significa que cada uno sólo se encarga de sus áreas asignadas, si no, que es el responsable que se lleven a cabo todas las tareas de la misma sin importar quién las realice. En lo referente al trabajo propio de los servicios que ofrecemos a los clientes ambos nos dividiremos los clientes para realizar los proyectos contratados independientemente de quien trate luego con el cliente y quién le presenta los resultados del trabajo.

Otra gran área de trabajo que no está incluida en lo descrito anteriormente es la de “Dirección de la empresa”. En esta se incluye coordinar todas las otras áreas de trabajo, desarrollar un plan estratégico y, en definitiva, guiar a la empresa. Para esta función los responsables seremos los dos socios y entre los dos lo llevaremos a cabo. Para evitar problemas en el futuro ya hemos establecido una reunión semanal para tratar todos los temas correspondientes a la dirección de la compañía.

Con esta organización pensamos que estarán cubiertas todas las necesidades de la empresa y si todos cumplimos con nuestras responsabilidades la empresa podrá salir adelante. Además creemos que el reparto de carga es equitativo y hecho de tal manera que cuando la empresa crezca y entre más gente será fácilmente adaptable con un mayor reparto de la responsabilidad. Por todas estas razones consideramos que es una organización a largo plazo ya que está pensada para cubrir las necesidades inmediatas y las que puedan surgir a medida que la compañía crezca lo que, en este aspecto, hace que seamos una empresa estable y mejora nuestra imagen frente a terceros.

4.4 Definición de puestos de trabajo

En este apartado del capítulo nos proponemos especificar las características de cada puesto de trabajo. De momento no está previsto contratar a nadie y tampoco se prevé que se vaya a llevar a cabo ningún proceso de selección en el corto plazo por lo que no resulta necesario hacer ahora una definición exhaustiva de todos los puestos de trabajo que pudiesen existir. Los puestos de trabajo y su definición depende mucho de las características de la empresa en cada momento y las necesidades que tenga, por lo que, no es necesario realizar este trabajo en el proyecto de creación de la compañía.

La organización inicial de la compañía se va a dividir en los dos grandes grupos comentados en el apartado anterior (interno y externo) y únicamente van a ver dos empleados que seremos los dos socios de la empresa. Es por ello que solo existen dos puestos de trabajo y sobre ellos haremos el análisis. A continuación detallaremos las tareas que conllevan cada puesto y las aptitudes y actitudes que debe tener la persona que lo ocupa.

Las tareas del socio que se encargará del área externa de la empresa serán las siguientes:

- Visitar clientes
- Captación de clientes
- Organizar eventos para dar a conocer la empresa
- Actividades de publicitarias
- Gestionar las redes sociales de la empresa
- Gerencia
- Servicios comunes: Presupuestar servicios y proyectos, declaración de impuestos, contabilidad de empresas, asesoramiento laboral...

Por otro lado, el socio encargado del área interna tendrá las siguientes tareas:

- Gestión contable y financiera
- Gestión recursos humanos
- Gestión página web
- Administración
- Gerencia
- Servicios comunes: Presupuestar servicios y proyectos, declaración de impuestos, contabilidad de empresas, asesoramiento laboral...

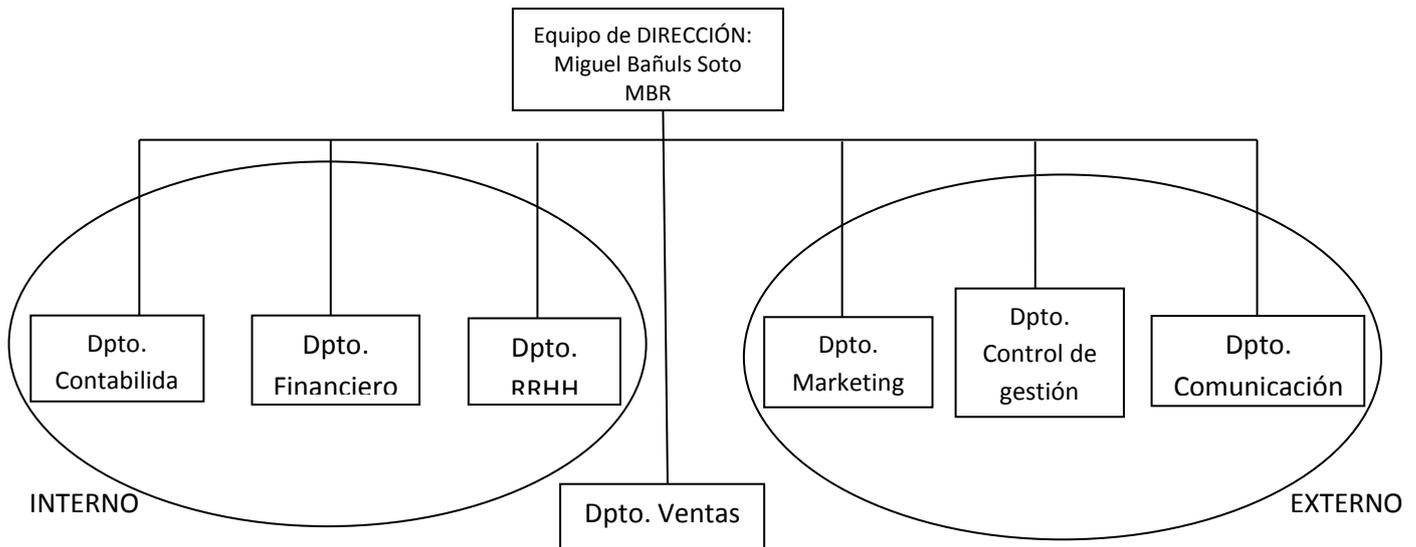
A nuestro entender las dos personas que vamos a desempeñar las funciones descritas anteriormente estamos capacitadas para hacerlo. De esta manera queda bien definido lo que cada uno debe hacer dentro de la compañía para que ésta tenga un buen

funcionamiento. A medida que vaya avanzando la actividad y, por consiguiente variando las circunstancias de la compañía, se irán adaptando y redefiniendo los puestos y las características de los mismos.

4.5 Organigrama

Tanto las áreas de trabajo como los puestos se pueden ver reflejados en el organigrama de toda compañía. De esta manera queda plasmado de una manera gráfica los puestos y la jerarquía interna. Una buena estructura interna facilita una buena gestión del negocio pero también una buena gestión del equipo humano. Con todo, el organigrama que presenta Gestoría Bañuls es el que sigue:

Gráfico 11: Organigrama



Elaboración propia, 2014

No hemos incluido los responsable debido a que cada área de trabajo ya tiene un responsable. Además, al ser solo dos la estructura es muy flexible y consideramos que lo importante es saber cómo están repartidos los puestos más que saber quién de los dos socios se encarga. Cuando la compañía crezca ya será necesario dejar claro el responsable de cada departamento.

CAPÍTULO 5: Plan de operaciones

5.1 Localización

Un factor muy importante en el inicio de cualquier empresa es el lugar donde se situará su centro de actividad, en nuestro caso, nuestra oficina. Antes de tomar esta decisión hay que tener en cuenta distintos factores del entorno del lugar donde localizaremos la oficina que pueden influir en el funcionamiento de la empresa.

Por un lado hay que tener en cuenta el número de posibles clientes que puede haber en las proximidades. Nuestra actividad se caracteriza por tener un contacto con el cliente bastante frecuente y la proximidad de la oficina es algo que el cliente puede tener en cuenta a la hora de decidirse entre nosotros y otra empresa. Tan importante es el número de clientes cercanos como de competidores. Hay que buscar un lugar donde todavía haya mercado sin atender para una empresa como la nuestra.

A parte de los posibles clientes y competencia que nos podemos encontrar en la zona donde nos situemos también es importante qué tipo de negocios tendremos alrededor, aunque no afecten de manera directa a nuestra actividad. En este aspecto valoramos positivamente la presencia de oficinas bancarias cercanas a nuestra oficina. Las sucursales bancarias también trabajan con empresas y pueden provocar que posibles clientes pasen cerca de nosotros y nos vean. Una vez sean clientes también es positivo estar cerca de los bancos porque pueden aprovechar cuando salen de su oficina para ir al banco para visitarnos. Esta es una forma de ponerle facilidades al cliente.

Otros factores que han sido estudiados para valorar la idoneidad de la localización de nuestro local han sido el precio, el estado del local y la posibilidad de tener un parking cerca para aparcar el coche de empresa. El precio es algo que hay que tener muy presente y más a los inicios donde hay mucho gasto. A la hora de estudiar las alternativas no hemos valorado mejor el local más barato sino el que, a nuestro parecer, presenta una mejor relación calidad precio.

Hemos realizado una primera selección de tres posibles locales en tres zonas distintas de Valencia y alrededores. Las zonas donde hemos buscado han sido: Zona Gran Vía Marqués del Turia, Zona Avenida Aragón y Parque tecnológico de Paterna.

Las tres zonas seleccionadas poseen una alta densidad de empresas por lo que se consideran las tres como buenas opciones. Ahora teniendo en cuenta todos los criterios hemos tomado la decisión con el método que explicaremos a continuación.

En primer lugar hemos definido bien los criterios que tendremos en cuenta para valorar la idoneidad de cada una de las zonas. Como ya hemos comentado los criterios utilizados han sido los siguientes:

- **Competencia:** El número de competidores que hay cercanos a nosotros.

- **Cientes:** El número de posibles clientes que existen por la zona o lo que es lo mismo la densidad de empresas.
- **Local:** Características del bajo que vamos a alquilar, si nos gusta la distribución, el estado en que se encuentra, orientación, metros exteriores, está en zona de paso...
- **Precio:** Hemos tenido en cuenta el precio por metro cuadrado. También si nos parecía razonable teniendo en cuenta la zona, es decir, un precio mayor puede estar mejor valorado por nosotros al considerar que el suelo en la zona está bien valorado.
- **Bancos:** El número de oficinas bancarias en los alrededores.
- **Parking:** Este no es un criterio importante pero que a nosotros nos aporta un valor añadido el poder contar con una plaza de parking cerca y así no tener que preocuparnos cada vez que salgamos a visitar a un cliente de dónde aparcar cuando volvamos.

Una vez establecidos los criterios los ponderamos sobre uno según la importancia que va a tener ese criterio en nuestra decisión. La importancia relativa asignada a cada criterio ha quedado de la siguiente manera:

- Competencia: 0,2
- Cientes: 0,2
- Local: 0,2
- Precio: 0,15
- Bancos: 0,15
- Parking: 0,1

En la tabla siguiente podemos observar la valoración que le dimos a los distintos criterios para cada uno de los locales de las distintas zonas seleccionadas. Las valoraciones iban del uno al cinco. El uno significa que esa zona no es buena en absoluto para el criterio analizado mientras que cinco es que para ese aspecto esa zona es perfecta. Las calificaciones han sido otorgadas según el criterio de los dos socios de la sociedad quedando de la siguiente manera:

Tabla 5: Tabla de decisión. Localización

Ponderación	Factores	Gran Vía	Av. Aragón	Paterna
0,2	Competencia	2	3	4
0,2	Cientes	5	5	5
0,2	Local	5	5	3
0,15	Precio	3	4	5
0,15	Bancos	5	4	3
0,1	Parking	3	4	4
		3,9	4,2	4

Elaboración propia, 2014

Como se puede observar finalmente el local escogido es el situado en la zona de la Avenida de Aragón. Las características del local seleccionado son las siguientes:

Dirección: Calle Antonio Suárez 26, 46021, Valencia

Superficie: 140 m²

Precio: 850 €/mes

Fianza: 2 meses

Local reformado

Disponibilidad: Inmediata

Se trata de un local en buenas condiciones, con una buena localización y económicamente aceptable. Dispone de un gran ventanal, dos despachos y una zona bastante amplia donde se pueden crear distintas zonas de trabajo. Es un lugar donde podemos comenzar solos los dos socios y que tiene capacidad para acoger al menos a tres trabajadores más por lo que creemos que puede ser nuestro centro de actividad a medio plazo.

5.2 Descripción de los procesos

Estudiar con detalle los procesos que tienen lugar dentro de un negocio ayuda al mismo a detectar posibles problemas de productividad y ser más eficaz y eficiente. En una empresa de servicios como la nuestra resulta más complejo identificar los procesos. La prestación de un mismo servicio puede variar según la persona que lo preste mientras que en los procesos productivos tienen una serie de instrucciones que hay que seguir para llegar al producto final.

En nuestro caso particular ofrecemos una gran variedad de servicios, desde la llevanza de la contabilidad hasta el asesoramiento de proyectos de emprendedores. Cada uno de los servicios prestados tiene procesos muy diversos y variables. Por tanto durante el presente proyecto no desarrollaremos todos los procesos que se llevan a cabo en los servicios.

Según las características de la empresa, hemos diferenciado tres procesos comunes en todas las tareas que realizamos. Los tres aspectos que estarán presentes para cada servicio que realicemos serán:

Gráfico 12: Ilustración de los procesos



Elaboración propia, 2014

Este sería el esqueleto de toda actividad que realizamos en nuestra gestoría cambiando únicamente el tratamiento que se le dé a la información. Como se puede observar, a lo que nos vamos a dedicar no es otra cosa que con nuestros conocimientos coger la información de nuestro cliente y transformarla en un producto con más valor que la información inicial.

La recogida de la información se refiere al momento que el cliente nos contrata y nos facilita todos los documentos y datos necesarios para realizar el trabajo. Este proceso se puede dar por dos vías: online y física. En la opción online es el cliente quien entra en la web y va rellenando los datos que se le piden sin necesidad de tener a un trabajador atendiéndole. Por otro lado en la opción física se necesita tener a una persona de la empresa trabajando con el cliente. Es por esto que nos interesa que los clientes utilicen la página web a la hora de contratar los servicios que sean posibles hacerlo por este medio.

El proceso de tratamiento de la información es de suma importancia ya que es donde realmente se genera el valor de nuestro negocio. En este proceso se engloban todas las tareas necesarias para realizar los servicios ofertados. Hacer un buen tratamiento de la información es la base para satisfacer la necesidad del cliente que luego se complementa con la siguiente fase de entrega del trabajo.

El último proceso es el de entrega del trabajo. Es el momento que se le entrega al cliente el resultado de todo el trabajo. Es importante hacer una buena entrega ya que es la imagen con la que el cliente se queda. Es aquí cuando se debe intentar fidelizar al cliente y ganarse su confianza. El trabajo se considerará perfecto si conseguimos que el cliente vuelva contratar nuestros servicios.

Conocer estos tres procesos, que el éxito de uno depende del resto es fundamental para un buen funcionamiento y su importancia.

CAPÍTULO 6: Plan de Marketing

6.1 Segmentación y público objetivo

La segmentación del mercado consiste en analizar las características del mismo y agrupar a nuestros clientes según éstas características. Los grupos se deben diferenciar de manera clara entre ellos y tener aspectos comunes identificables. La segmentación tiene como objetivo poder dirigir la estrategia de marketing de una empresa adaptándola a un grupo de clientes más pequeño y específico. Una vez se segmenta el mercado, la compañía debe decidir a qué segmentos se dedica o si se dedica a todos.

Vamos a definir cuáles son los principales criterios en los que nos hemos basado para dividir el mercado. La primera división es en dos grandes grupos, empresa y persona física, ya que las necesidades y los servicios demandados son muy diferentes. El segmento de personas físicas no lo partiremos en más segmentos. Por otro lado, para el segmento de empresas los criterios a tener en cuenta para definir segmentos más concretos son los siguientes:

Zona geográfica: En el inicio este es un aspecto muy importante ya que solo seremos dos trabajadores y no podremos ausentarnos haciendo viajes para visitar clientes. De momento nos dedicaremos a clientes con domicilio en la provincia de Valencia, de esta manera podremos dar servicio a todos nuestros clientes.

Forma jurídica: Este criterio es únicamente aplicable al segmento de empresas. Hay mucha diversidad de formas jurídicas pero, tras analizar la estructura del mundo empresarial español, nos vamos a centrar en las SL y los empresarios individuales. La mayoría de empresas en España adoptan esta forma jurídica y tienen estructuras más sencillas

Sector de actividad: Conocer bien el sector de la actividad de la compañía a la que se le presta el servicio facilita mucho el trabajo porque ya se conocen más detalles de la normativa y de las prácticas de clientes similares. El sector al que nos dirigiremos es el sector servicios. Este sector es el de mayor crecimiento en los últimos tiempos y son compañías más simples en cuanto a stocks, procesos, logística...

Tamaño: El tamaño de una empresa se puede medir en diferentes variables, número de empleados, número de facturación, volumen de activo, número de transacciones comerciales... En España, como hemos visto anteriormente, la mayoría de las empresas son pequeñas empresas. Estas empresas de reducido tamaño además tienen unas contabilidades más sencillas y pueden optar por regímenes fiscales menos complejos. Por tanto, nos centraremos en aquellas empresas de pequeñas dimensiones por ser las más abundantes y, a priori, con mayores necesidades de los servicios de una gestoría por no contar con departamentos especializados.

Teniendo en cuenta todos estos criterios vamos a definir en qué segmentos nos vamos a centrar.

Segmento de Empresas:

S1. Sociedades limitadas sin personal contable:

Son compañías pequeñas con pocos empleados y que no tienen la capacidad para llevar la contabilidad y la gestión laboral. Lo más común es que externalicen las funciones de elaboración de contabilidad (confección y presentación de las Cuentas Anuales y Libros Oficiales), presentación de impuestos, sobretodo IVA y IS y gestión de nóminas e impuestos sociales.

En muchas ocasiones el personal de la compañía no tiene la formación suficiente para elaborar y entender la contabilidad y sus Cuentas Anuales. La intención será empezar prestando estos servicios básicos pero, a medida que la relación con el cliente crezca, ir prestándole más servicios.

S2. Empresarios individuales:

La principal diferencia con el segmento anterior son las obligaciones contables y fiscales que éstos tienen. En este caso la legislación es menos exigente y la recogida de información para los impuestos puede ser más compleja. Por ello pensamos que es importante que nuestro servicio sea un acompañamiento al cliente y no una prestación de servicio puntual.

S3. Creación nueva empresa:

Este segmento comienza como persona individual, ya que todavía no es una empresa, y acaba como parte de alguno de los segmentos anteriores. Durante el proceso de creación de la empresa y el primer momento de funcionamiento es mucho el trabajo que podemos hacer con este tipo de clientes. Es el segmento donde más necesidades podemos cubrir y del cual podemos conseguir una relación más estable y fuerte por estar con ellos desde los inicios acompañándoles en su proyecto. Para este segmento haremos servicios de asesoramiento integral (financiación, análisis del entorno, marketing...) que lo plasmaremos en un proyecto de creación de nueva empresa similar al presente trabajo.

S4. Empresas del sector automovilístico:

Las empresas que se dedican a la venta de vehículos deben gestionar las documentaciones de los mismos y lo podrán hacer a través de nuestra gestoría. Son clientes de servicio continuo ya que para toda venta necesitarán de nuestros servicios.

Son clientes potenciales y que nos pueden servir para tener una base estable de ventas.

Segmento Personas físicas:

Para este segmento existe menos variedad ya que las personas tienen en general características más similares.

S5. Personas obligadas al IRPF

Toda la población que debe realizar la declaración de la Renta pero que no conocen el funcionamiento de este impuesto. Pueden acudir a nosotros para que preparemos la totalidad de su declaración o, simplemente, para recibir asesoramiento sobre algún aspecto.

S6. Personas no obligadas al IRPF

Un grupo de personas que por su renta no tienen la obligación de presentar este impuesto pero que lo hacen de manera voluntaria.

S7. Compra-Venta entre particulares

Este segmento se refiere a cualquiera de las partes de una compra-venta. En estos casos suele salir la necesidad de cambio de nombre de posesiones, elaboración de facturas, comunicaciones a los registros pertinentes... Con el crecimiento de compras y ventas entre particulares a través de internet este puede ser un segmento con muchas posibilidades.

S8. Alquileres de locales comerciales

Cuando un particular tiene alquilado local comercial debe presentar la declaración de IVA trimestral.

Público objetivo

Dentro de todos los segmentos comentados nuestra gestoría va a centrarse únicamente en dos. Estos son los dos segmentos de los que creemos que tenemos más oportunidades y más posibilidades de éxito:

Por un lado el segmento de sociedades limitadas sin personal contable. Este es un segmento con mucha población, en la que los trabajos realizados son más especializados y requiere de personal más cualificado. Por otro lado, son clientes con más necesidades y pueden acabar contratando otro de nuestros servicios. En poco se diferencia este segmento del de empresarios individuales por lo que esperamos también atraer a este segmento.

El otro segmento sería dentro del grupo de personas físicas, las personas obligadas a hacer la declaración del IRPF. La mayoría de la población debe declarar este impuesto y, en muchas ocasiones, no saben bien lo que están haciendo. También existe el caso de personas que su declaración es algo más compleja y prefieren que se la haga un profesional como nosotros.

Estos son los segmentos a los que vamos a dirigirnos. Esto no quiere decir que no vamos a atender a clientes que no se puedan clasificar en ninguno de estos segmentos. El objetivo es dirigir nuestras políticas comerciales y de marketing hacia estas poblaciones pero atendiendo a cualquiera que venga a nosotros.

6.2 Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución

El Marketing-Mix es un concepto en el que se analizan cuatro variables de un producto con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía de venta. Estas cuatro variables son cuatro herramientas básicas que tiene una empresa para hacer funcionar su producto. Las cuatro herramientas son Producto, Precio, Distribución y Comunicación, también se les conoce como las cuatro P por su traducción al inglés Product, Price, Place y Promotion.

En el presente apartado analizaremos estas cuatro variables con el fin de elaborar una política comercial que nos ayude a vender nuestros productos:

Producto

A continuación vamos a definir los productos que ofrecemos. Nuestro producto en general es un servicio integral de asesoramiento y acompañamiento al cliente profesional y personal en alguna área de la empresa.

En un entorno en el que emprender tu propia empresa es una salida cada vez más común, muchos son los que se inician en el mundo empresarial sin conocer las tareas propias de administración de una empresa. A parte del servicio cuando la empresa está en funcionamiento, también ofrecemos asesoramiento para realizar el proyecto de creación de una empresa y para iniciar la propia actividad para aquellas personas que no tienen los conocimientos necesarios para ello. Por otro lado, también hay gente que por una carga de trabajo elevada prefiere externalizar este tipo de servicios y así poder aprovechar todo el tiempo en la verdadera actividad de su empresa. Estas son las principales necesidades de nuestros clientes que intentamos cubrir desde Gestoría Bañuls.

Nuestros productos principales son tres: Gestión contable y fiscal, Gestión Laboral y Declaraciones IRPF y patrimonio.

Gestión contable y fiscal

En este servicio incluimos la llevanza de la contabilidad de la empresa contratante y la declaración de todos los impuestos. El cliente se despreocupará de todos los aspectos contables de la compañía, su único trabajo será hacernos llegar todas las facturas y lo podrá hacer a través de la página web. Nosotros llevaremos un archivo de la documentación sin que el cliente tenga que preocuparse de dónde guarda los papeles. Tenemos dos servicios complementarios a este, el servicio Premium y Presentación de libros oficiales. El servicio Premium consta de los siguientes servicios:

- Análisis financiero
- Contabilidad analítica
- Control presupuestario
- Planificación de tesorería

La Presentación de libros oficiales consiste en la elaboración de los mismos y la presentación en el Registro mercantil correspondiente. De esta manera ofrecemos un servicio muy completo pero con la opción de contratar un servicio más básico para aquellas empresas que no necesitan un trabajo tan profundo.

Gestión laboral

Dentro de este producto nuestro trabajo consiste en realizar todos los trámites administrativos que conlleva la gestión laboral de una compañía: realización de contratos, altas y bajas de la Seguridad Social, nóminas, presentación de impuestos... En este aspecto, la empresa tendrá que preocuparse solamente de la selección del personal, nosotros nos encargamos de que este todo en orden para la incorporación de las nuevas contrataciones y para los que ya se encuentran trabajando en la empresa.

Declaraciones IRPF y patrimonio

Este es el servicio que tenemos para las personas físicas que también tienen que realizar trámites con la Administración. Realizamos la declaración del IRPF y patrimonio para todo tipo de clientes sin importar la dificultad de los mismos.

A parte de estos tres servicios descritos existe la posibilidad de contratarnos para otros trabajos. En función de en qué consista el trabajo tenemos dos alternativas: hora administrativa y hora de estudio.

Con estos tres productos principales más los complementarios ofrecemos al mercado una amplia gama de servicios muy flexibles a las necesidades de cada cliente.

Para realizar estos trabajos contamos con gente con una excelente preparación que, en cierta manera, son parte del producto que ofrecemos. Desde la contratación, los objetivos del cliente serán también los nuestros y trabajaremos conjuntamente para conseguir una meta común. Para realizar un buen trabajo la comunicación entre nosotros y el cliente será frecuente para que el cliente conozca el estado del trabajo en todo momento. Otra forma para que el cliente sepa en todo momento cómo evoluciona el trabajo es a través de la web donde compartiremos toda la información de nuestros clientes de manera transparente.

Muchos son los competidores que ofrecen servicios similares a los nuestros, lo que nos diferencia de ellos es el trato personal. Desde nuestra empresa queremos que la relación con nuestro cliente no sea únicamente comercial, es decir, realizo el trabajo y desaparece la relación. Queremos tener los mismos intereses que nuestros clientes y trabajar por ellos. Bajo esta relación de confianza nuestro cliente podrá aprovechar nuestros conocimientos sobre otras áreas de gestión de empresa para realizar consultas aunque no sean propias de su trabajo contratado. De esta manera el cliente siente que no estamos intentando venderle más productos aunque estas consultas pueden acabar en la contratación de un nuevo servicio.

Precio

El precio es un factor muy importante para cualquier producto ya que la primera impresión de muchos clientes está influenciada por éste. Muchas son las cosas que hay que tener en cuenta a la hora de determinar el precio de un producto. Los factores que estudiaremos nosotros antes de fijar un precio son los siguientes:

- **Servicio prestado:** Esto puede ser uno de los que ofrecemos que ya están predeterminados o uno que se nos solicite más personalizado. Se tiene en cuenta la dificultad de la tarea y la formación necesaria por quien presta el servicio.
- **Volumen de trabajo:** Entre distintos servicios obviamente la carga de trabajo será distinta pero también para el mismo servicio dependiendo del tamaño de la empresa la dedicación requerida puede variar de manera importante.
- **Competencia:** Siempre hay que fijarse en los precios que ofrece la competencia para ver si tus precios son competitivos y están posicionados según la política de la compañía.

Los servicios predeterminados tendrán un precio fijado ya que podemos saber de antemano el tiempo aproximado que nos va a llevar cada uno. De este tipo de servicios

también estarán los precios en la página web y así el cliente podrá desde ahí realizar la compra rápidamente.

Para los servicios más complejos de gestión y asesoramiento se elaborarán presupuestos personalizados a cada cliente. Esto nos permite poder tener una política de precios flexible en una gran número de servicios ya no están establecidos ni fijados en ningún lugar. Según el cliente podemos sacrificar un poco de margen para hacerle un precio más competitivo o un presupuesto más beneficioso para nosotros.

Con todas estas variables desde Gestoría Bañuls queremos ofrecer unos precios low cost. Nuestra estrategia inicial para captar clientes será fijar precios muy competitivos y que permita a cualquier empresa ser capaz de contratar a una gestoría para que se encargue de algunas tareas de gestión de su empresa.

Distribución

Aquí se tiene en cuenta el canal a través del cual el cliente llega al servicio. Según el producto o el servicio que se esté comercializando puede resultar más efectivo un canal que otro dependiendo de las características del mismo.

Gestoría Bañuls ofrecerá a sus clientes sus servicios por medio de dos canales: oficina física y online. La oficina física es el canal clásico y más habitual de este tipo de servicios. Es el cliente el que debe acercarse a la oficina para contratar el servicio. Este tipo de canal es válido para los clientes que tienen una fuerte necesidad ya que, si no nos contratan, no pueden continuar con su actividad normal.

Nuestra oficina física, como se ha visto en el capítulo 5, es un bajo comercial con una gran parte exterior en forma de cristalera. Con este tipo de local somos más visibles a todo el público. En un despacho dentro de un edificio es más difícil de encontrar a una empresa y de saber de su existencia. Con un bajo comercial se consigue que los clientes vayan a buscarte porque ya te conocen de verte en la calle. Dentro del canal de distribución físico se encuentran nuestras visitas al cliente. Este canal es para clientes con los que ya existe una relación y de esta manera les acercamos el servicio a su propia oficina para que no tengan que moverse y puedan aprovechar más el tiempo.

También están los clientes que no tienen una gran necesidad pero que nuestro trabajo les aporta a su compañía un valor añadido. Para estos clientes el contratar el servicio no les debe suponer mucho esfuerzo para que les resulte interesante. Estos son los clientes más difíciles de conseguir puesto que pueden continuar con su actividad sin necesidad de contratarnos. Hoy en día con la aparición de internet se ha facilitado la

venta a este tipo de clientes en muchos sectores. A través de nuestra venta online queremos acercarnos a este tipo de clientes. Para que los clientes puedan conocernos, saber lo que hacemos y contratarnos contaremos con una página web muy sencilla e intuitiva y con una buena imagen atractiva.

A través de estos dos canales consideramos que llegamos a todo nuestro público objetivo de manera efectiva y acorde con los tiempos que corren.

Comunicación

No sirve de nada tener un buen producto, con un buen precio y al alcance de los clientes si éstos no lo conocen. Para que se conozcan nuestra empresa y nuestros servicios tenemos que estar presentes en distintos medios.

Con la llegada de las redes sociales se ha abierto un nuevo canal de comunicación para las empresas muy barato y efectivo. Creemos que es importante estar presente en este medio ya que tienen millones de usuarios y se puede llegar a mucha gente de una manera sencilla. Daremos de alta una cuenta en Twitter, Facebook y LinkedIn. Queremos estar de manera activa en estas redes sociales compartiendo artículos, tanto ajenos como propios, lanzando mensajes promocionales, informando de cosas que vayamos realizando e interactuando con nuestros clientes.

Por otro lado, pondremos banners publicitarios en diferentes páginas web que puedan visitar nuestro público objetivo. La selección de las páginas web dónde colocar nuestra publicidad es muy importante ya que estar en una web que no visitan posibles clientes no sería una buena inversión. Nos enfocaremos en páginas webs de periódicos de economía y en páginas de consulta sobre temas de gestión de empresas.

Por último, además de darnos a conocer, también reforzaremos nuestra imagen con los que ya son clientes y posibles clientes con lo que ya tengamos algún contacto. Este será el objetivo de actos sociales que organizaremos como conferencias, encuentros de empresas y participación de los socios en actos organizados por otros. De esta manera nos hacemos presentes en la sociedad y damos una imagen de empresa activa e integrada en la actividad empresarial.

En el siguiente gráfico se resume como queda el Marketing –Mix de nuestro servicio y que nos servirá de guía para entender las políticas de la compañía:

Gráfico 13: Marketing-Mix



Elaboración propia, 2014

6.3 Producto ampliado: Flor de Lovelock

La Flor de Lovelock es una ampliación del análisis de Marketing Mix. En este nuevo análisis se propone profundizar en los servicios complementarios al producto, es decir, aquellos que no forman parte del producto pero añade valor al producto. Estos servicios complementarios lo forman ocho componentes que se dividen en dos grupos:

- Servicios complementarios de facilitación: Información, Toma de pedidos, Facturación y Pago.
- Servicios complementarios de mejora: Consulta, Cortesía, Atención y Excepciones.

Gráfico 14: Flor de Lovelock



Fuente: Fundamentos de estrategia (Johnson, G.)

Los servicios complementarios de facilitación son aquellos que, sin formar parte del producto, son necesarios para la venta del mismo. Estos tendrán lugar en toda transacción comercial. A continuación pasamos a analizarlos:

Información

El cliente antes de comprar un producto busca información sobre el mismo para poder comparar. Cuanta más información se ponga a disposición del cliente más confianza tendrá en la empresa y vendrá más convencido de que realmente es lo que quiere. La información más detallada estará en la web donde se podrá encontrar información del tipo: servicios, horarios, precios, condiciones, ubicación... Además en la cristalera de nuestro local también aparecerá alguna información aunque no tan detallada. La información debe aparecer de manera clara y sencilla para que el cliente no tenga dudas al respecto

Toma de pedidos

Esto se refiere a cómo el cliente nos explica lo que necesita y solicita nuestros servicios. Tenemos dos modalidades para la toma de pedidos en función del servicio que se solicita. Por un lado tenemos la solicitud online, que es una forma rápida y sencilla de contratarnos sin moverse de casa. Por otro lado tenemos la solicitud en la oficina, consiste en una entrevista con uno de los empleados de manera personalizada.

Esta segunda modalidad hace sentirse al cliente porque siente que se le está dedicando un tiempo y un trabajo en atenderle y esto le hace sentirse importante.

Facturación

Las facturas detallaran lo máximo posible todos los importes que lo componen. La factura se le entregará al cliente tanto en papel como en por correo electrónico. Además accediendo desde nuestra web podrá ir siguiendo los trabajos realizados y a qué precio se le va a facturar. Este también es un acto de transparencia hacia el cliente que puede saber en todo momento lo que le está costando nuestro servicio.

Pago

Para el sistema de pago también se pondrán todas las facilidades posibles. Los clientes que contraten nuestros servicios podrán realizar el pago de tres modos distintos: efectivo, tarjeta y transferencia. Será el propio cliente en el momento del pago el que decida cuál de ellos elige. Además, para los clientes que contraten servicios continuados tendrán la opción de fraccionar el pago en plazos en función del avance del proyecto. Este método de pago se negociará con el cliente a la hora de firmar el contrato.

En cuanto a los servicios de mejora son aquellos que son prescindibles para la comercialización del producto pero que añaden valor al mismo y hace que aumente la satisfacción del cliente. En un negocio que es de trato tan personal con el cliente este tipo de servicios complementarios son muy importantes. Ahora vamos a proceder a la descripción de este tipo de servicios:

Consulta

En el servicio de facilitación de información se refiere básicamente a la búsqueda unilateral del cliente, es él el que busca y pregunta la información mínima que necesita. En la página web habrá un buzón de consulta y un correo a disposición de todos los clientes que entren y quieran ponerse en contacto con nosotros. Este medio servirá para consultas más directas pero será complicado mantener un diálogo donde poder conocer mejor las inquietudes del cliente por lo que siempre se le invitará a concertar una cita sin ningún tipo de compromiso. Para los clientes que vengan a la oficina a preguntar nos resultará más fácil prestar este servicio de consulta. Se les invitará a todos a pasar y a sentarse con nosotros. Para un servicio como el nuestro que es de asesoramiento y de intercambio continuo con el cliente, tener un buen servicio de consulta es fundamental para generar confianza en el cliente y, por tanto, para el buen funcionamiento de la empresa.

Hospitalidad

Nuestro negocio se basa en el trato personal así que cuidaremos todos los detalles para que el cliente esté a gusto con nosotros. Nos esforzaremos en sonreír a los clientes, en saludarles y preguntarles por ellos, no hablar directamente del negocio, despedirles sin prisa para que no parezca que les tiramos... Además de lo que podamos hacer nosotros, también tendremos una sala de espera cómoda con agua disponible para el cliente y alguna revista especializada en empresa para que la espera se le haga más llevadera. Sin embargo, intentaremos que el tiempo de espera por lo general no sea muy largo. Nuestro local estará siempre recogido y con buena imagen para que nuestros clientes perciban que están en una empresa seria y que pueden confiar en nosotros.

Cuidado

Cuando los clientes nos visiten necesitarán tener un lugar donde dejar sus cosas personales (chaquetas, paraguas...). Pondremos a disposición de los clientes un perchero y un paragüero para que puedan estar cómodos por dentro de la oficina. Por otro lado, para los papeles que les entreguemos también les facilitaremos carpetas, fundas o lo que necesiten para que se lo puedan llevar de manera ordenada.

Excepciones

Las excepciones son aquellos servicios que no entran dentro del servicio normal pero que el cliente pregunta si sería posible y solicita. Si nos anticipamos a estas excepciones podremos responder ante ellos con más rapidez. En este tipo de servicios es normal que el cliente nos contrate para un servicio y mientras se lo estamos prestando nos pregunte dudas sobre otros aspectos de su empresa sobre los que también ofrecemos servicio pero que no tiene contratados. La política que tendremos al respecto será solucionar este tipo de consultas que no supongan una gran carga de trabajo ya que esto puede derivar en una posible contratación del servicio completo. En caso de no acabar en la contratación del servicio completo si que mejoraría nuestra imagen con el cliente lo que hará que hable mejor de nosotros y nos recomiende.

CAPÍTULO 7: Análisis de viabilidad económico financiera

7.1. Plan de inversión

A continuación vamos a detallar cuáles serán las inversiones iniciales que necesitaremos hacer para arrancar nuestro proyecto. Al no tratarse de una empresa industrial que requiere la adquisición de maquinaria pesada y de mucho valor, la inversión inicial no será muy grande. No será necesario realizar un estudio exhaustivo de las distintas posibilidades ya que el ahorro entre las distintas alternativas no será muy significativo.

Hemos dividido todas las inversiones que vamos a realizar en tres grupos en función del objetivo que tienen las mismas:

En primer lugar tenemos las inversiones que hay que realizar para el **acondicionamiento del local**, prepararlo para poder trabajar allí y dar una buena imagen de la empresa a los clientes que nos visiten. El local alquilado está en buen estado pero no cuenta con muebles de oficina. Dentro de este acondicionamiento del local entra, por tanto, la compra del mobiliario de oficina necesario y la colocación de la cartelería y logos en la parte exterior del local.

Queremos que nuestra oficina sea un lugar de trabajo agradable y además que nuestros clientes se sientan cómodos cuando vienen. El local cuenta con dos salas que acondicionaremos como salas de reuniones. También montaremos dos despachos con paneles separadores. Contaremos con una zona cómoda de espera para los clientes y una mesa para una posible contratación. La inversión en el mobiliario de la oficina que vamos a realizar queda detallada de la siguiente manera:

Tabla 6: Inversión Mobiliario de oficina

MOBILIARIO DE OFICINA				
Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Mesas despacho	3	150,00 €	371,90 €	450,00 €
Mesas de reunión	2	200,00 €	330,58 €	400,00 €
Mesa de centro	1	80,00 €	66,12 €	80,00 €
Sillas despacho	3	300,00 €	743,80 €	900,00 €
Sillas de reunión	10	100,00 €	826,45 €	1.000,00 €
Sofa 2 plazas	1	100,00 €	82,64 €	100,00 €
Sillón	1	80,00 €	66,12 €	80,00 €
Cajoneras	3	100,00 €	247,93 €	300,00 €
Armarios	2	300,00 €	495,87 €	600,00 €
Estanterías	2	60,00 €	99,17 €	120,00 €
Mamparas	5	200,00 €	826,45 €	1.000,00 €
Proyector + Pantalla	1	350,00 €	289,26 €	350,00 €
Teléfono	3	70,00 €	173,55 €	210,00 €
Fotocopiadora multifunción	1	500,00 €	413,22 €	500,00 €
TOTAL MOBILIARIO OFICINA			5.033,06 €	6.090,00 €

Elaboración propia, 2014

Por otro lado, también debemos mejorar y personalizar la imagen que se ve desde la calle de nuestro local. Colocaremos un cartel enmarcado en la parte superior de la cristalera y otro que sobresale de manera perpendicular a la pared. En la parte exterior debe aparecer alguna información básica para que todos nos conozcan y sepan a cómo y cuándo contactarnos. Para ello colocaremos una placa con toda la información necesaria en la puerta. Además decoraremos la cristalera con vinilos. El detalle de esta inversión es el siguiente:

Tabla 7: Inversión Cartelería

CARTELERÍA				
Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Cartel Frontal enmarcado	1	500,00 €	413,22 €	500,00 €
Cartel Perpendicular	1	250,00 €	206,61 €	250,00 €
Placa	1	100,00 €	82,64 €	100,00 €
Vinilos	1	200,00 €	165,29 €	200,00 €
TOTAL CARTELERÍA			867,77 €	1.050,00 €

Elaboración propia, 2014

Hasta el momento las inversiones que se han especificado han ido relacionadas con el dónde vamos a prestar el servicio, ahora nos vamos a centrar en la inversión que necesitamos hacer para el cómo prestar el servicio.

La herramienta de trabajo fundamental para nuestro negocio, como en muchos otros, es **el ordenador y los programas específicos** que se emplean. La tecnología evoluciona muy rápido y es fácil que un ordenador se quede obsoleto a los pocos años de su adquisición. Es por esto que no nos importa realizar un mayor esfuerzo en este aspecto ya que de ello dependerán mucho nuestras condiciones de trabajo. Creemos necesarios dos ordenadores portátiles, uno para cada uno de los socios, y un ordenador de escritorio para dejar en la oficina para la mesa que hemos instalado para poder realizar una contratación en el futuro. Compraremos ordenadores de altas prestaciones para no tener problemas a la hora de instalar los programas y con la última tecnología para alargar al máximo su vida útil. Esta es la inversión que realizaremos en equipos informáticos:

Tabla 8: Inversión Equipos informáticos

EQUIPOS INFORMÁTICOS				
Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Ordenador Portátil	2	1.200,00 €	1.983,47 €	2.400,00 €
Ordenador sobremesa	1	800,00 €	661,16 €	800,00 €
TOTAL EQUIPOS INFORMÁTICOS			2.644,63 €	3.200,00 €

Elaboración propia, 2014

A parte del ordenador deberemos tener el software que nos permita desarrollar los distintos trabajos y proyectos que ofrecemos. Los ordenadores adquiridos cuentan con el sistema operativo Windows 8 incluido. Los software adicionales en los que vamos a invertir son los siguientes:

- Microsoft Office: Se trata de las herramientas básicas para cualquier empresa y al que le intentaremos sacar el mayor rendimiento.
- Contaplus: Permite realizar todas las operaciones relacionadas con la contabilidad y cuenta con grandes prestaciones.
- NominaSol: Este software nos ayudará en los trabajos de gestión laboral ya que nos permite realizar todos los trámites de nóminas. Además es compatible con el Contaplus lo que facilitará algunos trabajos.
- Antivirus: Trabajamos con mucha información de muchas empresas por lo que la seguridad en nuestro sistema debe ser alta para proteger todos estos datos.
- Programas AEAT: Estos últimos son gratuitos así que no suponen ninguna inversión adicional.

Por último, la página web es una inversión en la que vamos a realizar un gran esfuerzo. La página web no es una aplicación informática como tal pero vamos a tratarla de igual modo. La web es una herramienta de comunicación y trabajo con los clientes y un factor diferenciador frente al resto de la competencia. No nos podemos permitir fallos aquí ya que será usado tanto por clientes como por personas que simplemente entren a informarse, representando la web a la empresa de manera directa. El mal funcionamiento de la web puede afectar de manera muy negativa a la imagen de la empresa. Es por ello que contrataremos a un diseñador web para que construya una página web con todas las prestaciones que necesitamos.

La cuantificación monetaria de la inversión en todas estas aplicaciones informáticas y la web es la siguiente:

Tabla 9: Inversión Aplicaciones Informáticas

APLICACIONES INFORMÁTICAS				
Descripción	Q	PVP/Ud	Total sin IVA	Total con IVA
Microsoft Office	1	150,00 €	123,97 €	150,00 €
Contaplus	1	1.700,00 €	1.404,96 €	1.700,00 €
NominaSol	1	525,00 €	433,88 €	525,00 €
Antivirus	1	110,00 €	90,91 €	110,00 €
Web	1	700,00 €	578,51 €	700,00 €
TOTAL APLICACIONES INFORMÁTICAS			2.632,23 €	3.185,00 €

Elaboración propia, 2014

Como conclusión, vemos que la cifra de la inversión inicial asciende a 13.525 € (con IVA). Puede parecer una cantidad elevada viendo las dimensiones de la empresa pero se trata de arrancar un negocio que empieza de cero y pensamos que toda la inversión es necesaria para tener una buena base para un buen desarrollo de nuestra actividad. Entendemos que reducir esta cifra afectaría a la calidad de nuestra actividad.

7.2. Plan de financiación

La financiación en el momento inicial de cualquier empresa nueva es imprescindible ya que todavía no se generan los ingresos suficientes como para cubrir todos los gastos. Como estudiaremos en el apartado 7.4 Tesorería, la financiación que necesitamos según la previsión de tesorería que hemos realizado de los tres primeros años es de 67.000€.

Al tener unos precios muy bajos con un margen muy ajustado por cada venta, el número de clientes que debemos conseguir para hacer frente a los gastos es mayor. Para poder llevar a cabo esta política de precios, se requiere una alta inversión inicial ya que para obtener beneficios, como hemos dicho, el número de clientes tiene que ser elevado y en el momento inicial no existe aún cartera de clientes. Con esta financiación conseguiremos mantenernos los primeros años hasta que logras tener una cifra de negocio suficiente.

Las dos principales fuentes de financiación que tenemos son la aportación de capital de los socios y un préstamo bancario. Con las necesidades que tenemos y las características de la empresa hemos considerado que lo mejor será que la financiación ajena sea un poco menor que la aportación de capital. Pedir un préstamo de más importe que el capital de la empresa es imprudente y, además, es más difícil conseguir que nos lo concedieran. Tal y como está el sector financiero, el coste de la financiación es elevado y es por eso que hemos preferido que el capital social aportado sea un poco mayor al préstamo solicitado.

Las condiciones del préstamo son las siguientes:

Capital: 30.000€

Interés anual: 5%

Comisión de apertura: 1%

Gastos de estudio: 0,4%

Periodo: 7 años

Cuota constante mensual

Líquido recibido: 29.580€

Con estas condiciones debemos pagar mensualmente una cuota de 424,02€ al mes durante 7 años. Hemos intentado que el plazo de devolución fuera el mayor posible para que los gastos mensuales sean pocos. Creemos que con el importe del préstamo y el capital aportado habrá financiación suficiente para sacar adelante el negocio sin sufrir problemas de tesorería y de viabilidad económica. Además las condiciones conseguidas para el préstamo, tal y como está el mercado, las consideramos muy favorables.

En el Anexo 1 se muestra la tabla de amortización del préstamo con todos los detalles.

7.3. Ingresos y gastos previsionales

Debemos realizar una buena previsión de ingresos y gastos para determinar si realmente el negocio es rentable. Una buena previsión de ingresos y gastos también nos sirve para realizar un buen plan de financiación y ahorrar en posibles costes financieros innecesarios. A lo largo de este apartado describiremos los ingresos y gastos que prevemos que vamos a tener en los primeros 36 meses de actividad de la compañía.

En cuanto a los gastos, estamos en un sector en que los gastos son bastante fijos y no sufren una gran variación en función de la actividad por lo que podemos hacer una previsión bastante exacta. Los gastos que tendremos serán los siguientes:

Gastos de constitución: Se trata de todos los gastos relacionados con los trámites para constituir la sociedad (honorarios notario, alta en los diferentes registros, licencias...)

Inversiones: Todas las inversiones detalladas en el primer apartado de este capítulo se pagarán al contado en el primer mes de actividad.

Alquiler: Como hemos visto en el capítulo 5, el domicilio social será un local alquilado por la zona de la Avenida Aragón. El primer mes tendremos el gasto adicional de la fianza que será igual a dos mensualidades.

Suministros: Aquí se engloban todos los gastos relacionados con los servicios básicos para el funcionamiento del negocio (luz, limpieza, teléfono, internet, mantenimiento web...)

Personal: En esta partida incluiremos tanto el salario como los seguros sociales de los trabajadores, es decir, es el coste por empleado para la empresa. Al comienzo de la actividad existirán únicamente dos salarios. Habrá que tener en cuenta las pagas extras.

Seguros: La empresa tiene contratados los seguros obligatorios para nuestro sector. Un seguro de responsabilidad civil y un seguro a los trabajadores. La cuota de ambos seguros se paga anualmente.

Publicidad: Los gastos de promoción del negocio. El esfuerzo el primer año será mayor en esta partida para darnos a conocer. Este gasto irá destinado a eventos, anuncios, patrocinios...

Gastos préstamo: Este gasto corresponde a la cuota mensual de devolución del préstamo, explicado en el apartado de financiación de este capítulo, que constará de la parte proporcional del capital prestado más los intereses.

Administraciones Públicas: Aquí se contemplan todos los gastos derivados de pagos de algún impuesto. Los principales impuestos que pagaremos serán el Impuesto de Sociedades y el IVA. En el Anexo 2 se muestra el detalle del IVA.

Otros: Estos son los pequeños gastos que no están previstos en ninguna de las opciones anteriores y que no tienen una periodicidad determinada (material de oficina, envíos a clientes, gasolina...)

Respecto a los ingresos las posibilidades son menores. Toda empresa debe funcionar con los ingresos que genera con su actividad pero para una empresa de nueva creación es necesario otras fuentes de financiación como ya hemos visto. Tres son los tipos de ingresos que tendremos en los primeros meses:

Aportación de capital: La empresa debe desembolsar el 100% del capital social en el momento de la creación de la sociedad.

Préstamo: Como hemos visto anteriormente, es una importante fuente de ingresos que cubre la falta de ingresos por actividad.

Ingresos por actividad: Estos son los ingresos que recibiremos por los trabajos realizados a nuestros clientes. En el Anexo 3 está desarrollado la previsión de clientes mensuales que tenemos así como los ingresos que nos generan los tres primeros años de actividad. Se ha especificado tanto el número de clientes que captaremos como el servicio que contratarán. En algunos meses aparecen decimales ya que hemos tenido en cuenta el número que creemos que vamos a tener a final de año y lo hemos ponderado entre los meses. Se ha tratado de ser lo más realista posible para dotar al

proyecto de credibilidad y realismo. Por otro lado, este volumen de cliente será nuestro objetivo y una posible forma de medir la situación de la empresa.

7.4. Previsión de tesorería

En este apartado vamos a ver en detalle los ingresos y gastos mensuales de los 3 primeros ejercicios.

Para realizar una previsión de ingresos en una compañía como esta en la que, de momento, su fuente de ingresos más frecuente va a ser los ingresos provenientes de la actividad comercial debemos realizar una buena previsión de los clientes que esperamos tener.

Como ya hemos comentado anteriormente los gastos variables son muy escasos por lo que es relativamente sencillo hacer una previsión fiable.

Conocer la situación de la tesorería mes a mes nos puede ayudar para comprobar si realmente la empresa va a generar la suficiente tesorería para sostener la actividad y para analizar la financiación que necesitaremos para llevar el negocio adelante.

Lo más importante que hay que tener en cuenta es la diferencia acumulada. Esta no puede llegar nunca a ser negativa ya que eso significaría que la empresa no puede hacer frente a sus gastos. Las pérdidas mensuales se absorben con el ingreso inicial que nos mantiene hasta que la empresa empieza a generar ingresos mayores que los gastos.

En las siguientes tablas podemos observar una previsión sobre qué gasto o ingreso tendremos y en qué mes:

Tabla 10: Previsión tesorería 2015

EJERCICIO 2015

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
GASTOS	21.799,02 €	4.074,02 €	4.074,02 €	4.574,02 €	4.074,02 €	6.074,02 €	4.074,02 €	4.074,02 €	4.574,02 €	4.074,02 €	4.074,02 €	6.574,02 €	72.113,21 €
Gastos de constitución	500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	500,00 €
Inversiones	13.525,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	13.525,00 €
Alquiler	2.550,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	11.900,00 €
Suministros	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Personal	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	4.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	4.500,00 €	34.000,00 €
Seguros	1.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.500,00 €
Publicidad	500,00 €	- €	- €	500,00 €	- €	- €	- €	- €	500,00 €	- €	- €	500,00 €	2.000,00 €
Cuota préstamo	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	5.088,21 €
Administraciones Públicas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Otros	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €
INGRESOS	66.648,50 €	309,50 €	550,50 €	1.471,50 €	2.392,50 €	3.313,50 €	1.514,50 €	1.755,50 €	1.996,50 €	2.237,50 €	2.478,50 €	2.719,50 €	87.388,00 €
Aportación de Capital	37.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	37.000,00 €
Préstamo	29.580,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	29.580,00 €
Facturación	68,50 €	309,50 €	550,50 €	1.471,50 €	2.392,50 €	3.313,50 €	1.514,50 €	1.755,50 €	1.996,50 €	2.237,50 €	2.478,50 €	2.719,50 €	20.808,00 €
Diferencia mensual	44.849,48 €	- 3.764,52 €	- 3.523,52 €	- 3.102,52 €	- 1.681,52 €	- 2.760,52 €	- 2.559,52 €	- 2.318,52 €	- 2.577,52 €	- 1.836,52 €	- 1.595,52 €	- 3.854,52 €	
Diferencia acumulada	44.849,48 €	41.084,97 €	37.561,45 €	34.458,93 €	32.777,41 €	30.016,90 €	27.457,38 €	25.138,86 €	22.561,34 €	20.724,83 €	19.129,31 €	15.274,79 €	

Elaboración propia, 2014

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

Tabla 11: Previsión tesorería 2016

EJERCICIO 2016

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
GASTOS	5.974,02 €	4.224,02 €	4.224,02 €	4.474,02 €	4.224,02 €	6.224,02 €	5.513,35 €	4.224,02 €	4.474,02 €	5.974,31 €	4.224,02 €	6.474,02 €	60.227,83 €
Gastos de constitución	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Alquiler	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	850,00 €	10.200,00 €
Suministros	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	2.700,00 €
Personal	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €	4.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €	2.600,00 €	4.600,00 €	35.200,00 €
Seguros	1.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.500,00 €
Publicidad	250,00 €	- €	- €	250,00 €	- €	- €	- €	- €	250,00 €	- €	- €	250,00 €	1.000,00 €
Gastos préstamo	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	5.088,21 €
Administraciones Públicas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.289,33 €	- €	- €	1.750,29 €	- €	- €	3.039,62 €
Otros	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	1.500,00 €
INGRESOS	2.888,00 €	3.139,00 €	3.390,00 €	6.811,00 €	7.732,00 €	7.453,00 €	4.394,00 €	4.645,00 €	4.896,00 €	5.147,00 €	5.398,00 €	5.649,00 €	61.542,00 €
Aportación de Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Facturación	2.888,00 €	3.139,00 €	3.390,00 €	6.811,00 €	7.732,00 €	7.453,00 €	4.394,00 €	4.645,00 €	4.896,00 €	5.147,00 €	5.398,00 €	5.649,00 €	61.542,00 €
Diferencia mensual	- 3.086,02 €	- 1.085,02 €	- 834,02 €	2.336,98 €	3.507,98 €	1.228,98 €	- 1.119,35 €	420,98 €	421,98 €	- 827,31 €	1.173,98 €	- 825,02 €	
Diferencia acumulada	12.188,78 €	11.103,76 €	10.269,74 €	12.606,72 €	16.114,71 €	17.343,69 €	16.224,34 €	16.645,32 €	17.067,31 €	16.240,00 €	17.413,98 €	16.588,97 €	

Elaboración propia, 2014

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

Tabla 12: Previsión tesorería 2017

EJERCICIO 2017

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
GASTOS	9.541,36 €	5.649,02 €	5.649,02 €	5.899,02 €	5.649,02 €	8.649,02 €	11.824,17 €	5.649,02 €	5.899,02 €	9.691,44 €	5.649,02 €	8.899,02 €	88.648,13 €
Gastos de constitución	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inversiones	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Alquiler	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	10.800,00 €
Suministros	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	3.300,00 €
Personal	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	6.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	6.900,00 €	52.800,00 €
Seguros	1.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1.500,00 €
Publicidad	250,00 €	- €	- €	250,00 €	- €	- €	- €	- €	250,00 €	- €	- €	250,00 €	1.000,00 €
Gastos préstamo	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	424,02 €	5.088,21 €
Administraciones Públicas	2.142,35 €	- €	- €	- €	- €	- €	6.175,15 €	- €	- €	4.042,42 €	- €	- €	12.359,92 €
Otros	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800,00 €
INGRESOS	6.060,15 €	6.504,75 €	6.949,35 €	12.513,95 €	14.768,55 €	12.523,15 €	8.727,75 €	9.172,35 €	9.616,95 €	10.061,55 €	10.506,15 €	10.950,75 €	118.355,40 €
Aportación de Capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Facturación	6.060,15 €	6.504,75 €	6.949,35 €	12.513,95 €	14.768,55 €	12.523,15 €	8.727,75 €	9.172,35 €	9.616,95 €	10.061,55 €	10.506,15 €	10.950,75 €	118.355,40 €
Diferencia mensual	- 3.481,21 €	855,73 €	1.300,33 €	6.614,93 €	9.119,53 €	3.874,13 €	- 3.096,42 €	3.523,33 €	3.717,93 €	370,11 €	4.857,13 €	2.051,73 €	
Diferencia acumulada	13.107,75 €	13.963,48 €	15.263,82 €	21.878,75 €	30.998,28 €	34.872,41 €	31.775,99 €	35.299,33 €	39.017,26 €	39.387,37 €	44.244,50 €	46.296,24 €	

Elaboración propia, 2014

7.5. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

En este apartado del análisis de la viabilidad económico financiera de la compañía vamos a detenernos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional que hemos elaborado. En ella hemos intentado tener en cuenta todos los posibles asientos contables que podamos tener en los primeros tres años de actividad. A continuación realizaremos un análisis vertical con el fin de analizar la estructura de ingresos y gastos de la empresa. El análisis horizontal no es muy relevante ya que los ejercicios no son comparables entre si, los primeros ejercicios de actividad no se consideran ejercicios normales.

Tabla 13: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016	2017
1. Importe neto de la cifra de negocios	17.196,69 €	50.861,16 €	97.814,38 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos			
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	- 34.000,00 €	-35.200,00 €	- 52.800,00 €
7. Otros gastos de explotación	- 14.971,07 €	-14.227,27 €	- 15.466,94 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.516,94 €	- 1.516,94 €	- 1.516,94 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 33.291,32 €	- 83,06 €	28.030,50 €
12. Ingresos financieros			
13. Gastos financieros	- 1.836,62 €	- 1.228,77 €	- 1.031,32 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros			
15. Diferencias de cambio			
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
B) RESULTADO FINANCIERO	- 1.836,62 €	- 1.228,77 €	- 1.031,32 €
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 35.127,94 €	- 1.311,83 €	26.999,18 €
17. Impuestos sobre beneficios			
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 35.127,94 €	- 1.311,83 €	26.999,18 €

Elaboración propia, 2014

Tabla 14: Análisis Cuenta Pérdidas y Ganancias

	2015	%	2016	%	2017	%
Ventas	17.196,69 €	100,00%	50.861,16 €	100,00%	97.814,38 €	100,00%
-Coste de ventas	- 352,32 €	-2,05%	- 440,40 €	-0,87%	- 528,48 €	-0,54%
Margen Bruto	16.844,37 €	97,95%	50.420,76 €	99,13%	97.285,90 €	99,46%
-Otros gastos de explotación	- 14.618,75 €	-85,01%	- 13.786,87 €	-27,11%	- 14.938,46 €	-15,27%
+Otros ingresos de explotación	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Valor Añadido Bruto (VAB)	2.225,62 €	12,94%	36.633,88 €	72,03%	82.347,44 €	84,19%
- Gastos de personal	- 34.000,00 €	-197,71%	- 35.200,00 €	-69,21%	- 52.800,00 €	-53,98%
EBITDA	- 31.774,38 €	-184,77%	1.433,88 €	2,82%	29.547,44 €	30,21%
Amortizaciones	- 1.516,94 €	-8,82%	- 1.516,94 €	-2,98%	- 1.516,94 €	-1,55%
BAII	- 33.291,32 €	-193,59%	83,06	-0,16%	28.030,50 €	28,66%
+Ingresos financieros	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
- Gastos financieros	- 1.836,62 €	-10,68%	- 1.228,77 €	-2,42%	- 1.031,32 €	-1,05%
BAI	- 35.127,94 €	-204,27%	- 1.311,83 €	-2,58%	26.999,18 €	27,60%
- Impuesto sobre beneficio	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Beneficio Neto de Operaciones Continuas	- 35.127,94 €	-204,27%	- 1.311,83 €	-2,58%	26.999,18 €	27,60%
+/- Resultado de Operaciones Interrumpidas	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Resultado del ejercicio	- 35.127,94 €	-204,27%	- 1.311,83 €	-2,58%	26.999,18 €	27,60%

Elaboración propia, 2014

Observamos que el coste de ventas es muy bajo en los tres años y además va disminuyendo con el paso del tiempo. Como hemos comentado los costes variables del negocio son muy bajos. A medida que aumenta los clientes estos costes variables se pueden reducir el coste imputado a cada cliente. Por ejemplo, cuando son pocos clientes puede ocurrir que salgas a visitar a uno y toda la gasolina se la tienes que imputar a un cliente, sin embargo, cuando el número de clientes es mayor puedes aprovechar el viaje para más visitas y así dividir la gasolina. Ese es el motivo de la disminución del porcentaje de los costes de venta. Como consecuencia de unos costes de venta muy bajos nos sale un margen bruto muy próximo al 100%.

El último ejercicio es el que más se asemeja a lo que será nuestra estructura de gastos real así que en el que más nos fijaremos será en este. Otros gastos de explotación, que son todos aquellos gastos fijos que tendremos, supondrán más de un 15%. Se aprecia como con unos importes muy parecidos entre los distintos años la variación del porcentaje que este gasto representa de las ventas es enorme de un año para otro. Esto se debe a que, al tratarse de una nueva empresa, los ingresos del primer año son muy bajos. Por lo que se refiere al valor añadido bruto, en las empresas de servicios

parámetro suele ser elevado al no ser necesario existencias, productos en curso... En el tercer ejercicio obtenemos un 84,19% de valor añadido bruto.

El gasto de personal es donde va a para la mayor parte de los ingresos. Más de un 50% de lo ingresado sirve para cubrir el gasto que generan los trabajadores. En un negocio como este, la calidad de los trabajadores es determinante y su importancia en el proceso productivo es indudable por lo que, parece lógico que el mayor gasto de la compañía vaya para esta partida. El último ejercicio que parece que la empresa ya tiene más volumen de negocio se aumentan un poco los salarios con el fin de cuidar a las personas que tan importantes son para nuestra empresa.

Después de los gastos tenidos en cuenta llegamos hasta el EBITDA que es el beneficio antes de restar amortizaciones, interés e impuestos. Para el tercer ejercicio el EBITDA que esperamos obtener será del 30,21%. Esto significa que tenemos ingresos suficientes para hacer frente a los gastos provenientes de la propia actividad. En el segundo ejercicio el EBITDA obtenido será mucho menor lo que implica que se generan muy pocos ingresos.

Las amortizaciones también son un gasto que representan muy poco ya que no contamos con una cifra de inmovilizado material muy elevada. Por otro lado, el resultado financiero es claramente negativo en los tres ejercicios a causa del préstamo solicitado para el inicio de la actividad. Con todo, el gasto financiero que nos supone el préstamo no es muy elevado suponiendo poco más de un 1% el último año de la predicción. Teniendo en cuenta todo esto obtenemos un beneficio antes de impuestos de 26.999,18€, un 27,60% de la cifra de ventas.

En cuanto al Impuesto de Sociedades no generamos una base imponible suficiente como para tener que pagar en ninguno de los tres primeros años de actividad. Los dos primeros años generamos dos bases imponibles negativas que forman un total de -36.439,77€. El tercer año es la primera vez que obtenemos una base imponible positiva de 26.999,18€. Como podemos ver, la base imponible positiva no es lo suficientemente grande como para compensar las pérdidas de los dos años anteriores por lo que este tercer año tampoco pagaremos el impuesto. Parece previsible que al cuarto año ya tengamos una base imponible positiva sobre la que tengamos que tributar. Al tratarnos de una Sociedad Limitada Nueva Empresa los dos primeros ejercicios con base imponible positiva nuestro tipo impositivo es del 15% lo que supone una gran ventaja. Finalmente tenemos un resultado del ejercicio de 16.999,18 que como ya hemos visto implica un 27,60% de las ventas.

Si comparamos los tres ejercicios vemos como los gastos no difieren mucho entre ellos, sin embargo, los ingresos son lo que más varía. Esto evidencia de nuevo la estructura gasto que tiene la empresa, un gasto fijo y al que no influye la cantidad de

actividad que tenga. Como toda nueva empresa los ingresos del primer año son bajos porque eres un agente nuevo en el mercado pero a medida que los clientes te conocen vas consiguiendo aumentar tu cifra de ventas.

7.6. Balance de situación previsional

En este punto nos detendremos en el balance de situación previsional que presentará la sociedad los tres primeros ejercicios de vida como hemos estado haciendo hasta ahora. Primero realizaremos un estudio de la composición del balance a través de los porcentajes que representa cada parte del mismo. Posteriormente, para profundizar un poco más analizaremos algún parámetro que calcularemos para conocer bien que estructura tendrá la empresa si todo va como esperamos.

Tabla 15: Balance de situación previsional

ACTIVO	2015	2016	2017
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.360,74 €	9.843,80 €	8.326,86 €
Inmovilizado intangible	2.632,23 €	2.632,23 €	2.632,23 €
Amort. Inmovilizado intangible	- 526,45 €	- 1.052,89 €	- 1.579,34 €
Inmovilizado material	8.545,45 €	8.545,45 €	8.545,45 €
Amort. Inmovilizado material	- 990,50 €	- 1.980,99 €	- 2.971,49 €
Inversiones inmobiliarias			
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
Inversiones financieras a largo plazo	1.700,00 €	1.700,00 €	1.700,00 €
Activos por Impuesto diferido			
B) ACTIVO CORRIENTE	16.839,73 €	15.327,75 €	42.381,51 €
Activos no corrientes mantenidos para la venta			
Existencias			
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.859,98 €	- €	- €
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
Inversiones financieras a corto plazo			
Periodificaciones a corto plazo			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	14.979,75 €	15.327,75 €	42.381,51 €
TOTAL ACTIVO	28.200,47 €	25.171,55 €	50.708,37 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2015	2016	2017
A) PATRIMONIO NETO	1.872,06 €	560,23 €	27.559,41 €
Fondos propios	1.872,06 €	560,23 €	27.559,41 €
Capital	37.000,00 €	37.000,00 €	37.000,00 €
Prima de emisión			
Reservas			
Resultado de ejercicios anteriores		- 35.127,94 €	- 36.439,77 €
Otras aportaciones de socios			
Resultado del ejercicio	- 35.127,94 €	- 1.311,83 €	26.999,18 €
Ajustes por cambio de valor			
Subvenciones, donaciones y legados			
B) PASIVO NO CORRIENTE	22.468,97 €	18.412,08 €	14.147,63 €
Provisiones a largo plazo			
Deudas a largo plazo	22.468,97 €	18.412,08 €	14.147,63 €
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
Pasivos por Impuesto diferido			
Periodificaciones a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE	3.859,44 €	6.199,24 €	9.001,33 €
Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
Provisiones a corto plazo			
Deudas a corto plazo	3.859,44 €	4.056,89 €	4.264,45 €
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	- €	2.142,35 €	4.736,88 €
Periodificaciones a corto plazo			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	28.200,47 €	25.171,55 €	50.708,37 €

Elaboración propia, 2014

A continuación agruparemos algunas partidas del Activo de la sociedad para poder estudiarla mejor y apreciar cómo está formado. Más concretamente lo que haremos será dividir el balance en tres grupos: Existencias, Realizable, Disponible.

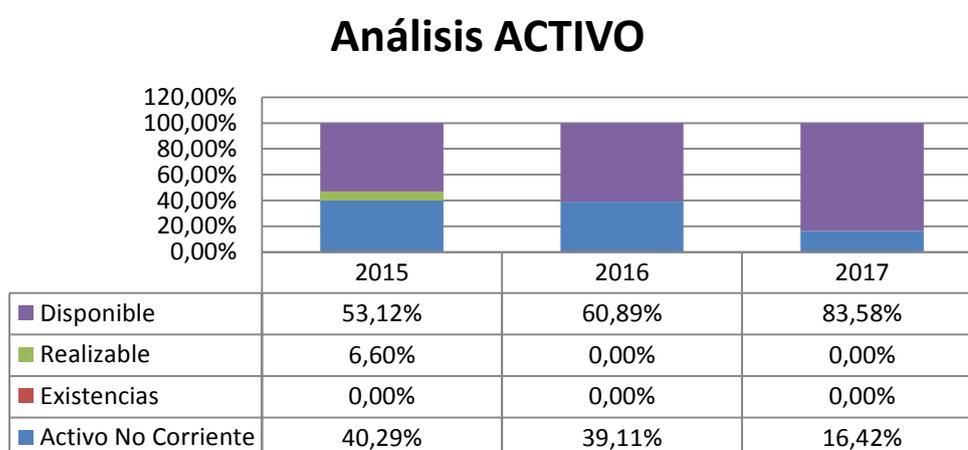
Tabla 16: Análisis Activo

Año	2015	%	2016	%	2017	%
A) Activo No Corriente	11.360,74 €	40,29%	9.843,80 €	39,11%	8.326,86 €	16,42%
B) Activo Corriente	16.839,73 €	59,71%	15.327,75 €	60,89%	42.381,51 €	83,58%
Existencias	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Realizable	1.859,98 €	6,60%	- €	0,00%	- €	0,00%
Disponible	14.979,75 €	53,12%	15.327,75 €	60,89%	42.381,51 €	83,58%
TOTAL ACTIVO	28.200,47 €		25.171,55 €		50.708,37 €	

Elaboración propia, 2014

Lo primero que observamos es que el Activo Corriente (AC) es mayor que el Activo No Corriente (ANC) en los tres ejercicios. La diferencia se va incrementando hasta el punto que en el último año el ANC es una quinta parte del AC (83,58%). El ANC está compuesto básicamente por las inversiones en inmovilizado que no son muy altas y que año a año se van depreciando con la amortización. Por otro lado, el AC se compone también básicamente del Disponible. Existencias no tenemos por el tipo de negocio que se trata y el realizable tampoco esperamos que tengamos. Al tener un sistema de pago por adelantado pensamos que no vamos a tener impagados durante estos ejercicios. En el siguiente gráfico lo podemos ver de una forma más clara:

Gráfico 15: Análisis estructura Activo



Elaboración propia, 2014

Ahora analizaremos la otra parte del Balance de Situación: Patrimonio Neto (PN) y Pasivo:

Tabla 17: Análisis Patrimonio Neto y Pasivo

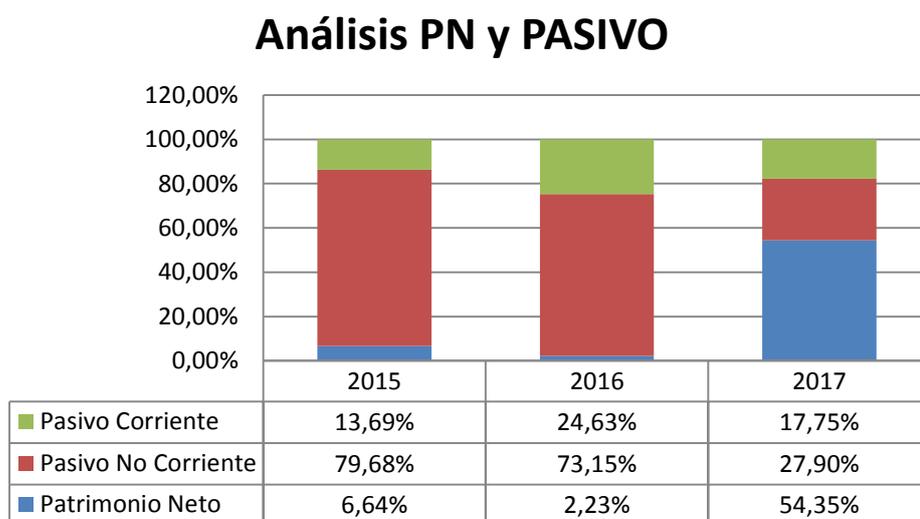
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2015	%	2016	%	2017	%
A) PATRIMONIO NETO	1.872,06 €	6,64%	560,23 €	2,23%	27.559,41 €	54,35%
Fondos propios	1.872,06 €	6,64%	560,23 €	2,23%	27.559,41 €	54,35%
Capital	37.000,00 €	131,20%	37.000,00 €	146,99%	37.000,00 €	72,97%
Resultado de ejercicios anteriores	- €	0,00%	- 35.127,94 €	-139,55%	-36.439,77 €	-71,86%
Resultado del ejercicio	- 35.127,94 €	-124,57%	- 1.311,83 €	-5,21%	26.999,18 €	53,24%
B) PASIVO NO CORRIENTE	22.468,97 €	79,68%	18.412,08 €	73,15%	14.147,63 €	27,90%
Provisiones a largo plazo	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
Deudas a largo plazo	22.468,97 €	79,68%	18.412,08 €	73,15%	14.147,63 €	27,90%
Pasivos por Impuesto diferido	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
C) PASIVO CORRIENTE	3.859,44 €	13,69%	6.199,24 €	24,63%	9.001,33 €	17,75%
Deudas a corto plazo	3.859,44 €	13,69%	4.056,89 €	16,12%	4.264,45 €	8,41%
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	- €	0,00%	2.142,35 €	8,51%	4.736,88 €	9,34%
Periodificaciones a corto plazo	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0,00%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	28.200,47 €	100%	25.171,55 €	100%	50.708,37 €	100%

Elaboración propia, 2014

Empezaremos comentando el Patrimonio Neto que tendremos según nuestra previsión tendremos en estos años. En los dos primeros ejercicios el PN representa un 6,64% y un 2,23% del total de PN y Pasivo. El tercer año hay un fuerte incremento hasta llegar a ser un 54,35%. Estas cifras se deben a las pérdidas que obtenemos los dos primeros años y en el tercero es cuando se obtiene el primer beneficio y así se ve reflejado en el balance.

En cuanto a la estructura del Pasivo es muy sencilla porque solamente tenemos un préstamo con una entidad bancaria. No tenemos deudas con proveedores ni obligaciones de otro tipo. Por este motivo, el Pasivo No Corriente (PNC) es mayor que el Pasivo Corriente (PC), ya que el préstamo está concedido a 7 años y estamos en los tres primero por lo que la deuda a largo plazo es todavía mayor que la de a corto plazo. En el último ejercicio de la previsión que, como hemos dicho, es el más representativo de lo que será la empresa el PNC es un poco menos del doble que el PC. La única cosa que aparece en el pasivo además del préstamo es la declaración del IVA que representa casi un 10% del total.

Gráfico 16: Análisis estructura Patrimonio Neto y Pasivo



Elaboración propia, 2014

Ahora vamos a ver algunos parámetros que nos permiten conocer si la empresa tiene algún problema es su estructura patrimonial. Lo primero que calcularemos será el Fondo de Maniobra. Con esto conoceremos la situación de liquidez de la empresa, es decir, si podría hacer frente a sus pagos más inmediatos.

Tabla 18: Análisis Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA	2015	2016	2017
AC-PC	12.980,29 €	9.128,51 €	33.380,18 €

Elaboración propia, 2014

Como podemos ver el Fondo de Maniobra es la diferencia entre el AC y el PC. En nuestro caso obtendríamos valores positivos bastante elevados. Esto significa que en principio no tendremos tensiones de tesorería. Puede parecer bueno pero, un exceso de fondo de maniobra puede generar una pérdida de rentabilidad. En el último ejercicio la cifra del Fondo de Maniobra asciende a 33.380,18€ lo que consideramos elevado y que lo tendremos que tener en cuenta.

Por otro lado, es aconsejable que el AC sea el doble que el PC, en la siguiente tabla comprobamos cual es nuestra situación al respecto:

Tabla 19: Evaluación activo frente a pasivo

	2015	2016	2017
AC	16.839,73 €	15.327,75 €	42.381,51 €
2 PC	7.718,87 €	12.398,48 €	18.002,66 €
Diferencia	9.120,86 €	2.929,27 €	24.378,86 €

Elaboración propia, 2014

Comprobamos que todas las diferencias son positivas por lo que al parecer la compañía no tendrá que preocuparse por su liquidez.

Volviendo al PN y al Pasivo, los expertos aconsejan que los fondos propios, es decir, el PN debe ser entre un 40% y un 50% para que el endeudamiento de la empresa no sea demasiado.

Tabla 20: Volumen Patrimonio Neto

	2015	%	2016	%	2017	%
PN	1.872,06 €	6,64%	560,23 €	2,23%	27.559,41 €	54,35%
PN+PASIVO	28.200,47 €	100%	25.171,55 €	100%	50.708,37 €	100%

Elaboración propia, 2014

En el caso de nuestra Gestoría, alcanzamos una situación bastante buena el último año con unos fondos propios que representan un 54,35%. Al pasar del 50% puede parecer que la compañía está bastante capitalizada pero esto no es una ciencia exacta y pensamos que nos encontraremos en una situación óptima.

7.7. Umbral de rentabilidad

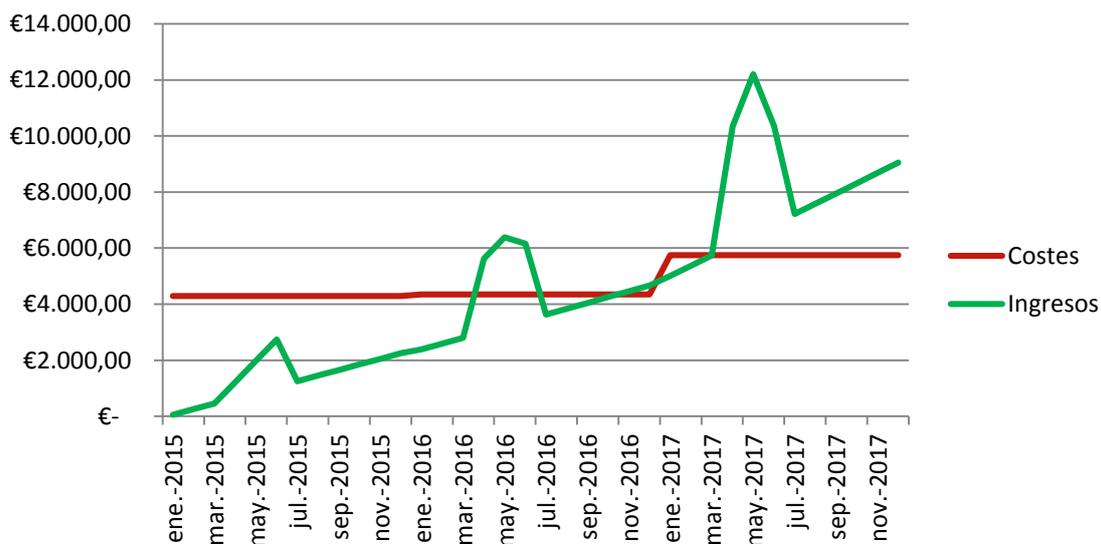
En este apartado nos detendremos a buscar el momento exacto en el que nuestra empresa empieza a ser rentable. Entendemos por umbral de rentabilidad el momento en el que los ingresos que genera la empresa son mayores que los gastos que tiene la misma. Conociendo que nuestra estructura de coste es mayoritariamente coste fijo no

diferenciaremos entre estos y los variables considerando que la influencia de los segundos no son significativos. Además nuestro objetivo con este trabajo es conocer a partir de qué momento la compañía va a comenzar a ganar dinero.

En este apartado vamos a definir el umbral de rentabilidad desde dos puntos de vista: mensual y global. Primero lo trabajaremos desde una perspectiva mensual, es decir, que tengamos al mes los clientes suficientes como para cubrir los gastos mensuales. Posteriormente lo haremos desde un punto de vista más general, buscaremos el momento en el que no sólo los ingresos mensuales sean mayores que los costes sino que hayamos obtenido los suficientes beneficios como para cubrir las pérdidas acumuladas de los meses anteriores hasta ese punto.

Para hacer los cálculos de este apartado hemos dejado fuera aquellas salidas de tesorería que no suponen un gasto para la empresa como son las inversiones y la fianza del alquiler. Por otro lado, hemos incluido de manera prorrateada el coste de la amortización y el de los seguros. La razón de repartir estos gastos es para que afecten de manera equitativa en todos los meses ya que el consumo de los seguros o la depreciación de los activos tiene lugar todos los meses aunque el gasto se produzca en un mes en concreto. Por lo que se refiere a los ingresos tendremos solamente el obtenido de la actividad económica proyectada en la previsión de tesorería. En el Anexo 4 podemos observar cómo evoluciona de manera detallada los ingresos y gastos tenidos en cuenta. En el próximo gráfico podemos ver cuál es el punto en el que la empresa empieza a obtener beneficios.

Gráfico 17: Umbral de rentabilidad mensual



Elaboración propia, 2014

De este gráfico sacamos las siguientes conclusiones; en primer lugar se puede observar una estacionalidad debida a las campañas de declaraciones de impuestos que nos reporta un ingreso extra en esos meses. Esto puede distorsionar nuestro umbral de rentabilidad ya que los ingresos pueden superar a los gastos de manera puntual. Lo que buscamos es el momento en el que nuestra cartera de clientes ya tiene el volumen necesario como para mantener el negocio. Como se observa en el gráfico hay dos momentos en el que la línea de los ingresos cruza la de los costes sin llegar a ser este el umbral de rentabilidad. Tanto en abril como en noviembre de 2016 se da una situación similar a la descrita en la que los ingresos son mayores pero no se trata de nuestro umbral de rentabilidad ya que como podemos observar en los meses siguientes de ambos casos volveremos a tener pérdidas. En abril la razón de esta superioridad es el periodo de la presentación del IRPF por el que aumenta nuestra actividad. En noviembre, sin embargo, el motivo es el aumento de costes que tiene lugar en el 2017. Finalmente, el momento en el que los costes serán menores que los ingresos de manera continuada será en abril de 2017. A pesar de volver a coincidir con las declaraciones de la renta, en el gráfico se puede comprobar claramente como la tendencia es que a partir de ahí los ingresos son siempre superiores y empezamos a obtener ganancias. Este umbral de rentabilidad se podría adelantar un mes a marzo 2017 ya que las pérdidas este mes está previsto que sean de poco más de 10€. Las características de la actividad del mes de abril:

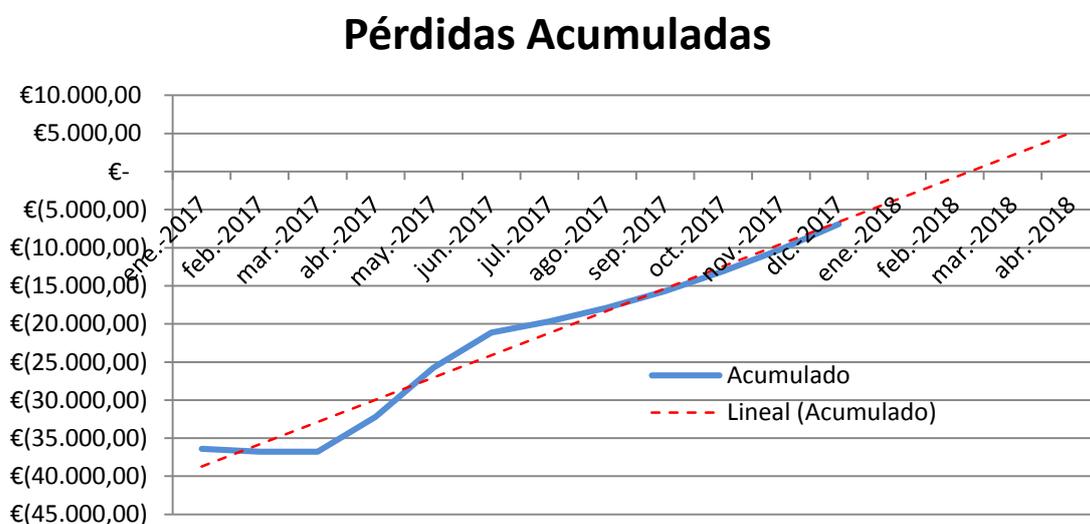
Tabla 21: Características umbral de rentabilidad

Concepto	Nº Ventas
Contable Fiscal/Pymes	77
menos 50 asientos/mes	23
de 51 a 100 asientos/mes	15
de 101 a 150 asientos/mes	5
de 151 a 200 asientos/mes	1
más de 200	0
Servicio Premium	3
Cuentas anuales / libros Oficiales	0
Contable Fiscal/Autónomos	30
Laboral	144
Hasta 5 nóminas/mes	137
Más de 5 nóminas mes	7
Declaraciones IRPF/Patrimonio	74
Dificultad baja	42
Dificultad media	21
Dificultad alta	11
Otras gestiones	19
Hora administrativa	12,5
Hora estudio y análisis	6,5
TOTAL	314

Elaboración propia, 2014

A partir de este momento empezamos a obtener beneficios pero, hasta llegar a esta situación, la empresa ha ido acumulando pérdidas la mayoría de los meses. La máxima deuda se alcanza en nuestra previsión en el mes de marzo y ascenderá a 39.582,24€. Hasta este momento no hay ningún mes en que ganemos dinero pero en este punto se frenan ligeramente las pérdidas por los dos períodos ya comentados en los que los costes eran menores. En la fecha en la que alcanzamos el umbral de rentabilidad las pérdidas acumuladas son de 32.203,81€. En el siguiente gráfico vemos una previsión de en qué momento las pérdidas acumuladas serán cero:

Gráfico 18: Umbral de rentabilidad global



Elaboración propia, 2014

En el gráfico se aprecia que la previsión de ingresos y gastos realizada durante todo el trabajo no alcanza al momento en el que desaparecerán las pérdidas acumuladas. Con los datos del último ejercicio de la previsión, se ha calculado la línea de tendencia para pronosticar aproximadamente en qué fecha se llegará a este punto. Observamos como poco antes del mes de marzo del 2018 la línea corta con el punto donde ya no existen pérdidas acumuladas. Por tanto, se puede decir que a partir del final del tercer trimestre del cuarto ejercicio la empresa empezará a presentar beneficios reales habiendo recuperado todas las pérdidas generadas en el pasado.

Como conclusión destacaremos los dos momentos claves en el devenir de la compañía que serán el mes de abril de 2017, donde empezaremos a generar más ingresos que gastos, y marzo 2018, donde la empresa ya habrá recuperado todo lo perdido y será totalmente rentable.

7.8. Análisis de ratios

Por último calcularemos algunos ratios para analizar de manera más detallada el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Comenzaremos con la situación de liquidez de la empresa.

Tabla 22: Análisis ratios liquidez

Ratio	Cálculo	2015	2016	2017	Indicadores
Liquidez	AC/Ecp	4,36	2,47	4,71	1,5 - 2
Tesorería	R + D/Ecp	4,36	2,47	4,71	1
Disponibilidad	D/Ecp	3,88	2,47	4,71	0,2 - 0,3

Elaboración propia, 2014

Estos ratios nos informan sobre la liquidez de la empresa, es decir, si será capaz de afrontar sus pagos a corto plazo. Vemos que todos los ratios están por encima de los valores óptimos, esto se traduce en que la empresa no tendrá problemas de liquidez. Al tratarse de una previsión hemos preferido ser prudentes a la hora de tener liquidez porque no se sabe exactamente lo que puede pasar y de esta manera evitamos una posible quiebra si las cosas no salen como esperamos. Por tanto, esa posible ociosidad de recursos que se podría entender a la vista de los ratios de liquidez no es más que de prudencia en la previsión.

Sin embargo, estos ratios están tomados en momentos concretos pero si observamos las previsiones de tesorería veremos que la situación de liquidez no es siempre tan buena. Al comienzo de la actividad necesitamos un exceso de liquidez porque la empresa no va a ser capaz de generar la liquidez suficiente. Si en el cuarto ejercicio todo va sobre lo previsto deberemos buscar rentabilidad a los recursos que tenemos ya que la empresa ya generará suficiente liquidez.

Lo siguiente que analizaremos será el endeudamiento de la compañía:

Tabla 23: Análisis ratios endeudamiento

Ratio	Cálculo	2015	2016	2017	Indicadores
Endeudamiento	Pasivo/PN+Pasivo	0,93	0,98	0,46	0,4 - 0,6
Autonomía	PN/Pasivo	0,07	0,02	1,19	1 - 1,5
Solvencia	Activo/Pasivo	1,07	1,02	2,19	>1
Calidad de la deuda	PC/Pasivo	0,15	0,25	0,39	min. valor
Gastos financieros s/ventas	Gtos financieros/Ventas	0,11	0,02	0,01	<0,04
Coste de la deuda	Gtos financieros/P con coste	0,07	0,05	0,06	
Cobertura de gastos financieros	BAII/Gtos financieros	-18,13	-0,07	27,18	>1

Elaboración propia, 2014

Recordamos que el principal componente de la deuda de la empresa es un préstamo con una entidad bancaria de 30.000€ a siete años. Tanto en el ratio de endeudamiento como en el de autonomía podemos observar que los dos primeros años de actividad la empresa depende mucho de la financiación ajena debido a las pérdidas que obtiene. A pesar de esto, vemos que el tercer ejercicio, con las primeras ganancias, la empresa gana autonomía y obtiene unos ratios dentro de los valores óptimos (endeudamiento 0,46 y autonomía 1,19). Por otro lado, se observa que la empresa es solvente desde el primer ejercicio y que va ganando en este aspecto a medida que pasan los años.

Por otro lado, la calidad de la deuda es bastante buena a pesar de que va empeorando un poco con el paso del tiempo. Se entiende que la calidad de la deuda es mejor si esta está mayoritariamente a largo plazo. En nuestro caso va empeorando la calidad de la deuda ya que cada año la deuda se va amortizando y la deuda a largo plazo cada vez es menor, no porque aumente la deuda a corto plazo sino porque esta va desapareciendo.

Los gastos financieros provenientes de la deuda contraída entran dentro de la normalidad. Vemos como todos los ratios que hemos calculado al respecto (gastos financieros sobre ventas, coste de la deuda y cobertura de gastos financieros) tienen todos en el tercer ejercicio valores óptimos. Esto quiere decir que los gastos financieros no son muy elevados y que, por tanto, la financiación conseguida es buena.

Tabla 24: Análisis rotación de activos

Ratio	Cálculo	2015	2016	2017
Rotación ACTIVO	Ventas/Activo	0,61	2,02	1,93
Rotación ANC	Ventas/ANC	1,51	5,17	11,75
Rotación AC	Ventas/AC	1,02	3,32	2,31

Elaboración propia, 2014

La tabla anterior habla sobre la rotación de activos. Esto nos sirve para estudiar la rentabilidad que la empresa es capaz de sacar a sus activos. Se entiende que cuanto mayor sea el ratio de rotación mayor rentabilidad se les estará sacando a los activos.

En nuestro caso observamos como todos los ratios toman valores positivos lo que es buen indicador. No obstante, los valores no son muy elevados lo que quiere decir que la rentabilidad de los activos se puede mejorar. Es normal que en empresas de nueva creación al principio la rentabilidad de los activos no sea muy elevada ya que la empresa todavía no está al 100% de su capacidad productiva. La gestión del ANC parece buena ya que cada año mejora su ratio de rotación. Por lo que se refiere al AC, vemos que no tiene una progresión positiva clara. Esto es debido a que nuestro AC se compone del Disponible y todavía no estamos sacándole rentabilidad. Esta falta de

rentabilidad está relacionada con lo visto en el punto de la liquidez y que se debe al mismo motivo de prudencia.

Por último, estudiaremos la rentabilidad tanto económica como financiera de la empresa:

Tabla 25: Análisis ratios rentabilidad económica

Ratio	Cálculo	2015	2016	2017
Rentabilidad económica	BAlI/Activo	-1,18	-0,003	0,55
Margen de Ventas	BAlI/Ventas	-1,94	-0,002	0,29

Elaboración propia, 2014

La rentabilidad económica es aquella que explica la relación entre el beneficio obtenido y los activos que han sido necesarios para llevar a cabo la actividad (BAlI/Activo). Para este ratio cuanto mayor sea su valor significará que mayor es su rentabilidad. En nuestro caso observamos como pasamos de una rentabilidad negativa, es decir, pérdidas a una rentabilidad el último año de 0,55. La rentabilidad tiene que ser como mínimo como el coste de la deuda para poder hacer frente a la misma. En este caso vemos que es bastante mayor la rentabilidad por lo que consideramos que tenemos una rentabilidad bastante buena para un tercer año de actividad.

A continuación analizaremos la rentabilidad financiera. La rentabilidad financiera es la relación que existe entre el resultado de la compañía y los recursos de los socios que han sido necesarios para alcanzarlo.

Tabla 26: Análisis ratios rentabilidad financiera

Ratio	Cálculo	2015	2016	2017
Rentabilidad financiera	Resultado/PN	-18,76	-2,34	0,98
Rentabilidad económica	BAlI/Activo	-1,18	0,00	0,55
Apalancamiento financiero	(Activo/PN)*(BAI/BAlI)	15,89	709,64	1,77
	Activo/PN	15,06	44,93	1,84
	BAI/BAlI	1,06	15,79	0,96
Efecto fiscal	Resultado/BAI	1,00	1,00	1,00

Elaboración propia, 2014

Al haber pérdidas los dos primeros ejercicios la rentabilidad financiera es negativa por lo que no lo vamos a comentar. La buena señal es que al tercer año ya se logran valores positivos de rentabilidad. Observamos como la rentabilidad financiera es bastante buena en el tercer ejercicio. Eso se debe al aumento de ventas para unos fondos propios constantes (quitando la variación del resultado del ejercicio).

El apalancamiento financiero nos indica si la utilización de la financiación ajena es buena. En el último ejercicio de nuestra previsión obtenemos un ratio de

apalancamiento financiero positivo lo que implica que la rentabilidad de nuestros activos es mayor al coste que tenemos para financiarlo. Esto vuelvo a demostrar la buena gestión de la financiación que tendremos.

Por último analizamos el efecto fiscal. Dada nuestra situación ninguno de los tres primeros ejercicios debemos pagar el IS como ya se ha explicado anteriormente. Esto provoca que no tengamos ningún efecto fiscal, es decir, nuestro resultado antes de impuestos será el mismo que el resultado final del ejercicio.

7.9 Diagrama de Gantt

A continuación vamos a detallar la planificación que hemos realizado de todos los trámites que debemos realizar antes del inicio de actividad. Hemos elaborado un diagrama de Gantt donde se puede ver por semanas los trámites que debemos realizar en cada una de ellas:

Tabla 27: Diagrama de Gantt

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
Constitución de la Sociedad	■							
Desembolso Capital	■							
Registro escrituras	■	■	■					
Contrato Alquiler		■						
Licencia de apertura		■						
Alta Censo		■						
Declaración inicio de actividad		■						
Licencia de publicidad exterior		■	■					
Acondicionamiento local			■					
Instalación Cartelería			■					
Alta suministros			■					
Alta Impuesto de actividades			■					
Tramitación préstamo			■	■	■	■		
Adquisición mobiliario				■				
Adquisición software y hardware				■				
Alta Seguridad Social					■			
Inicio de actividad					■			
Legalización Libro de visitas						■		
Campaña lanzamiento actividad						■	■	■

Elaboración propia, 2014

El diagrama de Gantt es una buena herramienta para planificar procesos y optimizar el tiempo y los recursos. Nuestro inicio de actividad está previsto que tenga lugar en la semana número cinco desde que iniciemos todas las tareas que debemos realizar.

CAPÍTULO 8: Conclusiones

8. Conclusiones

Conclusión 1: El sector en el que se va a iniciar la actividad se está experimentando un crecimiento de empresas debido, entre otras, al número de profesionales retirados. El intrusismo y la sensibilidad a las condiciones económicas del entorno son los dos principales problemas para este tipo de empresas. El sector está formado en su mayoría por Sociedades de Responsabilidad Limitada y Personas Físicas con dos o menos asalariados. Las compañías están empezando a ofrecer sus servicios a través de internet y ya están apareciendo los servicios “low cost”.

Conclusión 2: La empresa se mueve en un entorno de inestabilidad política y dificultades económicas que empieza a presentar síntomas de mejora. Además de esto, el sector tiene una gran rivalidad competitiva lo que nos puede dificultar las cosas. Para hacer frente a estos problemas vamos a realizar una fuerte inversión en la página web, un plan de formación para los empleados y una política de precios bajos. Con estas medidas consideramos que podemos sacar adelante el negocio.

Conclusión 3: La forma jurídica escogida ha sido Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa gracias a sus ventajas fiscales y sus facilidades a la hora de la constitución de la misma. La estructura organizativa será sencilla al contar únicamente con dos empleados. Las tareas están distribuidas en función si están dirigidas a los clientes o a la gestión propia de la empresa.

Conclusión 4: Tendremos nuestra sede en la zona de la Avenida de Aragón de Valencia. Consideramos que por sus características es el lugar idóneo para ejercer esta profesión. Por otro lado, hemos simplificado todos nuestros servicios en tres sencillas operaciones: recogida de la información, tratamiento de la misma y entrega del trabajo.

Conclusión 5: El público objetivo al que vamos a dirigir nuestras campañas de marketing son principalmente Sociedades de Responsabilidad Limitada sin personal contable y todas aquellas personas físicas que están obligadas a presentar la declaración del IRPF. Nuestros principales productos irán dirigidos a ellos y tendrán unas tarifas que variarán según la dificultad y la carga de trabajo. Estos servicios serán prestados tanto en oficina física como a través de internet.

Conclusión 6: Hemos considerado que lo mejor será que la aportación de capital sea ligeramente superior a la financiación recibida de entidades de crédito para tener una mayor viabilidad. Con la previsión de ingresos y gastos de los primeros tres ejercicios vemos que la empresa tiene viabilidad y será rentable. Empezamos con pérdidas como toda empresa pero a partir de principios del cuarto ejercicio de actividad la compañía

ya habrá cubierto todas sus pérdidas y todo lo que genere a partir de ese momento serán beneficios.

Bibliografía

Bibliografía

Monografías:

- AMAT, O. (2011) *Análisis integral de empresas*. Barcelona: Profit. 978-84-9295-660-9
- BARCELÓ VILA, L.V. (2007) *Gobierno de globalización del pentágono al hexágono*. Valencia: Editorial UPV. 978-84-8363-151-5
- DALMAU PORTA, J.I., HERVÁS OLIVER, J.L. (2003) *Estrategia y política de empresa*. Valencia: Editorial UPV. 84-9705-462-8
- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005) *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Editorial UPV. 84-9705-750-3
- GÁLLEGO DIEZ, E., VARA Y VARA, M. (2008) *Manual práctico de contabilidad financiera*. Madrid: Pirámide. 978-84-3682-179-6
- GALLEGO SEVILLA, L.P. et al (2007) *El sector servicios: Un análisis empresarial*. Valencia: Editorial UPV. 978-84-8363-073-0
- GUIJARRO MARTÍNEZ, F., BLASCO RUIZ, A. (2011) *Contabilidad analítica*. Valencia: Editorial UPV.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. (2010) *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Educación. 978-84-8322-645-2
- MIGUEL MOLINA, M. (2004) *Marketing de servicios: plan de marketing*. Valencia: Editorial UPV.
- PLAZA PENADÉS, J. et al (2008) *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons. 978-84-9768-570-2
- RIBES GINER, G., PERELLO MARIN, M.R., HERRERO BLASCO, A. *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Editorial UPV. 978-84-8363-751-7

Consultas electrónicas:

CÁMARA DE COMERCIO VALENCIA (2013) *La Comunidad Valenciana en cifras*.

<[http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas-economicas/Documents/CV en cifras 2013.pdf](http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas-economicas/Documents/CV%20en%20cifras%2013.pdf)>

[Consulta: 11 de junio 2014]

CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS (2012) *Ficha: gestoría administrativa*

< <http://www.empremjunts.es/index.php?op=13&n=4701> >

[Consulta: 10 de junio 2014]

DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME (2014) *Retrato de las PYME 2014.*

< [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato PYME 2014.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2014.pdf) >

[Consulta: 3 de julio 2014]

INSITITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2012) *Encuesta anual de servicios.*

<<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&file=pcaxis&path=%2Ft37%2Fe01%2Fcnae09%2F%2Fa2012>>

[Consulta: 23 de junio 2014]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2013) *Indicadores de actividad del sector servicios (IASS).*

< <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=655&dh=1> >

[Consulta: 23 de junio 2014]

Anexos

Anexo 1: Cuadro amortización del préstamo

Tabla 28: Cuadro amortización préstamo

INFORMACIÓN	
Capital prestado	30.000,00
Interés anual	5,00%
Interés efectivo	0,42%
Comisión de apertura	1,00%
Gastos de estudio	0,40%
Nº de cuotas por año	12
Nº de años de amortización	7
Nº periodos amortización	84
Percepción neta	29.580,00

Mes	Periodo	Cta. mensual	Cta. intereses	Cta. Amort. Capital	Deuda extinguida	Deuda pendiente	Flujos Caja
dic-14	0					30.000,00	29.580,00
ene-15	1	424,02 €	125,00 €	299,02 €	299,02 €	29.700,98 €	-424,02 €
feb-15	2	424,02 €	123,75 €	300,26 €	599,28 €	29.400,72 €	-424,02 €
mar-15	3	424,02 €	122,50 €	301,51 €	900,79 €	29.099,21 €	-424,02 €
abr-15	4	424,02 €	121,25 €	302,77 €	1.203,57 €	28.796,43 €	-424,02 €
may-15	5	424,02 €	119,99 €	304,03 €	1.507,60 €	28.492,40 €	-424,02 €
jun-15	6	424,02 €	118,72 €	305,30 €	1.812,90 €	28.187,10 €	-424,02 €
jul-15	7	424,02 €	117,45 €	306,57 €	2.119,47 €	27.880,53 €	-424,02 €
ago-15	8	424,02 €	116,17 €	307,85 €	2.427,32 €	27.572,68 €	-424,02 €
sep-15	9	424,02 €	114,89 €	309,13 €	2.736,45 €	27.263,55 €	-424,02 €
oct-15	10	424,02 €	113,60 €	310,42 €	3.046,87 €	26.953,13 €	-424,02 €
nov-15	11	424,02 €	112,30 €	311,71 €	3.358,58 €	26.641,42 €	-424,02 €
dic-15	12	424,02 €	111,01 €	313,01 €	3.671,59 €	26.328,41 €	-424,02 €
TOTAL 2015			1.416,62 €	3.671,59 €			
ene-16	13	424,02 €	109,70 €	314,32 €	3.985,91 €	26.014,09 €	-424,02 €
feb-16	14	424,02 €	108,39 €	315,63 €	4.301,53 €	25.698,47 €	-424,02 €
mar-16	15	424,02 €	107,08 €	316,94 €	4.618,47 €	25.381,53 €	-424,02 €
abr-16	16	424,02 €	105,76 €	318,26 €	4.936,73 €	25.063,27 €	-424,02 €
may-16	17	424,02 €	104,43 €	319,59 €	5.256,32 €	24.743,68 €	-424,02 €
jun-16	18	424,02 €	103,10 €	320,92 €	5.577,24 €	24.422,76 €	-424,02 €
jul-16	19	424,02 €	101,76 €	322,26 €	5.899,49 €	24.100,51 €	-424,02 €
ago-16	20	424,02 €	100,42 €	323,60 €	6.223,09 €	23.776,91 €	-424,02 €
sep-16	21	424,02 €	99,07 €	324,95 €	6.548,04 €	23.451,96 €	-424,02 €
oct-16	22	424,02 €	97,72 €	326,30 €	6.874,34 €	23.125,66 €	-424,02 €
nov-16	23	424,02 €	96,36 €	327,66 €	7.202,00 €	22.798,00 €	-424,02 €
dic-16	24	424,02 €	94,99 €	329,03 €	7.531,03 €	22.468,97 €	-424,02 €
TOTAL 2016			1.228,77 €	3.859,44 €			

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

ene-17	25	424,02 €	93,62 €	330,40 €	7.861,42 €	22.138,58 €	-424,02 €
feb-17	26	424,02 €	92,24 €	331,77 €	8.193,19 €	21.806,81 €	-424,02 €
mar-17	27	424,02 €	90,86 €	333,16 €	8.526,35 €	21.473,65 €	-424,02 €
abr-17	28	424,02 €	89,47 €	334,54 €	8.860,89 €	21.139,11 €	-424,02 €
may-17	29	424,02 €	88,08 €	335,94 €	9.196,83 €	20.803,17 €	-424,02 €
jun-17	30	424,02 €	86,68 €	337,34 €	9.534,17 €	20.465,83 €	-424,02 €
jul-17	31	424,02 €	85,27 €	338,74 €	9.872,91 €	20.127,09 €	-424,02 €
ago-17	32	424,02 €	83,86 €	340,15 €	10.213,07 €	19.786,93 €	-424,02 €
sep-17	33	424,02 €	82,45 €	341,57 €	10.554,64 €	19.445,36 €	-424,02 €
oct-17	34	424,02 €	81,02 €	342,99 €	10.897,63 €	19.102,37 €	-424,02 €
nov-17	35	424,02 €	79,59 €	344,42 €	11.242,06 €	18.757,94 €	-424,02 €
dic-17	36	424,02 €	78,16 €	345,86 €	11.587,92 €	18.412,08 €	-424,02 €
TOTAL 2017			1.031,32 €	4.056,89 €			
ene-18	37	424,02 €	76,72 €	347,30 €	11.935,22 €	18.064,78 €	-424,02 €
feb-18	38	424,02 €	75,27 €	348,75 €	12.283,96 €	17.716,04 €	-424,02 €
mar-18	39	424,02 €	73,82 €	350,20 €	12.634,16 €	17.365,84 €	-424,02 €
abr-18	40	424,02 €	72,36 €	351,66 €	12.985,82 €	17.014,18 €	-424,02 €
may-18	41	424,02 €	70,89 €	353,12 €	13.338,95 €	16.661,05 €	-424,02 €
jun-18	42	424,02 €	69,42 €	354,60 €	13.693,55 €	16.306,45 €	-424,02 €
jul-18	43	424,02 €	67,94 €	356,07 €	14.049,62 €	15.950,38 €	-424,02 €
ago-18	44	424,02 €	66,46 €	357,56 €	14.407,18 €	15.592,82 €	-424,02 €
sep-18	45	424,02 €	64,97 €	359,05 €	14.766,22 €	15.233,78 €	-424,02 €
oct-18	46	424,02 €	63,47 €	360,54 €	15.126,77 €	14.873,23 €	-424,02 €
nov-18	47	424,02 €	61,97 €	362,05 €	15.488,81 €	14.511,19 €	-424,02 €
dic-18	48	424,02 €	60,46 €	363,55 €	15.852,37 €	14.147,63 €	-424,02 €
TOTAL 2018			823,76 €	4.264,45 €			
ene-19	49	424,02 €	58,95 €	365,07 €	16.217,44 €	13.782,56 €	-424,02 €
feb-19	50	424,02 €	57,43 €	366,59 €	16.584,03 €	13.415,97 €	-424,02 €
mar-19	51	424,02 €	55,90 €	368,12 €	16.952,14 €	13.047,86 €	-424,02 €
abr-19	52	424,02 €	54,37 €	369,65 €	17.321,79 €	12.678,21 €	-424,02 €
may-19	53	424,02 €	52,83 €	371,19 €	17.692,99 €	12.307,01 €	-424,02 €
jun-19	54	424,02 €	51,28 €	372,74 €	18.065,72 €	11.934,28 €	-424,02 €
jul-19	55	424,02 €	49,73 €	374,29 €	18.440,01 €	11.559,99 €	-424,02 €
ago-19	56	424,02 €	48,17 €	375,85 €	18.815,86 €	11.184,14 €	-424,02 €
sep-19	57	424,02 €	46,60 €	377,42 €	19.193,28 €	10.806,72 €	-424,02 €
oct-19	58	424,02 €	45,03 €	378,99 €	19.572,27 €	10.427,73 €	-424,02 €
nov-19	59	424,02 €	43,45 €	380,57 €	19.952,84 €	10.047,16 €	-424,02 €
dic-19	60	424,02 €	41,86 €	382,15 €	20.334,99 €	9.665,01 €	-424,02 €
TOTAL 2019			605,58 €	4.482,63 €			
ene-20	61	424,02 €	40,27 €	383,75 €	20.718,74 €	9.281,26 €	-424,02 €
feb-20	62	424,02 €	38,67 €	385,35 €	21.104,09 €	8.895,91 €	-424,02 €
mar-20	63	424,02 €	37,07 €	386,95 €	21.491,04 €	8.508,96 €	-424,02 €
abr-20	64	424,02 €	35,45 €	388,56 €	21.879,60 €	8.120,40 €	-424,02 €
may-20	65	424,02 €	33,84 €	390,18 €	22.269,78 €	7.730,22 €	-424,02 €
jun-20	66	424,02 €	32,21 €	391,81 €	22.661,59 €	7.338,41 €	-424,02 €

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

jul-20	67	424,02 €	30,58 €	393,44 €	23.055,03 €	6.944,97 €	-424,02 €
ago-20	68	424,02 €	28,94 €	395,08 €	23.450,11 €	6.549,89 €	-424,02 €
sep-20	69	424,02 €	27,29 €	396,73 €	23.846,84 €	6.153,16 €	-424,02 €
oct-20	70	424,02 €	25,64 €	398,38 €	24.245,22 €	5.754,78 €	-424,02 €
nov-20	71	424,02 €	23,98 €	400,04 €	24.645,25 €	5.354,75 €	-424,02 €
dic-20	72	424,02 €	22,31 €	401,71 €	25.046,96 €	4.953,04 €	-424,02 €
TOTAL 2020			376,24 €	4.711,97 €			
ene-21	73	424,02 €	20,64 €	403,38 €	25.450,34 €	4.549,66 €	-424,02 €
feb-21	74	424,02 €	18,96 €	405,06 €	25.855,40 €	4.144,60 €	-424,02 €
mar-21	75	424,02 €	17,27 €	406,75 €	26.262,15 €	3.737,85 €	-424,02 €
abr-21	76	424,02 €	15,57 €	408,44 €	26.670,59 €	3.329,41 €	-424,02 €
may-21	77	424,02 €	13,87 €	410,14 €	27.080,74 €	2.919,26 €	-424,02 €
jun-21	78	424,02 €	12,16 €	411,85 €	27.492,59 €	2.507,41 €	-424,02 €
jul-21	79	424,02 €	10,45 €	413,57 €	27.906,16 €	2.093,84 €	-424,02 €
ago-21	80	424,02 €	8,72 €	415,29 €	28.321,45 €	1.678,55 €	-424,02 €
sep-21	81	424,02 €	6,99 €	417,02 €	28.738,48 €	1.261,52 €	-424,02 €
oct-21	82	424,02 €	5,26 €	418,76 €	29.157,24 €	842,76 €	-424,02 €
nov-21	83	424,02 €	3,51 €	420,51 €	29.577,74 €	422,26 €	-424,02 €
dic-21	84	424,02 €	1,76 €	422,26 €	30.000,00 €	-0,00 €	-424,02 €
TOTAL 2021			135,17 €	4.953,04 €			
TOAL PRÉSTAMO			5.617,45 €	30.000,00 €			

Elaboración propia, 2014

Anexo 2: Detalle del IVA

Tabla 29: Cuadro detalle IVA

2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
HP IVA soportado	3.015,50 €	199,59 €	199,59 €	286,36 €	199,59 €	199,59 €	199,59 €	199,59 €	286,36 €	199,59 €	199,59 €	286,36 €
HP IVA repercutido	11,89 €	53,71 €	95,54 €	255,38 €	415,23 €	575,07 €	262,85 €	304,67 €	346,50 €	388,33 €	430,15 €	471,98 €
HP acreedora/deudora	3.003,61 €	145,87 €	104,05 €	30,98 €	- 215,64 €	- 375,48 €	- 63,26 €	- 105,09 €	- 60,14 €	- 188,74 €	- 230,57 €	- 185,62 €
Liquidación				3.253,52 €			- 560,14 €			- 228,48 €		
A compensar							3.253,52 €			2.693,38 €		
Resultado a pagar/cobrar				3.253,52 €			2.693,38 €			2.464,90 €		

2016	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
HP IVA soportado	251,65 €	208,26 €	208,26 €	251,65 €	208,26 €	208,26 €	208,26 €	208,26 €	251,65 €	208,26 €	208,26 €	251,65 €
HP IVA repercutido	501,22 €	544,79 €	588,35 €	1.182,07 €	1.341,92 €	1.293,50 €	762,60 €	806,16 €	849,72 €	893,28 €	936,84 €	980,40 €
HP acreedora/deudora	- 249,57 €	- 336,52 €	- 380,08 €	- 930,42 €	- 1.133,65 €	- 1.085,23 €	- 554,33 €	- 597,89 €	- 598,07 €	- 685,02 €	- 728,58 €	- 728,75 €
Liquidación	- 604,92 €		- 966,17 €				- 3.149,31 €			- 1.750,29 €		
A compensar	2.464,90 €			1.859,98 €			1.859,98 €			- €		
Resultado a pagar/cobrar	1.859,98 €			1.859,98 €			- 1.289,33 €			- 1.750,29 €		

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
HP IVA soportado	273,35 €	229,96 €	229,96 €	273,35 €	229,96 €	229,96 €	229,96 €	229,96 €	273,35 €	229,96 €	229,96 €	273,35 €
HP IVA repercutido	1.051,76 €	1.128,92 €	1.206,09 €	2.171,84 €	2.563,14 €	2.173,44 €	1.514,73 €	1.591,90 €	1.669,06 €	1.746,22 €	1.823,38 €	1.900,54 €
HP acreedora/deudora	- 778,41 €	- 898,96 €	- 976,13 €	- 1.898,50 €	- 2.333,18 €	- 1.943,48 €	- 1.284,77 €	- 1.361,94 €	- 1.395,71 €	- 1.516,26 €	- 1.593,42 €	- 1.627,20 €
Liquidación	- 2.142,35 €		- 2.653,51 €				- 6.175,15 €			- 4.042,42 €		- 4.736,88 €
A compensar	- €			- €			- €			- €		- €
Resultado a pagar/cobrar	- 2.142,35 €			- €			- 6.175,15 €			- 4.042,42 €		- 4.736,88 €

Elaboración propia, 2014

Anexo 3: Previsión de ingresos

Tabla 30: Previsión de ingresos

2015		Hipotesis	ene		feb		mar		abr		may	
Contable Fiscal/Pymes	Por mes	Inor media mensual	Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.
menos 50 asientos/mes	60€	1,00	0,00	0,00	1,00	60,00	2,00	120,00	3,00	180,00	4,00	240,00
de 51 a 100 asientos/mes	75€	0,50	0,00	0,00	0,50	37,50	1,00	75,00	1,50	112,50	2,00	150,00
de 101 a 150 asientos/mes	100€	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
de 151 a 200 asientos/mes	125€	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
más de 200	150€	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		1,50	0,00	0,00	1,50	97,50	3,00	195,00	4,50	292,50	6,00	390,00
Servicio premium	55€	0,10	0,10	5,50	0,20	11,00	0,30	16,50	0,40	22,00	0,50	27,50
Cuentas anuales / libros Ofciales	150€											
Contable Fiscal/Autónomos	45€	1,00	1,00	45,00	2,00	90,00	3,00	135,00	4,00	180,00	5,00	225,00
TOTAL CONTABLE/FISCAL			1,10	50,50	3,70	198,50	6,30	346,50	8,90	494,50	11,50	642,50
Laboral	Por nómina		Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.
Hasta 5 nóminas/mes	15€	5,00	0,00	0,00	5,00	75,00	10,00	150,00	15,00	225,00	20,00	300,00
Mas de 5 nóminas mes	10€	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL LABORAL			0,00	0,00	5,00	75,00	10,00	150,00	15,00	225,00	20,00	300,00
Declaraciones IRPF/Patrimonio	Por Decla.		Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.
Dificultad baja	30€	8,00							8,00	240,00	16,00	480,00
Dificultad media	60€	4,00							4,00	240,00	8,00	480,00
Dificultad alta	100€	2,00							2,00	200,00	4,00	400,00
TOTAL PARTICULARES									14,00	680,00	28,00	1.360,00
Otras gestiones	Por hora		Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.
Hora administrativa	25€	0,40	0,40	10,00	0,80	20,00	1,20	30,00	1,60	40,00	2,00	50,00
Hora estudio y análisis	40€	0,20	0,20	8,00	0,40	16,00	0,60	24,00	0,80	32,00	1,00	40,00
TOTAL VARIOS			0,60	18,00	1,20	36,00	1,80	54,00	2,40	72,00	3,00	90,00
Ingreso mensual				68,50		309,50		550,50		1.471,50		2.392,50

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

jun		jul		ago		sep		oct		nov		dic		
Núm clientes	Fact.													
5,00	300,00	6,00	360,00	7,00	420,00	8,00	480,00	9,00	540,00	10,00	600,00	11,00	660,00	3.960,00
2,50	187,50	3,00	225,00	3,50	282,50	4,00	300,00	4,50	337,50	5,00	375,00	5,50	412,50	2.475,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7,50	487,50	9,00	585,00	10,50	682,50	12,00	780,00	13,50	877,50	15,00	975,00	16,50	1.072,50	6.435,00
0,60	33,00	0,70	38,50	0,80	44,00	0,90	49,50	1,00	55,00	1,10	60,50	1,20	66,00	429,00
														0,00
6,00	270,00	7,00	315,00	8,00	360,00	9,00	405,00	10,00	450,00	11,00	495,00	12,00	540,00	3.510,00
14,10	790,50	16,70	938,50	19,30	1.086,50	21,90	1.234,50	24,50	1.382,50	27,10	1.530,50	29,70	1.678,50	10.374,00
Núm nóminas	Fact.													
25,00	375,00	30,00	450,00	35,00	525,00	40,00	600,00	45,00	675,00	50,00	750,00	55,00	825,00	4.950,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25,00	375,00	30,00	450,00	35,00	525,00	40,00	600,00	45,00	675,00	50,00	750,00	55,00	825,00	4.950,00
Núm Decla.	Fact.	Núm Deda.	Fact.	Núm Deda.	Fact.	Núm Decla.	Fact.							
24,00	720,00													1.440,00
12,00	720,00													1.440,00
6,00	600,00													1.200,00
42,00	2.040,00													4.080,00
Núm horas	Fact.													
2,40	60,00	2,80	70,00	3,20	80,00	3,60	90,00	4,00	100,00	4,40	110,00	4,80	120,00	780,00
1,20	48,00	1,40	56,00	1,60	64,00	1,80	72,00	2,00	80,00	2,20	88,00	2,40	96,00	624,00
3,60	108,00	4,20	126,00	4,80	144,00	5,40	162,00	6,00	180,00	6,60	198,00	7,20	216,00	1.404,00
	3.313,50		1.514,50		1.755,50		1.996,50		2.237,50		2.478,50		2.719,50	20.808,00

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

2016		Hipotesis	ene	feb	mar	abr	may	
Contable Fiscal/Pymes	Por mes	Incr media mensual	Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.
menos 50 asientos/mes	60 €	0,75	11,00	660,00	11,75	705,00	12,50	750,00
de 51 a 100 asientos/mes	75 €	0,50	5,50	412,50	6,00	450,00	6,50	487,50
de 101 a 150 asientos/mes	100 €	0,25	0,25	25,00	0,50	50,00	0,75	75,00
de 151 a 200 asientos/mes	125 €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
más de 200	150 €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		1,50	16,75	1.097,50	18,25	1.205,00	19,75	1.312,50
Servicio premium	55 €	0,10	1,30	71,50	1,40	77,00	1,50	82,50
Cuentas anuales / libros Oficiales	150 €							600,00
Contable Fiscal/Autónomos	45 €	1,00	13,00	585,00	14,00	630,00	15,00	675,00
TOTAL CONTABLE/FISCAL			31,05	1.754,00	33,65	1.912,00	36,25	2.070,00
								2.828,00
			45,45					3.286,00
Laboral	Por nómina		Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.
Hasta 5 nóminas/mes	15 €	5,00	60,00	900,00	65,00	975,00	70,00	1.050,00
Mas de 5 nóminas mes	10 €	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL LABORAL			60,00	900,00	65,00	975,00	70,00	1.050,00
								1.125,00
			80,00					1.200,00
Declaraciones IRPF/Patrimonio	Por Decla.		Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.
Dificultad baja	30 €	5,00					29,00	870,00
Dificultad media	60 €	2,00					15,00	900,00
Dificultad alta	100 €	1,00					8,00	800,00
TOTAL PARTICULARES		8,00					52,00	2.570,00
								60,00
								2.940,00
Otras gestiones	Por hora		Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.
Hora administrativa	25 €	0,40	5,20	130,00	5,60	140,00	6,00	150,00
Hora estudio y análisis	40 €	0,20	2,60	104,00	2,80	112,00	3,00	120,00
TOTAL VARIOS			7,80	234,00	8,40	252,00	9,00	270,00
								288,00
Ingreso mensual				2.888,00		3.139,00		3.390,00
								6.811,00
								7.732,00

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

jun		jul		ago		sep		oct		nov		dic		
Núm clientes	Fact.													
14,75	885,00	15,50	930,00	16,25	975,00	17,00	1.020,00	17,75	1.065,00	18,50	1.110,00	19,25	1.155,00	10.890,00
8,00	600,00	8,50	637,50	9,00	675,00	9,50	712,50	10,00	750,00	10,50	787,50	11,00	825,00	7.425,00
1,50	150,00	1,75	175,00	2,00	200,00	2,25	225,00	2,50	250,00	2,75	275,00	3,00	300,00	1.950,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24,25	1.635,00	25,75	1.742,50	27,25	1.850,00	28,75	1.957,50	30,25	2.065,00	31,75	2.172,50	33,25	2.280,00	20.265,00
1,80	99,00	1,90	104,50	2,00	110,00	2,10	115,50	2,20	121,00	2,30	126,50	2,40	132,00	1.221,00
6,00														1.500,00
18,00	810,00	19,00	855,00	20,00	900,00	21,00	945,00	22,00	990,00	23,00	1.035,00	24,00	1.080,00	9.990,00
50,05	2.544,00	46,65	2.702,00	49,25	2.860,00	51,85	3.018,00	54,45	3.176,00	57,05	3.334,00	59,65	3.492,00	32.976,00
Núm nóminas	Fact.													
85,00	1.275,00	90,00	1.350,00	95,00	1.425,00	100,00	1.500,00	105,00	1.575,00	110,00	1.650,00	115,00	1.725,00	15.750,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
85,00	1.275,00	90,00	1.350,00	95,00	1.425,00	100,00	1.500,00	105,00	1.575,00	110,00	1.650,00	115,00	1.725,00	15.750,00
Núm Decla.	Fact.													
39,00	1.170,00													3.060,00
19,00	1.140,00													3.060,00
10,00	1.000,00													2.700,00
68,00	3.310,00													8.820,00
Núm horas	Fact.													
7,20	180,00	7,60	190,00	8,00	200,00	8,40	210,00	8,80	220,00	9,20	230,00	9,60	240,00	2.220,00
3,60	144,00	3,80	152,00	4,00	160,00	4,20	168,00	4,40	176,00	4,60	184,00	4,80	192,00	1.776,00
10,80	324,00	11,40	342,00	12,00	360,00	12,60	378,00	13,20	396,00	13,80	414,00	14,40	432,00	3.996,00
	7.453,00		4.394,00		4.645,00		4.896,00		5.147,00		5.398,00		5.649,00	61.542,00

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

2017		Hipotesis por mes	ene		feb		mar		abr		may		jun		
Contable Fiscal/Pymes	Por mes	mensual	Núm clientes	Fact.											
menos 50 asientos/mes	60€	1,00	20,25	1.215,00	21,25	1.275,00	22,25	1.335,00	23,25	1.395,00	24,25	1.455,00	25,25	1.515,00	
de 51 a 100 asientos/mes	75€	1,00	12,00	900,00	13,00	975,00	14,00	1.050,00	15,00	1.125,00	16,00	1.200,00	17,00	1.275,00	
de 101 a 150 asientos/mes	100€	0,50	3,50	350,00	4,00	400,00	4,50	450,00	5,00	500,00	5,50	550,00	6,00	600,00	
de 151 a 200 asientos/mes	125€	0,25	0,25	31,25	0,50	62,50	0,75	93,75	1,00	125,00	1,25	156,25	1,50	187,50	
más de 200	150€		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
			2,75	36,00	2.496,25	38,75	2.712,50	41,50	2.928,75	44,25	3.145,00	47,00	3.361,25	49,75	3.577,50
Servicio premium	55€	0,22	2,58	141,90	2,80	154,00	3,02	166,10	3,24	178,20	3,46	190,30	3,68	202,40	
Cuentas anuales / libros Oficiales	150€									1.500,00	10,00	3.000,00	20,00		
Contable Fiscal/Autónomos	45€	1,50	25,50	1.147,50	27,00	1.215,00	28,50	1.282,50	30,00	1.350,00	31,50	1.417,50	33,00	1.485,00	
TOTAL CONTABLE/FISCAL			64,08	3.785,65	68,55	4.081,50	73,02	4.377,35	77,49	6.173,20	91,96	7.969,05	106,43	5.264,90	
Laboral	Por nómina		Núm nóminas	Fact.											
Hasta 5 nóminas/mes	15€	6,00	119,50	1.792,50	125,50	1.882,50	131,50	1.972,50	137,50	2.062,50	143,50	2.152,50	149,50	2.242,50	
Más de 5 nóminas mes	10€	2,00	1,00	10,00	3,00	30,00	5,00	50,00	7,00	70,00	9,00	90,00	11,00	110,00	
TOTAL LABORAL			120,50	1.802,50	128,50	1.912,50	136,50	2.022,50	144,50	2.132,50	152,50	2.242,50	160,50	2.352,50	
Declaraciones IRPF/Patrimonio	Por Decla.		Núm Decla.	Fact.											
Dificultad baja	30€	3,00							42,00	1.260,00	45,00	1.350,00	48,00	1.440,00	
Dificultad media	60€	2,00							21,00	1.260,00	23,00	1.380,00	25,00	1.500,00	
Dificultad alta	100€	1,00					0,22		11,00	1.100,00	12,00	1.200,00	13,00	1.300,00	
TOTAL PARTICULARES									74,00	3.620,00	80,00	3.930,00	86,00	4.240,00	
Otras gestiones	Por hora		Núm horas	Fact.											
Hora administrativa	25€	0,75	10,40	260,00	11,15	278,75	11,90	297,50	12,65	316,25	13,40	335,00	14,15	353,75	
Hora estudio y análisis	40€	0,50	5,30	212,00	5,80	232,00	6,30	252,00	6,80	272,00	7,30	292,00	7,80	312,00	
TOTAL VARIOS			15,70	472,00	16,95	510,75	18,20	549,50	19,45	588,25	20,70	627,00	21,95	665,75	
Ingreso mensual				6.060,15		6.504,75		6.949,35		12.513,95		14.768,55		12.523,15	

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

jul		ago		sep		oct		nov		dic		
Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.	Núm clientes	Fact.							
28,25	1.575,00	27,25	1.635,00	28,25	1.695,00	29,25	1.755,00	30,25	1.815,00	31,25	1.875,00	18.540,00
18,00	1.350,00	19,00	1.425,00	20,00	1.500,00	21,00	1.575,00	22,00	1.650,00	23,00	1.725,00	15.750,00
6,50	650,00	7,00	700,00	7,50	750,00	8,00	800,00	8,50	850,00	9,00	900,00	7.500,00
1,75	218,75	2,00	250,00	2,25	281,25	2,50	312,50	2,75	343,75	3,00	375,00	2.437,50
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
52,50	3.793,75	55,25	4.010,00	58,00	4.226,25	60,75	4.442,50	63,50	4.658,75	66,25	4.875,00	44.227,50
3,90	214,50	4,12	226,60	4,34	238,70	4,56	250,80	4,78	262,90	5,00	275,00	2.501,40
												4.500,00
34,50	1.552,50	36,00	1.620,00	37,50	1.687,50	39,00	1.755,00	40,50	1.822,50	42,00	1.890,00	18.225,00
90,90	5.560,75	95,37	5.856,60	99,84	6.152,45	104,31	6.448,30	108,78	6.744,15	113,25	7.040,00	69.453,90
Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.	Núm nóminas	Fact.							
155,50	2.332,50	161,50	2.422,50	167,50	2.512,50	173,50	2.602,50	179,50	2.692,50	185,50	2.782,50	27.450,00
13,00	130,00	15,00	150,00	17,00	170,00	19,00	190,00	21,00	210,00	23,00	230,00	1.440,00
168,50	2.462,50	176,50	2.572,50	184,50	2.682,50	192,50	2.792,50	200,50	2.902,50	208,50	3.012,50	28.890,00
Núm Decla.	Fact.	Núm Deda.	Fact.	Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.	Núm Decla.	Fact.	Núm Deda.	Fact.	
												4.050,00
												4.140,00
												3.600,00
												11.790,00
Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.	Núm horas	Fact.							
14,90	372,50	15,65	391,25	16,40	410,00	17,15	428,75	17,90	447,50	18,65	466,25	4.357,50
8,30	332,00	8,80	352,00	9,30	372,00	9,80	392,00	10,30	412,00	10,80	432,00	3.884,00
23,20	704,50	24,45	743,25	25,70	782,00	26,95	820,75	28,20	859,50	29,45	898,25	8.221,50
	8.727,75		9.172,35		9.616,95		10.061,55		10.506,15		10.950,75	118.355,40

Elaboración propia, 2014

Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia

Trabajo Final de Carrera

Anexo 4: Umbral de rentabilidad: Ingresos y gastos

Tabla 31: Cálculo Umbral de Rentabilidad

Mes	ene-2015	feb-2015	mar-2015	abr-2015	may-2015	jun-2015	jul-2015	ago-2015	sep-2015	oct-2015	nov-2015	dic-2015
Costes	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €	4.292,51 €
Ingresos	56,61 €	255,79 €	454,96 €	1.216,12 €	1.977,27 €	2.738,43 €	1.251,65 €	1.450,83 €	1.650,00 €	1.849,17 €	2.048,35 €	2.247,52 €
Diferencia	- 4.235,90 €	- 4.036,72 €	- 3.837,55 €	- 3.076,39 €	- 2.315,23 €	- 1.554,08 €	- 3.040,85 €	- 2.841,68 €	- 2.642,51 €	- 2.443,33 €	- 2.244,16 €	- 2.044,99 €
Acumulado	- 4.235,90 €	- 8.272,62 €	- 12.110,17 €	- 15.186,56 €	- 17.501,79 €	- 19.055,87 €	- 22.096,72 €	- 24.938,40 €	- 27.580,91 €	- 30.024,25 €	- 32.268,41 €	- 34.313,39 €
Nº Clientes	1,70	9,90	18,10	40,30	62,50	84,70	50,90	59,10	67,30	75,50	83,70	91,90

Mes	ene-2016	feb-2016	mar-2016	abr-2016	may-2016	jun-2016	jul-2016	ago-2016	sep-2016	oct-2016	nov-2016	dic-2016
Costes	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €	4.350,50 €
Ingresos	2.386,78 €	2.594,21 €	2.801,65 €	5.628,93 €	6.390,08 €	6.159,50 €	3.631,40 €	3.838,84 €	4.046,28 €	4.253,72 €	4.461,16 €	4.668,60 €
Diferencia	- 1.963,72 €	- 1.756,28 €	- 1.548,84 €	1.278,43 €	2.039,59 €	1.809,01 €	- 719,09 €	- 511,65 €	- 304,22 €	- 96,78 €	110,66 €	318,10 €
Acumulado	- 36.277,11 €	- 38.033,39 €	- 39.582,24 €	- 38.303,81 €	- 36.264,22 €	- 34.455,21 €	- 35.174,30 €	- 35.685,96 €	- 35.990,17 €	- 36.086,95 €	- 35.976,29 €	- 35.658,19 €
Nº Clientes	98,85	107,05	115,25	175,45	195,65	213,85	148,05	156,25	164,45	172,65	180,85	189,05

Mes	ene-2017	feb-2017	mar-2017	abr-2017	may-2017	jun-2017	jul-2017	ago-2017	sep-2017	oct-2017	nov-2017	dic-2017
Costes	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €	5.753,80 €
Ingresos	5.008,39 €	5.375,83 €	5.743,26 €	10.342,11 €	12.205,41 €	10.349,71 €	7.213,02 €	7.580,45 €	7.947,89 €	8.315,33 €	8.682,77 €	9.050,21 €
Diferencia	- 745,41 €	- 377,98 €	- 10,54 €	4.588,31 €	6.451,61 €	4.595,91 €	1.459,21 €	1.826,65 €	2.194,09 €	2.561,53 €	2.928,97 €	3.296,40 €
Acumulado	- 36.403,60 €	- 36.781,58 €	- 36.792,11 €	- 32.203,81 €	- 25.752,20 €	- 21.156,29 €	- 19.697,07 €	- 17.870,42 €	- 15.676,33 €	- 13.114,80 €	- 10.185,84 €	- 6.889,43 €
Nº Clientes	200,28 €	214,00 €	227,72 €	315,44 €	345,16 €	374,88 €	282,60 €	296,32 €	310,04 €	323,76 €	337,48 €	351,20 €

Elaboración propia, 2014

