



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



GESTORIA LIASA
PLAN ESTRATÉGICO
TRABAJO FINAL DE GRADO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
GRADO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALUMNA: LOLA MÁÑEZ SERNA

TUTORA: SOFÍA ESTELLES DE MIGUEL

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1.1. RESUMEN..... | 6 |
| 1.2. OBJETO DEL TFC | 7 |
| 1.3. OBJETIVO DEL TFC | 7 |
| 1.4. ESTRUCTURA DOCUMENTAL..... | 9 |
| 1.5. DELIMITACIÓN DEL TFG | 11 |
| CAPÍTULO 2: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS GESTORÍA LIASA, C.B..... | 12 |
| 2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 13 |
| 2.1.1. ASESORÍA VS GESTORÍA | 13 |
| 2.2. EL GESTOR ADMINISTRATIVO | 15 |
| 2.3. NORMATIVA | 18 |
| 2.4. APROXIMACION AL SECTOR..... | 22 |
| 2.5. CONCEPTO DEL SERVICIO | 23 |
| 2.5.1. TERMINOLOGÍA PROPIA DEL SERVICIO..... | 24 |
| 2.5.2. PROCEDIMIENTO DE TRAMITACIÓN DE DOCUMENTOS..... | 36 |
| 2.5.3. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD | 38 |
| 2.5.4. PROCEDIMIENTO-TRAMITACIÓN-MANDAMIENTO JUDICIAL.. | 46 |
| 2.5.5. TRAMITACIONES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO... 49 | |
| 2.6. HISTORIA DE LA GESTORÍA | 51 |
| 2.7. FORMA LEGAL Y CONDICIONES | 53 |
| 2.7.1. FISCALIDAD | 55 |
| 2.7.2. SEGURIDAD SOCIAL | 56 |
| 2.7.3. LEGISLACIÓN | 56 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.8. | DATOS GENERALES | 57 |
| 2.9. | ORGANIGRAMA DIRECTIVO | 58 |
| 2.10. | POSICIONAMIENTO | 60 |
| CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO DE LA GESTORÍA..... | | 63 |
| 3.1. | ENTORNO..... | 64 |
| 3.1.1. | ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO INMEDIATO | 66 |
| 3.2. | PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA | 67 |
| 3.2.1. | ANÁLISIS PESTEL | 67 |
| 3.3. | ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LIASA, C.B. OFICINA DE VALENCIA | 76 |
| 3.3.1. | EQUIPO DE LIASA, C.B..... | 76 |
| 3.4. | MERCADO POTENCIAL..... | 81 |
| CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO..... | | 83 |
| 4.1. | CULTURA ORGANIZATIVA DE LIASA, C.B. | 84 |
| 4.1.1. | LA VISIÓN | 85 |
| 4.1.2. | LA MISIÓN | 86 |
| 4.2. | IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS..... | 88 |
| 4.2.1. | RECURSOS FÍSICOS | 88 |
| 4.2.2. | RECURSOS FINANCIEROS..... | 90 |
| 4.2.3. | RECURSOS HUMANOS | 90 |
| 4.2.4. | RECURSOS TECNOLÓGICOS..... | 92 |
| 4.3. | ANÁLISIS DAFO | 93 |
| CAPÍTULO 5: ACCIONES A REALIZAR..... | | 99 |
| 5.1. | PLAN ESTRATÉGICO | 100 |
| 5.2. | PLAN DE MARKETING..... | 104 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES | 108 |
| 6.1. CONCLUSIONES | 109 |
| BIBLIOGRAFÍA | 111 |
| ANEXOS | 116 |

Capítulo 1: Introducción

1.1. RESUMEN

Para el actual trabajo se va a confeccionar un plan estratégico para la Gestoría Liasa, C.B. Para lo cual, se iniciará con una imagen general de la situación actual de la gestoría, y a continuación se procederá a analizar el entorno y la evolución de la misma. Por lo que será conveniente considerar el sector de las Gestorías Administrativas.

El punto de partida del presente plan estratégico, describirá fugazmente la actividad de la gestoría, la imagen, composición de actividades realizadas, evolución del organigrama de la gestoría, así como los diferentes tipos de recursos empleados (humanos, materiales, tecnológicos etc.), el proceso evolutivo y las señas de identidad, desde sus inicios hasta la fecha. De la misma forma se realizará un análisis minucioso de los procesos de la gestoría, que servirá para comprender mejor el escenario presente en el que se sitúa y que permitirá instaurar unas perspectivas de mejora y líneas estratégicas a alcanzar para los próximos años.

Seguidamente se llevará a cabo un estudio de los procesos existentes que ayudara a ejecutar una propuesta de mejora en los mismos, por lo que será imprescindible elaborar un estudio de mercado dentro del sector, analizando la oferta y la demanda existente, los posibles competidores, las leyes y normas que lo regulan. Con la información obtenida se elaborará una matriz DAFO en la cual se muestran las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la gestoría.

A continuación se confeccionará un plan de Marketing detallando el catálogo de servicios de la gestoría, honorarios y tarifas, clientes y posibles acciones comerciales que permitan mejorar las ventas de los servicios de la gestoría y captación de nuevos clientes. Es importante, considerar que en los últimos años la manera de captar de clientes dentro del sector de las gestorías administrativas ha sufrido importantes cambios y evolución, que exigen rediseñar un nuevo plan de actuación que se mostrará en el actual trabajo.

En último lugar se llevara a cabo un breve análisis económico-financiero de la gestoría que permitirá comprender mejor el actual Plan Estratégico.

Con todo y con ello se asienta el Plan Estratégico a perseguir por la gestoría donde se expresarán objetivos y estrategias a lograr.

En resumidas cuentas, tomando como punto de partida el pasado y el presente de la gestoría se buscará lograr una orientación futura óptima que permita la obtención final de los objetivos planteados y por consiguiente el éxito empresarial que es lo que toda organización y consecutivamente este plan estratégico quiere llegar a conseguir.

1.2. OBJETO DEL TFC

La fórmula según explican los maestros estudiados, parece ser: renovarse o morir. “Hay despachos que sigue funcionando como hace 20 años y que no se plantean las nuevas necesidades de sus clientes“, señala (Eufemio Escobar).

Por consiguiente, será objeto del presente trabajo aplicar, a la Gestoría Liasa, un plan estratégico que desarrolle las aptitudes y cualidades para coordinar de la mejor forma los recursos económicos, físicos, humanos y de información para adquirir los objetivos estratégicos de la forma más eficiente y viable, todo ello sustentando de los conocimientos teóricos estudiados en las diferentes asignaturas que forman parte del Grado en Gestión y Administración Pública.

1.3. OBJETIVO DEL TFC

El motor principal para la llevar a cabo el presente proyecto radica en ahondar en el sector empresarial de la gestoría, a partir de la elaboración de uno de los documentos primordiales para cualquier gestor como es la creación de un plan estratégico de empresa. En este marco, la opción del sector de las Gestorías Administrativas y más concretamente, Liasa, C.B se basa en la práctica familiar y en las oportunidades que han permitido el poder vivir “in situ” el día a día del este sector.

Las primeras proposiciones no son las propias de un plan estratégico para un proyecto que se inicia. En el caso que nos ocupa, el despacho ya consta en activo, y posee una amplia trayectoria dentro del sector de las Gestorías Administrativas en Valencia con unos clientes ya consolidados desde sus comienzos. El motivo fundamental que ha

promovido y causado este trabajo ha sido la imperiosa necesidad de actualizar los procesos que hasta el momento se llevan a cabo, rediseñar la imagen de la gestoría, ampliando los servicios que actualmente le reportan un gran prestigio en su sector, con el fin de diferenciarla y llegue a adquirir la competitividad deseada

En pocas palabras, las razones por las que su autora ha decidido a efectuar este trabajo se fundamentan en la relación laboral que mantiene con la gestoría y en la experiencia adquirida dentro del sector de las gestorías, mucho más allá de los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria, el hecho de estar involucrada dentro de la gestoría y de su sector permite analizar desde un punto de vista más objetivo el entorno real en el que se mueve, evaluar las consecuencias en la toma de decisiones y en el propio proceso de prestación del servicio .

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

Con el presente Trabajo Final de Grado, se persigue como objetivo principal el realizar un plan estratégico esa que permita descubrir oportunidades, anticiparse a posibles problemas y conocer si se trata de un proyecto viable y por otro establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y medio plazo. Los objetivos se enumeran a continuación:

- Comprender la utilidad del plan. El fin y el funcionamiento de la puesta en marcha de un Plan estratégico para la gestoría.
- Desarrollar un programa de integración Tecnológica interna que permita responder a las exigencias de la gestoría, que contengan la información que se precisa para trabajo diario de la gestoría.
- Fortalecer la relaciones con los cliente consolidados, incrementando su nivel de satisfacción, principalmente en términos de calidad y con un servicio más individualizado.
- Determinar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en desarrollo de la actividad.

- Identificar los factores productivos con los que cuenta la gestoría y su oferta de servicios, para diagnosticar las debilidades y fortalezas, corrigiendo las primeras y fortaleciendo las segundas.
- Evaluar la estructura organizativa existente, siendo los recursos humanos parte más relevante para rediseñar una nueva planificación de estos, que permita analizar los puestos de trabajo, los métodos de contratación y remuneración y así controlar y mejorar tanto el rendimiento como la productividad de la gestoría.

1.4. ESTRUCTURA DOCUMENTAL

De acuerdo con las directrices generales establecidas en la Norma española UNE 157001: 2002 “Criterios generales para la elaboración de proyectos”, el presente Trabajo Final de Grado (TFG) se estructura de la siguiente manera:

Documento Memoria

La Memoria incluye seis capítulos:

- **Capítulo 1: Introducción:** Resumen, Objeto, Objetivos, estructura documental, delimitación de la unidad objeto del TFG.
- **Capítulo 2: Situación actual de la Gestoría Liasa, C.B.:** Capítulo dedicado a definir el negocio de la gestoría y el servicio de la misma. Breve evolución histórica de Liasa, C.B, sus inicios, forma legal, organigrama, y su posicionamiento.
- **Capítulo 3. Análisis externo de la Gestoría:** En este capítulo se explica en profundidad el entorno donde se ubica Liasa, C.B. Para identificar el sector al que pertenece, analizar sus principales factores de influencia, estructura organizativa y el mercado al que se enfrenta.
- **Capítulo 4. Análisis Interno.:** En el presente capítulo se persigue conformar el plan estratégico consistente en definir la Misión, la Visión y la Imagen de la gestoría. La misión permite concienciar de la labor en el mercado. La visión permite establecer metas y objetivos. Los valores

definen la forma de trabajar y de existir para alcanzar la visión. Todo ello apoyado en los recursos intangibles, tangibles y humanos que posee la gestoría con la finalidad de asegurar el objetivo perseguido fijado en el Plan Estratégico. Todo ello se verá apoyado por un Análisis DAFO que determinará las ventajas competitivas de Liasa, C.B desde una perspectiva y una estrategia a emplear. Esta debe ser la que más convenga en base a las características propias de la empresa y del sector en el que se mueve.

- **Capítulo 5. Acciones a Realizar:** En este capítulo se desarrollará la implantación del Plan Estratégico de Liasa, C.B. Además se diseñará un Plan de Marketing muy útil en el momento en el que se encuentran las gestorías administrativas, cuya competencia es cada vez más intensa dado que el flujo de trabajo que actualmente presenta la gestoría Liasa,C.B se ha visto reducido desde el inicio de la crisis, por ello se hace necesario diseñar un nuevo plan de Marketing, cuyo objetivo inicial sea buscar diferenciarse, en calidad, servicio y generación de valor cliente.
- **Capítulo 6. Conclusiones:** Tras realizar un Plan Estratégico para la gestoría Liasa, C.B. En el presente capítulo se presentan las conclusiones obtenidas a lo largo de todo el TFG, y las ventajas que supondría para Liasa, C.B y para los servicios ofrecidos.

•

1.5. DELIMITACIÓN DEL TFG

Por el momento, y en la mayoría de las cuestiones, los datos que la Gestoría Liasa, precisa para llevar a cabo un primer análisis de viabilidad de su plan estratégico son considerados de forma intuitiva.

Lo cierto es que, la gestoría cuenta con muy poca información para la confección del actual Plan Estratégico, las circunstancias actuales por las que atraviesa el sector de las gestorías, no favorecen en el desarrollo de nuevos servicios de calidad, ni competitivos.

Es por todo esto, por lo que se ha elegido a la Gestoría Liasa, como elemento para el actual Plan Estratégico, donde se enunciarán los objetivos y estrategias desde un contexto actual, examinando su actual situación competitiva, su visión, así como una planificación comercial de RRHH y de las TIC. De modo que se perfilará un plan de actuación y unos objetivos que aporten a la gestoría, se trazará una política de actuación y unas metas que proporcionen a la gestoría, adquirir éxito en su sector, y que en los próximos años pueda incrementar su cartera de usuarios.

Capítulo 2: Situación Actual de las Gestoría Liasa, C.B.

2.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1.1. ASESORÍA VS GESTORÍA

Para iniciar el presente plan estratégico se necesita tener claros los conceptos y características que existen a la hora de hablar de asesorías y gestorías.

Existe la creencia generalizada de que los conceptos de asesoría y de gestoría tienen el mismo significado y pueden utilizarse indistintamente. Sin embargo, para poseer la denominación de gestoría es necesario que el propietario del negocio tenga la condición de Gestor Administrativo. Además las actividades poseen epígrafes de IAE diferentes: para las gestorías 849.7 (servicios de gestión administrativa) y para las asesorías es el 842 (servicios financieros y contables). Aunque según los servicios que se ofrezcan se pueden aglutinar ambos IAEs, e incluso añadir otro perfil de actividad, sobre todo las 832 (auxiliares de seguros) y las gestorías integrales: 841 (servicios jurídicos).

Por otro lado, están las diferencias en el campo de actuación, que aunque eran más significativas hace años; en la actualidad las gestorías diferencian los servicios típicos (de escrituras públicas, tramitación de certificaciones, transferencias de vehículos, obtención de licencias, procedimientos judiciales, etc.) de los servicios administrativos a las empresas.

En la actualidad la prestación de servicios incluye la integración de los servicios de ambas (asesorías y gestorías).

Una asesoría es aquella empresa cuya actividad consiste en la prestación a terceros de servicios de asesoramiento, especializados y sustentados en la capacidad y experiencia de los profesionales que la integran. El concepto de asesoría sigue estando vinculado a la prestación de servicios de carácter laboral (nóminas y seguridad social contrataciones,) y contable fiscal (impuestos: IVA, IRPF y Sociedades).

Una asesoría es una actividad de libre ejercicio, es decir las asesorías no están obligadas a realizar ningún trámite especial para su creación ni se exige de ningún requisito para el ejercicio de la actividad, excepto en la asesoría laboral y jurídica.

La característica principal que distingue a las asesorías de las gestorías (como ya se había indicado), es que para poseer la denominación de Gestoría Administrativa, es requisito imprescindible poseer la condición de Gestor Administrativo.

Si se efectúa un análisis detallado del término Gestoría Administrativa, obviando el tradicional que hace alusión a una ubicación física que sirve de sede para efectuar sus servicios un gestor administrativo, aparece un concepto mucho más amplio que se trata de detallar a continuación.

El término de gestoría administrativa, ha estado tradicionalmente ligado a las empresas encargadas de la realización de trámites vinculados a documentos notariales (entre los que cabe destacar: hipotecas, herencias, compra-ventas, cartas de pago y donaciones).

Estos trámites van desde las gestiones como la liquidación de impuestos (AJD/TP, Sucesiones, Donaciones y Sociedades); hasta la inscripción de los documentos notariales en el Registro Mercantil o de la Propiedad ,según corresponda; pasando por la presentación de impuestos en Consellerías, Catastros, Ayuntamientos; cálculos del Impuesto de Plusvalía y presentación de la autoliquidación del mismo en los Ayuntamientos correspondientes.

La gestoría realiza dichos trámites tanto en la Comunidad Autónoma a la que pertenezca el expediente a tramitar como con el resto de CCAA, cuando éste lo requiera, en colaboración con otros compañeros gestores que merecen de su confianza y respeto.

Dentro de los trámites propios de las gestorías administrativas, se encuentran entre otros:

- Académicas, etc.
- Defunción
- Importación/exportación de vehículos, matriculación de los mismos
gestión de:
- Informes registrales, tráfico, multas.
- Licencias de caza y pesca/exportación/importación/obras....,
- Matrimonio.

- Nacimiento.
- Penales.
- Permisos de armas.
- Permisos de residencia y de trabajo para extranjeros.
- Renovaciones de carnés de conducir.
- Tarjetas de transporte.
- Tramitación de todo tipo de certificaciones.
- Últimas voluntades.

Dichos trámites suponen el grueso del negocio propio de las gestorías administrativas.

Dada la actual coyuntura económica, en concreto la crisis que sufre el sector inmobiliario, el negocio vinculado a la tramitación de escrituras, concretamente compraventas e hipotecas, se ha visto reducido. Además, la disminución de éstas, ha hecho que las gestorías adquieran un nuevo papel y participen de forma activa en la tramitación de documentos judiciales (Certificaciones de Dominio y Cargas, Anotaciones Preventivas de Embargo, Adjudicaciones en Subasta, Concurso Voluntario de Acreedores, y Cancelaciones de Cargas, etc.). Todo esto ha supuesto, un aumento de la carga laboral y al mismo tiempo, ha mitigado la reducción de ingresos como consecuencia de la disminución en el número de escrituras a tramitar.

2.2. EL GESTOR ADMINISTRATIVO

Antes de desarrollar las funciones propias del puesto de gestor administrativo es necesario dar una definición de “gestor administrativo”

En el Estatuto de la Profesión de Gestor Administrativo se define al Gestor Administrativo como “un profesional que, sin perjuicio de la facultad de actuar por medio de representante que a los interesados confiere el artículo 24 de la Ley de Procedimiento Administrativo, se dedica de modo habitual y con tal carácter de profesionalidad y percepción de honorarios a promover, solicitar y realizar toda clase de trámites que no requieran la aplicación de la técnica jurídica reservada a la abogacía, relativos a aquellos asuntos que en interés de personas naturales o jurídicas, y a solicitud

de ellas, se sigan ante cualquier órgano de la Administración Pública, informando a sus clientes del estado y vicisitudes del procedimiento por el que se desarrollan”.

Se puede decir que los Gestores Administrativos facilitan la consecución de las tareas encargadas por sus clientes con la Administración y con lo cual les ahorran las molestias y el tiempo que éstas generan, debido en gran medida a la complejidad que tienen los trámites burocráticos.

El Gestor Administrativo asesora al cliente, y realiza para el mismo los trámites correspondientes.

Para adquirir la condición de Gestor Administrativo los requisitos necesarios son:

- Acreditar por medio de certificación del Consejo General de Colegios que en sus archivos no constan antecedentes desfavorables.
- Constituir la fianza que corresponda de acuerdo con lo establecido en el artículo 8 del Estatuto Orgánico de la Profesión de Gestor Administrativo.
- Estar dado de alta en los impuestos que correspondan a la profesión de Gestor Administrativo.
- Estar en posesión de alguno de los siguientes títulos académicos:
- Estar incorporado a un Colegio Oficial de Gestores Administrativos y haber satisfecho los gastos de incorporación a dicho colegio y los de expedición del título profesional.
- Licenciado en Ciencias Económicas.
- Licenciado en Ciencias Empresariales.
- Licenciado en Ciencias Políticas.
- Licenciado en Derecho.
- No haber sido condenado a penas que inhabiliten para el ejercicio de funciones públicas.
- Ser español o extranjero residente en España de un país que conceda reciprocidad de títulos y categorías.
- Ser mayor de edad.

- Superar las pruebas de aptitud que se exijan.

Cabe indicar que una comisión compuesta por 21 Colegios Oficiales está perfilando una modificación del estatuto para ampliar las carreras que dan derecho al acceso a la profesión, incluyendo la Licenciatura en Ciencias del Trabajo y la Diplomatura en Gestión Administrativa y el Grado en Gestión y Administración Pública, esta última completada con la formación específica que el Consejo determine. Incluyendo asimismo los Grados recientemente instaurados que sean equiparables a los mencionados arriba.

En la actualidad las pruebas de aptitud se llevan a cabo únicamente en Madrid y Canarias. Aunque se están estudiando modificaciones del Estatuto General para que se realicen cada año en una CC.AA. y que se permita como vía alternativa de acceso, cursos de post-grado en gestión administrativa impartidos por Universidades de cada CC.AA.

El ser colegiado faculta el ejercicio de la profesión de Gestor Administrativo en toda España. Aunque cuando ocasionalmente se ejerce la profesión en una CC.AA. distinta a la de su colegiación se está obligado a comunicar al Colegio correspondiente las actuaciones específicas que van a realizar.

Los gestores administrativos tienen que denominarse por su propio nombre y apellidos al que deben anteponer o posponer las indicaciones de "gestoría administrativa o gestor administrativo".

Indicar que el gestor administrativo debe siempre ejercer su profesión de forma personal, y sin interposición de persona alguna, pudiendo asociarse o agruparse con otros Gestores Administrativos colegiados, y auxiliarse de empleados autorizados por el Colegio.

2.3. NORMATIVA

En el presente apartado se va resumir los artículos del Estatuto Orgánico de la Profesión de Gestor Administrativo Estatuto Orgánico de la Profesión de Gestor Administrativo, aprobado por Decreto 424/1963 de 1 de marzo. (Última modificación de 12 de diciembre de 1998),

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

REGLAMENTO REGULADOR DEL EJERCICIO PERSONAL DE LA PROFESIÓN DE GESTOR ADMINISTRATIVO, EN DESARROLLO DE LOS ARTÍCULOS 20 Y 21 DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA PROFESIÓN, TRAS SU MODIFICACIÓN POR EL REAL DECRETO 2532/1998, DE 26 DE NOVIEMBRE (aprobado en los plenos del consejo general de 30 de septiembre y 16 de diciembre de 1999)

Artículo 1.-

Conforme al art. 20 del Estatuto Orgánico, los Gestores Administrativos deberán inexcusablemente ejercer su profesión de forma personal, y sin interposición de persona alguna, pudiendo asociarse o agruparse con otros Gestores Administrativos colegiados, y auxiliarse de empleados autorizados, todo ello en la forma prevista en el Estatuto Orgánico y en el presente Reglamento. En todo caso, la relación con el cliente será “intuitu personae”, sea cual fuere la forma de actuación profesional que se desarrolle.

Artículo 2.-

Los Gestores Administrativos únicamente deben colegiarse y habrán de hacerlo en el Colegio correspondiente al ámbito en el que radique su domicilio profesional, único o principal, conforme establecen el art. 20, párrafo segundo, y el art. 2 1, párrafo primero, del Estatuto Orgánico.

Esta colegiación facultará para ejercer la profesión en todo el territorio nacional, en los términos establecidos en el Estatuto Orgánico y en el presente Reglamento.

Artículo 4.-

Todo ejercicio profesional de los Gestores Administrativos fuera del territorio correspondiente a su Colegio de pertenencia se someterá al régimen establecido en el art. 21.0,párrafo tercero, del Estatuto Orgánico, debiendo comunicar el Gestor Administrativo al Colegio correspondiente, a través del de su adscripción, las actuaciones específicas que vaya a realizar, a fin de quedar sujeto a las competencias de ordenación, condiciones económicas, control deontológico y potestad disciplinaria de dicho Colegio.

Tal comunicación implicará la sumisión del Gestor Administrativo a los Estatutos, normas y acuerdos del Colegio donde vaya a realizar las citadas actuaciones específicas, que en todo caso, deberán realizarse personalmente y de forma directa por el Gestor Administrativo, sin valerse de empleados o auxiliares, y salvo lo dispuesto en el siguiente artículo.

Artículo 5.-

Los Gestores Administrativos podrán establecer despachos en los que consten como titulares en Colegios diferentes de su pertenencia, y tener en ellos oficina abierta o establecimiento permanente, siempre que al frente de los mismos exista uno o varios Gestores Administrativos, que deberán ejercer efectiva y personalmente la profesión sin interposición de persona alguna en las actividades de ese despacho, y deberán necesariamente estar vinculados con el titular mediante contrato de colaboración profesional o en alguna de las formas previstas en el presente Reglamento; en todo caso será de aplicación el régimen establecido en el artículo anterior.

Artículo 6.-

Los Gestores Administrativos podrán agruparse estableciendo conjuntamente un despacho colectivo, minutando cada uno de ellos independientemente los servicios prestados a sus clientes. Esta forma de actuación requerirá que todos los profesionales agrupados sean Gestores Administrativos, que deberán constar inscritos en su Colegio como ejercientes y cumplir en todo momento individualmente las obligaciones y cargas profesionales y colegiales, con inclusión de las concernientes a la responsabilidad civil.

Artículo 7.-

Los Gestores Administrativos podrán ejercer la profesión en régimen de sociedad civil o mercantil entre sí y con otros profesionales colegiados, y con otras personas físicas, si bien la participación de éstas, salvo el cónyuge o que tengan parentesco con el Gestor hasta el tercer grado, será como máximo en su conjunto el 25%.

A los efectos de este artículo, se entenderán por profesionales los que ostenten título oficial o académico.

En tales casos, el Gestor Administrativo precisará autorización del Colegio de pertenencia, que será el correspondiente al lugar donde se vayan a realizar las actividades principales de la sociedad. Será requisito imprescindible que todos los Gestores pertenecientes a la sociedad consten como ejercientes en el Colegio correspondiente, debiendo en todo momento cumplir individualmente con las obligaciones profesionales y colegiales correspondientes, con inclusión de las relativas a la responsabilidad civil, que se exigirá para la sociedad y para todos los socios Gestores Administrativos, y debiendo además en su caso la sociedad abonar la cuota colegial que por este concepto ido de forma periódica pueda establecer el Colegio correspondiente.

Para obtener tal autorización el Gestor o Gestores Administrativos que deseen asociarse deberán aportar al Colegio citado el documento constitutivo de la sociedad o proyecto del mismo, que deberá reunirlos siguientes requisitos:

- El documento constitutivo, que será siempre documento público, establecerá que la responsabilidad de los socios por cualquier actuación profesional será en todo caso individual, respondiendo la sociedad solidariamente.
- El objeto de la sociedad deberá incluir la actividad de Gestoría Administrativa.
- En el caso de las sociedades anónimas, las acciones deberán ser nominativas.
- La participación del Gestor o Gestores pertenecientes deberá ser cuando menos el 50% del capital social, en propiedad o nuda propiedad y

deberán ostentar los derechos de voto cuando menos en igual proporción, sin restricción estatutaria alguna, ni privilegios a favor de los demás socios en cuanto a los derechos de voto. Si concurren con otros socios de profesiones diferentes deberán ostentar cuando menos la misma participación que ostenten los pertenecientes a otra profesión que tengan la mayor participación.

- Los Gestores Administrativos pertenecientes a la sociedad deberán participar en la administración de la misma, en forma que ostenten el control efectivo de dicha administración si en la sociedad no hay otros profesionales de diferente profesión, y en proporción a su participación si concurren con otros socios de diferente profesión.
- Se exigirá además que la titularidad del derecho de ocupación del local donde vaya a realizarse la actividad recaiga sobre todos o alguno de los socios Gestores Administrativos, o sobre la misma sociedad.

La constitución legal de la sociedad y cumplimiento de todos los trámites exigibles al respecto, con inclusión en su caso de la inscripción en el Registro Mercantil, será comunicada al Colegio respectivo en el plazo que éste establezca, con la presentación de los documentos correspondientes, ya que de lo contrario quedará sin validez la autorización; igualmente se comunicarán todas las variaciones que con posterioridad puedan producirse en el documento constitutivo, el domicilio, la titularidad del capital social o en la administración de la sociedad, así como la liquidación o disolución de la misma.

Artículo 8.-

En todos los Colegios de Gestores Administrativos se llevará un Registro de las formas de actuación profesional reguladas en el presente Reglamento, donde constarán los datos de obligada comunicación que establece el mismo. Los Gestores Administrativos deberán informar anualmente al Registro de la situación de tales datos; en cualquier caso, toda variación sustancial de tales datos deberá igualmente comunicarse a este

Registro, así como el cese de las formas de actuación profesional registrada, total o parcial, con expresión de los Gestores Administrativos a quienes afecte.

Disposición Adicional

El presente Reglamento no tendrá en ningún caso carácter retroactivo, respetándose plenamente los derechos válidamente adquiridas con anterioridad a su aprobación. Las sociedades autorizadas con anterioridad se someterán a las obligaciones económicas y de Registro contenidas en este Reglamento

2.4. APROXIMACION AL SECTOR

La actividad de la empresa se encuadrada dentro del sector de Gestorías Administrativas, la forma jurídica que adopta el negocio es de una Comunidad de Bienes siendo su denominación social, Liasa, C.B.

El principal volumen de negocio de Liasa, C.B, reside en la tramitación de escrituras notariales y documentos judiciales. Es por esto, que resulta primordial para la gestoría, que tanto las relaciones ya establecidas con notarias y procuradores, se mantengan firmes, ya que los citados actores componen la principal vía de negocio.

Fruto de estas relaciones profesionales, cuyo origen se remonta a principios de los 70 y que actualmente siguen vigentes, ha significado que Liasa, C.B figure como gestoría exclusiva de todos ellos y como referente para generar nuevas vías de negocio entre entidades bancarias y despachos profesionales.

En sus comienzos, Liasa, C.B, complementaba su actividad con servicios relacionados con el área laboral y contable, fundamentalmente en la confección de declaraciones de renta y en la elaboración de nominas, para PYMES y particulares. La escasa rentabilidad de estos servicios, la masiva aparición de las llamadas empresas Low Cost, y el intrusismo que sufre la profesión, obligó a Liasa, C.B, a renunciar esta actividad.

2.5. CONCEPTO DEL SERVICIO

Los servicios centrales de esta gestoría se centran principalmente en la gestión y tramitación de todo tipo de documentos notariales (Préstamos, Compraventas, , Cartas de Pago ,Cálculos Cartas de Pago y Liquidaciones de Herencias, Obras Nuevas, etc.) así como Judiciales (Certificaciones, Anotaciones Preventivas de Embargo, Cancelaciones Adjudicaciones de Subastas, etc.) en la Comunidad Autónoma Valenciana y en el resto de España, todos ellos, cedidos en exclusividad por Notarios, Procuradores de los Tribunales, Abogados, Gabinetes Jurídicos de diferentes entidades bancarias, así como particulares.

La actividad de Liasa, C.B. se concentra en gestionar en las Delegaciones de Hacienda, Consejerías, Ayuntamientos, Registros de la Propiedad, Direcciones Generales de Catastro, Registros Civiles, y en general todo lo referente a la gestión que lleva implícita la tramitación de dichos documentos. Otro de los servicios que ofrece Liasa, C.B. son los relacionados con tráfico.

Cuando la gestión es a nivel nacional, la gestoría se acoge en la relación que con otros colegas de profesión de absoluta confianza a lo largo del tiempo, mantiene para tramitar la gestión.

En la CCAA donde ejerce su actividad, la gestoría cuenta con la adecuada infraestructura humana y humana para efectuar todas las gestiones dentro de la misma.

Liasa, C.B, se centra en ofrecer un servicio profesionalizado y de calidad, en el trato personalizado que se presta al cliente y en la imagen de formalidad y confidencialidad. Estos son requisitos básicos para conseguir fidelizar al cliente.

La filosofía a seguir por Liasa, C.B, es ante todo, proporcionar un servicio de calidad al cliente y que esta se transmita por el equipo humano, que integra la misma.

2.5.1. TERMINOLOGÍA PROPIA DEL SERVICIO.

A continuación se definen los conceptos relacionados con los trámites que se llevan a cabo en los procesos desarrollados por la gestoría Liasa, C.B, para que en el desarrollo de los puntos siguientes, exista una definición de los términos utilizados.

2.5.1.1. NOCIÓN DE ESCRITURA PÚBLICA

Es un documento en el que se hace constar ante Notario público un determinado hecho o derecho autorizado por un fedatario público (notario), que da fe sobre la capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha en que se realizó. La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes en un acto o contrato, emitidas ante notario con el lleno de los requisitos legales propios y específicos de cada acto, para su incorporación al protocolo.

2.5.1.2. NOCIÓN DE ESCRITURA TELEMÁTICA

Con este servicio se puede realizar el proceso de inscripción de escrituras en los registros, bien sean mercantiles o de la propiedad, de forma telemática. Esta funcionalidad da respuesta a la Ley 24/2005 para el impulso de la productividad, que determina que todos los documentos susceptibles de ser registrados podrán ser presentados en éstos por vía telemática y con firma electrónica reconocida del notario autorizante, interviniente o responsable del protocolo.

El proceso se inicia con la presentación telemática de una escritura por parte del notario para su inscripción en el registro correspondiente. Una vez el registro recibe la petición, éste retorna de forma automática el número de entrada.

Tras el envío del número de entrada, el registro envía el número de asiento en un plazo máximo de 24 horas. Cabe la posibilidad que éste último sea enviado por el registro y

no por el registrador. En este caso el registrador tiene el plazo de 10 días hábiles para ratificarlo.

2.5.1.3. NOCIÓN DE PROTOCOLO

Concepto empleado que se refiere a todos los documentos que obran en el haber de cada notaría. El protocolo es abierto, por cuanto lo forman folios encuadernables con número progresivo de instrumentos y de libros. En sentido estricto es tanto el conjunto de instrumentos públicos fuente original o matriz en los que se hace constar las relaciones jurídicas constituidas por los interesados, bajo la fe notarial: como la colección ordenada cronológicamente de escrituras y actas autorizadas por el notario y aquellas que no pasaron, y de sus respectivos apéndices, conforme a una periodicidad, procedimiento y formalidades reglados y que adquiridos a costa del notario respectivo son conservados permanentemente por él o por su sustituto exclusivamente al fin encomendado y, posteriormente, destinados permanentemente al servicio y matricidad notarial del documento en el Archivo como propiedad del Estado, a partir de la entrega de los mismos a dicha oficina, en uno o más libros, observando para su redacción y conformación de actos y hechos las formalidades y solemnidades previstas por ley.

2.5.1.4. NOCIÓN DE NOTARIO

La figura del notario (latín notarius) es, en términos generales, un funcionario cuya intervención otorga carácter público a los documentos privados, autorizándolos a tal fin con su firma.

Es un Ministro de Fe que garantiza la legalidad de los documentos que interviene, y cuyos actos se hallan investidos de la presunción de verdad, propia de los funcionarios públicos, estando habilitado por las leyes y reglamentos para conferir fe pública de los contratos y actos extrajudiciales, originados en el marco del derecho privado de naturaleza civil y mercantil, así como para informar y asesorar a los ciudadanos en materia de actas públicas sobre hechos, y especialmente de cuestiones testamentarias y de derecho hereditario.

Ejercen una labor de custodia de documentos en los llamados protocolos de la notaría. El Notario está obligado, por ley y por ética profesional, a mantener la neutralidad en sus actos, lo cual lo distingue de los abogados postulantes, quienes deben tomar parte y estar del lado de sus clientes o representado

2.5.1.5. NOCIÓN DE ASIEN TO Y DIARIO

Recibe el nombre de diario a uno de los libros que se llevan en el Registro de la Propiedad para dar efectividad al principio de prioridad.

En el Reglamento Hipotecario en el artículo 362 enumera los libros que han de llevarse en el Registro, entre los cuales está el llamado diario de operaciones. En este libro se extiende, al momento de la presentación del título en el Registro, un breve asiento de su contenido. De ahí que el artículo 248 de la L.H. disponga que los registradores lleven un libro llamado diario, donde en el momento de presentarse cada título extenderán un breve asiento de su contenido. De la importancia de este asiento de presentación y de los efectos que produce se deduce la trascendencia del principio de prioridad registral, pues el título que ingresa antes se antepone con prioridad excluyente o con prioridad de rango, según que el derecho sea incompatible o sea compatible, frente a los posteriores que recaigan sobre la misma cosa o derecho.

La duración del asiento de presentación es, de sesenta días hábiles, cuyo cómputo comienza a realizarse al día siguiente de su fecha. De ahí que la doctrina califique al asiento de presentación como preparatorio o temporal con un término de duración pre exclusiva o de caducidad, es decir, transcurridos los días de su vigencia el artículo 197 de R.H. establecía que se cancelará de oficio y por una nota marginal el asiento de presentación. Pero en caso de recurso o consulta se extenderá nota al margen del mismo si no hubieran transcurrido los referidos sesenta días, haciendo constar que queda «subsistente» hasta la posible resolución. Este artículo, hoy día, es el 436 que ha modificado la expresión del recurso. Estas expresiones han permitido a la doctrina distinguir los casos en los que el asiento de presentación queda prorrogado y los que pueden considerarse en suspensión. Estos casos que se citan tienen una gran

importancia a los efectos del principio de autoridad, puesto que tanto los casos de prórroga o suspensión suponen la de los posibles asientos contradictorios o conexos con el título a que se refiere el asiento prorrogado o suspendido. De esta forma se mantiene la equitativa posibilidad de una inscripción, conforme al orden de presentación.

El asiento de presentación caduca a los sesenta días y practicados los asientos solicitados se extenderá a su margen una nota en la cual se indicarán las operaciones realizadas y los libros en que se han llevado a cabo. Si caduca sin operaciones, se pone a su margen nota cancelatoria.

2.5.1.6. NOCIÓN DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD

La institución del Registro de la Propiedad depende del Ministerio de Justicia, a través de la Dirección General de los Registros y del Notariado, y que tiene por objeto la “inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles (Código Civil, artículo 605)”. Su finalidad práctica es proporcionar una información relevante para el tráfico jurídico sobre los bienes inscritos, de este modo constarán extremos tales como la titularidad del bien, los derechos reales que la gravan (hipotecas, servidumbres, censos, etc.), algunos derechos no reales como los arrendamientos, resoluciones judiciales que incidan sobre el titular del bien o la firmeza de la propiedad (ej. sentencia que declare la incapacidad del titular, declaración de fallecimiento, existencia de un litigio que afecte a cualquier derecho inscrito, etc.). Su normativa se encuentra recogida fundamentalmente en la Ley Hipotecaria (Texto refundido según decreto de 8 de febrero de 1946) y su reglamento (Decreto de 14 de febrero de 1947) herederos de la ley del mismo título de 1861.

Para una mejor comprensión de los conceptos que se suelen manejar en este ámbito, es conveniente realizar las siguientes indicaciones:

- Cualquier documento NO sirve para proceder a la inscripción registral: sólo los que la ley establezca tendrán fuerza suficiente para crearla. Esto es lo que se llama “principio de legalidad” y tiene como finalidad

garantizar con un mínimo de seguridad la veracidad de lo que accede o modifica al mismo. Por ello sólo se aceptan escrituras públicas – otorgadas ante Notario–, ejecutorias o documentos auténticos expedidos por autoridades judiciales o por el Gobierno o sus agentes.

- El Registrador no inscribirá nada que no se le solicite, por lo que será necesaria una conducta activa en el sujeto interesado.
- El Registro de la Propiedad lo es siempre de la propiedad inmueble, por lo que no quedarán sujetos al mismo otros bienes con una naturaleza jurídica diferente que, en ciertos casos, podrán ser objeto de inscripción en otro tipo de registros (registros administrativos, registros de bienes muebles para hipotecas mobiliarias, etc.).
- El Registro tiene un carácter informativo y, a la vez, garantizador de la información suministrada. Para ello los derechos inscritos cuentan con una serie de presunciones (artículos 34, 35, 38 etc. LH) que, a priori, los acorazan frente a cualesquiera otras informaciones.
- En caso de conflicto entre dos derechos incompatibles, primará el que se haya presentado con anterioridad para su inscripción (prior tempore potior iure), extremo que se controla a través de una minuciosa recepción por parte de los oficiales (que extienden en un libro especial, el llamado asiento de entrada (cuya definición se ha tratado anteriormente), haciendo constar la fecha y hora exacta en que se ha producido su presentación en el Registro).
- En ciertos casos (Art. 34 LH) se protege de tal modo la información contenida en el registro que puede suponer el sacrificio de un derecho existente pero no inscrito, si se produce una colisión entre ambos extremos.
- La información contenida en el Registro puede ser modificada. En efecto, se presume que lo que en él aparezca es cierto (artículo 38 LH), sin embargo, no está exento de errores, por lo que la propia legislación hipotecaria prevé una serie de vías para subsanarlos, llegado el caso

(normalmente se exigirá una resolución judicial o un documento público con un contenido específico).

- La inscripción en el Registro no es obligatoria, pero sí recomendable. La propiedad (o derechos reales) es, en principio, independiente de que el derecho se encuentre inscrito o no. Sin embargo, el sistema registral es un mecanismo extraordinario para la protección de aquéllos.
- No se inscribirá ningún derecho cuya situación fiscal sea irregular. Hay que liquidar, pues, todos los impuestos que graven al mismo para que éste pueda tener acceso (ej. impuesto de sucesiones, donaciones, patrimonio, etc.) así como el correspondiente arancel registral (en función al valor de lo que se inscribe y al tipo de inscripción que se realice).
- No todo el mundo puede instar la inscripción de un derecho. Para ello se exige que tenga interés legítimo, que, en cualquier caso, lo tendrán tanto el adquirente como el transmitente del derecho y sus representantes pero también el tercero que lo acredite suficientemente por cuantos medios de prueba se permiten en Derecho.
- No todo es inscribible, aunque suponga una información sobre el derecho inscrito. En efecto, la ley restringe el objeto de la inscripción a una lista cerrada. Así, no se pueden inscribir, por lo general, contratos meramente obligacionales, ni extremos no contemplados en el objeto (por ejemplo, color de las paredes del inmueble o accesorios ornamentales, etc.).
- Para inscribir por primera vez habrá que recurrir al expediente de dominio o al título público de tal adquisición, y si, por cualquier circunstancia tal principio quedara interrumpido (salvo en el caso de derecho de representación hereditario), habría que reconstruirlo bien a través del ya citado expediente de dominio o bien mediante un acta de notoriedad.
- Para proceder a la inscripción, ésta habrá de ajustarse al principio de tracto sucesivo, que impone una causalidad lógica en la información que

accede al mismo. Por ello, no se podrá inscribir un derecho real sobre una cosa si no se ha inscrito anteriormente la cosa. Igualmente, no se adquirirá ningún derecho sin justificar que se ha producido una causa suficiente (bien por una transmisión del titular registral, bien por usucapión, etc.).

2.5.1.7. NOCIÓN DE REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD

Los Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles son funcionarios públicos del Estado, Licenciados en Derecho que acceden al cargo mediante oposición y cuya función es la llevanza de los Registros de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles existentes en España.

Ejercen profesionalmente y bajo su responsabilidad las funciones públicas que les atribuyen las leyes en general y en particular la legislación hipotecaria, mercantil y administrativa, y en virtud del carácter de funcionarios públicos que les reconoce la Ley Hipotecaria, tienen los derechos reconocidos por las leyes administrativas.

Como funcionarios públicos serán titulares indisolublemente de las Oficinas Liquidadoras de Distrito Hipotecario que vengán determinadas en la demarcación registral.

Los Registradores de la Propiedad estarán sujetos a responsabilidad disciplinaria, conforme a lo establecido en la Ley Hipotecaria, en su reglamento y supletoriamente, en el régimen general de la función pública.

2.5.1.8. NOCIÓN DE OFICINA LIQUIDADORA

Es una oficina pública ubicada en determinados Registros de la Propiedad que está a cargo de un Registrador y que desarrolla las funciones de recaudación, gestión y liquidación de dos impuestos distintos: el Impuesto de Transmisiones y Actos jurídicos documentados y el Impuesto de sucesiones y donaciones.

Ambos impuestos pertenecen a la categoría genérica de tributos de titularidad estatal pero cedidos a las CC.AA., en cuanto a los aspectos de gestión, liquidación, recaudación e inspección, así como de de la revisión de los actos dictados en vía de gestión, todo ello en el marco de la Ley 21/2001, de 27 de diciembre, por la que se regula las Medidas fiscales, sociales y administrativas del nuevo sistema de financiación de las comunidades autónomas de régimen común y ciudades con estatuto de autonomía. Así mismo, la Ley 29/1991, de 16 de diciembre y el RD Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre y el RD 1629/1991, permiten a las comunidades autónomas encomendar las funciones de gestión y liquidación a las oficinas liquidadoras de distrito hipotecario a cargo de los Registradores de la Propiedad.

2.5.1.9. NOCIÓN DE REGISTRO MERCANTIL

Es una institución a través de la cual, y en virtud de la ley, se da publicidad a ciertos actos de las sociedades mercantiles o empresarios individuales, que deben ser conocidos o puestos a disposición de la comunidad.

La organización del Registro Mercantil está integrada por los Registro Mercantiles territoriales y el Registro Mercantil Central, todos ellos dependen del Ministerio de Justicia a través de la Dirección General de los Registros y del Notariado.

Tiene carácter público, cualquier persona podrá consultar, obtener copia o certificación de los actos inscritos. Para facilitar la localización de los actos inscritos de cada sociedad o empresario, el Registro Mercantil se llevará por el sistema de hoja personal.

Su objeto es la salvaguarda, anotación, y puesta a disposición pública de todos los actos manifestados por las sociedades o personas inscritas.

Especialmente, la inscripción de los actos relativos a las sociedades o empresarios obligados a ello, entre ellos se registrarán:

- Ampliaciones y reducciones de capital. Transformaciones, fusiones, escisiones o liquidaciones de las sociedades.
- Cambios de domicilios sociales o modificaciones de estatutos.
- El Registro Mercantil se ocupará, además, de la legalización de los libros y de las cuentas anuales de los inscritos, que deberán presentarse para su depósito dentro del mes siguiente a su aprobación. De la misma manera deberán proceder los liquidadores en relación al estado anual de las cuentas de la liquidación.
- La constitución de sociedades.
- Nombramientos y ceses de los componentes de los Órganos de Administración o, en su caso, de los auditores.
- Quiebras, medidas judiciales de intervención o resoluciones judiciales o administrativas que afecten a las sociedades.

2.5.1.10. NOCIÓN DE MANDAMIENTO JUDICIAL

Es la comunicación expedida por el juzgado para la práctica de alguna cancelación en registros ,pago, embargo, desahucio, diligencia, anotación ,etc.

2.5.1.11. DESCRIPCIÓN DE ANOTACIÓN PREVENTIVA DE EMBARGO (APE) Y PRÓRROGA DE LA MISMA

En los Mandamientos Judiciales, se puede citar la Anotación Preventiva de Embargo, cuyo término se detalla en las siguientes líneas.

La figura del embargo pertenece al derecho procesal y consiste en la ocupación e intervención judicial de determinados bienes, en virtud de un mandamiento judicial para responder de las responsabilidades derivadas del incumplimiento de una obligación. Éste es el sentido con que debe interpretarse el artículo 623.1 Ley 1/2000 de Enjuiciamiento Civil cuando señala que: “El embargo concede al acreedor ejecutante el derecho a percibir el producto de lo que se obtenga de la realización de los bienes embargados a fin de satisfacer el importe de la deuda que conste en el título, los intereses que procedan y las costas de la ejecución.”

Por otro lado, una anotación preventiva de embargo es un asiento registral de vigencia temporal limitada, sujetos a plazos de caducidad con efectos menos amplios que los de las inscripciones, y tendentes a enervar o dejar sin efecto la fe pública registral que en otro caso se produciría en favor de terceros adquirentes. En este sentido, dispone el artículo 629 de la Ley de Enjuiciamiento Civil (LEC) que “cuando el embargo recaiga sobre bienes inmuebles u otros bienes o derechos susceptibles de inscripción registral, el tribunal, a instancia del ejecutante, librará mandamiento para que se haga anotación preventiva de embargo en el Registro de la Propiedad o anotación de equivalente eficacia en el registro que corresponda. El mismo día de su expedición se remitirá el

mandamiento por fax desde el tribunal al Registro de la Propiedad, donde se extenderá el correspondiente asiento de presentación, quedando en suspenso la práctica de la anotación hasta que se presente el documento original en la forma prevista por la legislación hipotecaria” – vid. artículos 139 y ss. Del Decreto de 14 de febrero de 1947 por el que se aprueba el Reglamento Hipotecario.

A consecuencia de las últimas modificaciones, en la legislación es necesario recalcar que después del 8 de enero del 2001 cualquier Anotación preventiva de Embargo practicada tiene una vigencia de 4 años de duración, prorrogables por períodos sucesivos de 4 años. Dichas Anotaciones se cancelan por caducidad, transcurridos 4 años desde su Anotación, o bien, desde su última prórroga. Se hace necesario recalcar, que nace en este momento y por tal acto, un nuevo Mandato Judicial, que constituye propiamente la Prórroga de Anotación Preventiva de Embargo.

2.5.1.12. IMPUESTO DE ACTOS
JURÍDICOS DOCUMENTADOS Y
TRANSMISIONES
PATRIMONIALES Y
TRANSMISIONES
PATRIMONIALES ONEROSAS

Se puede decir que existe el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados (ITP), el de Transmisiones Patrimoniales Onerosas (TP) y el de Transmisiones Patrimoniales Onerosas (TPO) que son tres impuestos diferentes, agrupados bajo un solo título. Así, se consigue hablar de impuesto sobre transmisiones patrimoniales onerosas, impuesto sobre operaciones societarias e impuesto sobre actos jurídicos documentados. No obstante por razones históricas y dadas la existencia de características comunes a los tres impuestos, el legislador ha optado por la existencia de un solo título para definir los tres impuestos. La existencia de un solo título ha obligado al legislador a utilizar el término “modalidades” para distinguir las tres formas de gravamen que reviste el impuesto.

Por lo cual, para saber cómo resulta gravado en el impuesto se deben revisar los conceptos gravados en cada modalidad del mismo. Así, se puede avanzar, en una primera aproximación, que en la modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas (TPO) se someten a imposición, entre otras transmisiones, la transmisión onerosa por actos ínter vivos de bienes y derechos que integren el patrimonio de las personas físicas o jurídicas (a modo de ejemplo, la venta de un piso por un particular; entendiendo por particular el que no es empresario o profesional a efectos del IVA).

Para la modalidad de operaciones societarias (OS) se someten a gravamen, fundamentalmente, actos de financiación de la empresa (la ampliación de capital de una sociedad mercantil).

Finalmente, la modalidad de actos jurídicos documentados (AJD) se grava fundamentalmente la “formalización”, y por ello se someten a tributación por esta modalidad los documentos notariales (la llamada “cuota fija”, conocida como el papel notarial y la conflictiva cuota variable, de gran aplicación en la práctica notarial), documentos mercantiles y documentos administrativos.

2.5.1.13. IMPUESTOS DE SUCESIONES Y DE DONACIONES

Es el impuesto que grava los bienes que deja una persona cuando fallece a sus sucesores. Los cuales son obligados a pagar el conocido “Impuesto de Sucesiones”. Por otra parte, si se recibe una donación u obsequio que supere un determinado importe, también se está obligado a entregar al Estado una parte del mismo, mediante el llamado “Impuesto de Donaciones”.

En la práctica, ambos tributos que, en principio, tienen una naturaleza bien distinta, se pagan a través del mismo impuesto, el de Sucesiones y Donaciones.

Desde el punto de vista técnico, se trata de un impuesto personal, subjetivo, directo, y progresivo que grava los incrementos patrimoniales obtenidos a título lucrativo por personas físicas.

2.5.1.14. IMPUESTO SOBRE EL INCREMENTO DEL VALOR DE LOS TERRENOS DE NATURALEZA URBANA

Se va a definir el concepto de Impuesto sobre el Incremento del Valor Añadido de los Terrenos de Naturaleza Urbana (Plusvalía), éste término se emplea en las escrituras de compraventas de bienes inmuebles, considerando el beneficio obtenido como resultado de la diferencia positiva entre el precio por el que se compró un bien y el precio de su venta.

Dicho de otra forma, es el incremento de valor de un bien o un producto por causas diversas que los propietarios no pueden controlar o influir en ellas y que significa una ganancia. Desde el punto de vista tributario, la plusvalía está gravada como impuesto de hecho.

2.5.2. PROCEDIMIENTO DE TRAMITACIÓN DE DOCUMENTOS

2.5.2.1. TRAMITACIÓN DE ESCRITURA PÚBLICA

A continuación se enumeran las fases llevadas a cabo para la tramitación de la escritura pública, una vez ésta se encuentra en poder de la gestoría:

- **Fase 1:** Nacimiento de la Escritura y Emisión Telemática.
- **Fase 2:** Cálculo de la Provisión de Fondos.
- **Fase 3:** Revisión de la Propuesta.
- **Fase 4:** Asignación/No Asignación de la Escritura y control del plazo de entrega.
- **Fase 5:** Apertura de Expediente.
 - Fase 5.1: Asignación del N° de Expediente/Referencia

- Fase 5.2: Resumen Datos Escrituras
- Fase 5.3.: Anotación en libro de entrada
- Fase 5.4. Introducción de datos en programa SISLEI.
 - Datos Registro Propiedad
 - Datos Registro Mercantil
- **Fase 6:** Confirmación del Pago de la Provisión de Fondos
 - Fase 6.1.: Fondos disponibles
 - Grupo 1
 - Grupo 2
 - Fase 6.2.: Fondos no disponibles
 - Fase 6.2.1: Seguimiento del vencimiento propio del impuesto asociado
 - Fase 6.2.2.: Ingreso realizado
- **Fase 7:** Confección/ Liquidación del Impuesto asociado a la Escritura e Impuesto propio del acto.
 - Fase 7.1. Cumplimentación de formulario.
 - Fase 7.2. Pago de impuesto en entidad bancaria.
 - Fase 7.3. Presentación “in situ” en la Delegación de Hacienda/Consejería, o archivo.
- **Fase 8:** Distribución de la Escritura, según Registro de la Propiedad/ Registro Mercantil.
- **Fase 9:** Seguimiento de la inscripción de la Escritura en el Registro y subsanación de defectos.
- **Fase 10:** Inscripción definitiva.
- **Fase 11:** Facturación, contabilización y comunicación al cliente.
- **Fase 12:** Entrega física de la escritura en Notaria.
- **Fase 13:** Resumen de la Gestión/Situación.

2.5.3. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD

A continuación se describe el procedimiento a realizar para la inscripción en el registro de la Propiedad:

- **Fase 1.-**Nacimiento de la Escritura y emisión telemática al Registro de la Propiedad /Registro Mercantil

Elaborada la escritura pública, es enviada telemáticamente al Registro de la Propiedad/Registro Mercantil correspondiente para su presentación en el mismo, creándose un asiento de presentación al diario, necesario para tener prioridad frente a posteriores actos que recaigan sobre la misma cosa o derecho.

- **Fase2.-**Cálculo de la provisión de fondos.

Una vez se ha realizado la escritura por parte de notaria, se remite una copia de la misma a través de correo electrónico a Liasa, C.B.

Tras el estudio y cálculo , se envía al Notario propuesta justificativa de los pagos a realizar, incluidos honorarios profesionales, estipulados por el Colegio de Gestores Administrativos, junto con el número de cuenta bancaria donde efectuar el ingreso en caso de aprobación.

- **Fase 3.-**Revisión de la Propuesta

Una vez estudiada y valorada la propuesta por parte del notario y de la persona interviniente en la escritura, el mismo solicita a Liasa, C.B. el asesoramiento jurídico y fundamento legal.

Es fundamental para esta fase un adecuado asesoramiento, por las implicaciones fiscales que conlleva siendo la gestoría la más adecuada para atender estas necesidades.

- **Fase 4.-** Asignación/No asignación de la escritura a Liasa, C.B. y control del plazo de entrega.

Evaluada la propuesta de provisión de fondos, es notificada la confirmación de la aprobación de ésta o no. Bien a través de contacto personal con la persona encargada de la gestión en notarías, o por escrito.

Cuando la escritura sea asignada a, Liasa, C.B., ésta velará por la vigencia del asiento de presentación telemático (entrega de la escritura en el Registro de la Propiedad/Registro Mercantil correspondiente dentro del plazo de los 60 días hábiles a contar desde la fecha de la escritura así como el plazo del pago/presentación de la misma en la Delegación de Hacienda/Consejería de la Comunidad Autónoma que corresponda, dentro del plazo legal establecido(pago y presentación dentro del plazo de los 30 días naturales a contar desde la fecha de la escritura).

A continuación se retirará la escritura en Notaria por la persona encargada. Y se procederá a su tramitación, siguiendo la fase 5.

- **Fase 5.-** Apertura del Expediente

Una vez la escritura ya es custodiada por Liasa, C.B., ésta comienza con la dinámica propia, en cuanto a los procesos asignados en la de grabación de datos de la escritura. Se detallan los aspectos más importantes:

- Fase 5.1 Asignación del número de expediente/referencia

Para su seguimiento y control se asigna un número a cada escritura, siendo este el número de referencia que le acompaña hasta el final de la tramitación. Este número se indica en la escritura en su ángulo inferior derecho.

- Fase 5.2 Resumen de los datos básicos de la escritura

Se cumplimenta una ficha tamaño A5, estándar, con la información básica:

- Cuantía
- Nombre y apellidos de otro interviniente, si lo hubiere
- Nombre, apellidos, domicilio y NIF/CIF del sujeto pasivo

- Notario
- Número de Expediente/Referencia
- Número de protocolo
- Registro de la Propiedad/Registro Mercantil a la que pertenece.

En esta ficha se recoge por orden cronológico las acciones llevadas a cabo en la escritura.

- Fase 5.3 Anotación en Libro de Entrada/Libro de Registro

Es un dossier manuscrito, donde se registra la escritura, anotando nuevamente, sus datos más básicos y donde la fecha de entrada de ésta queda reflejada.

En esta fase se cumplimenta la siguiente información, notario, fecha de entrada de la escritura, fecha de la escritura, Número de referencia o expediente, número de protocolo, sujeto pasivo y datos registrales si constan en la escritura.

- Fase 5.4 Introducción de datos en el sistema informático

Liasa, C.B. emplea como herramienta informática de gestión para todo el proceso de la tramitación, el programa de escrituras SISLEI. Este software ha sido diseñado para el uso exclusivo de gestorías que trabajan con escrituras.

Se procede a indicar los datos necesarios para la apertura del expediente y que forman parte de esta fase 5.

Introducción de datos en programa SISLEI:

- Cuantía
- Datos de otro interviniente(Nombre y apellidos)
- Datos del Sujeto Pasivo(Nombre, apellidos, domicilio, NIF/CIF)
- Datos Registrales de la última inscripción en el Registro de la Propiedad/Datos de inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
Se diferencian dos categorías en la introducción de datos registrales:
- Datos Registrales del Registro de la Propiedad, que corresponden al número de Tomo, Libro, Folio y Finca con el que está identificado el

bien que se opera/transmite en la escritura y que sirve de referencia al propio Registro de la Propiedad.

- Datos Registrales del Registro Mercantil. Sigue el mismo procedimiento que el indicado en el apartado anterior, con la particularidad, que el número de finca que aquí se inscribe es el que corresponde a una sociedad.
- Fecha de defunción (caso de escrituras de Herencias).
- Fecha de entrada.
- Fecha de escritura.
- Notario.
- Número de protocolo.
- Número de referencia.
- Persona que entrega la escritura (Notario-Abogado-Particular).
- Registro de la Propiedad/Registro Mercantil competente.
- **Fase 6.-** Provisión de fondos: Confirmación del pago.

Una vez finalizado la fase de apertura del expediente, Liasa, C.B. comprueba la existencia o no de provisión de fondos

- Fase 6.1-Fondos disponibles

En esta fase existen dos subgrupos diferenciados, con actuaciones distintas:

- **Grupo 1.** Escrituras cuya provisión de fondos ha sido depositada por los interesados en la Notaría.
Liasa, C.B. solicita por adelantado la provisión, mediante documento de petición de fondos y posteriormente realiza transferencia bancaria/ingreso en la cuenta de Liasa, CB, señalada en la Fase 2.
- **Grupo 2.** Escrituras cuya provisión de fondos ha sido ingresada directamente por los intervinientes en la cuenta bancaria de Liasa, C.B.

- Fase 6.2-Fondos no disponibles

Si las escrituras no poseen provisión de fondos , estas son retenidas y custodiadas en la gestoría siguiendo dos fases:

- Fase 6.2.1. Se controla el vencimiento propio del impuesto asociado, vigilando los plazos legalmente establecidos para el pago de impuestos. Estos son revisados semanalmente a través de los listados que el programa informático facilita, para mantener informada a la Notaria e intervinientes, unos días antes del vencimiento en caso de no hacer efectivo el ingreso.

Fase 6.2.2. Ingreso realizado. Se remite a la Fase 6.1. Fondos disponibles.

- **Fase 7.-** Confección y Liquidación del Impuesto asociado a la escritura o al acto

Se remite a la fase 2. Cuando ha sido generada la provisión de fondos, se procede al cálculo de los impuestos asociados.

En esta fase se determina la declaración, o en su caso liquidación (según acuerdo por las partes) dentro del plazo estipulado para esto.

Para el desarrollo de esta fase, es imprescindible tener conocimientos y manejar las nuevas tecnologías, debido a que todos los modelos necesarios, se obtienen a través de las páginas webs de la Administración Pública.

Cabe mencionar que para cada tramitación documental, se tiene cuenta la CC.AA. competente. Para esta gestión es prioritario contar con la colaboración de otros gestores en las comunidades correspondientes, donde se efectuó el trámite.

Con la progresiva sistematización de la Administración, se ha generado la presentación “on line” de los impuestos, obteniendo ahorro en tiempo y en coste.

Se diferencian 3 sub-fases:

- Fase 7.1. Cumplimentación de formulario.

Se realiza “online” utilizando los modelos pertinentes.

- Fase 7.2. Pago del impuesto en entidad bancaria, (no prescriptivo en escrituras exentas o no sujetas).

El impuesto generado en caso de pago, es cargado en la cuenta bancaria de la gestoría.

- Fase 7.3. Presentación “in situ” en la Delegación de Hacienda o Consejería.

Junto con el modelo cumplimentado y pagado se procede a la presentación de la escritura, en la Administración correspondiente para que ésta lo valide, coteje, y emita justificante del acto.

Posteriormente es presentada y retirada la escritura de la Delegación de Hacienda o Consejería.

- **Fase 8.-** Repartición de la escritura, según Registro de la Propiedad, Mercantil o Bienes Muebles.

Según indica la fase 5, la escritura se clasifica según al registro que pertenezca hasta su presentación final.

Ejercitados todos los requisitos previos, los títulos serán presentados en el Registro correspondiente para su inscripción.

Cuando el título pertenece a un registro fuera de Valencia, pero se encuentra dentro de la Comunidad Valenciana, la gestoría actuará como presentante de este frente a los Registros u organismos competentes. Estos disponen de unas estrategias propias y de un equipo multidisciplinar que facilitan la gestión.

La fase 8 puede verse interrumpida por la demanda anticipada del Notario o los intervinientes de la escritura, cuando sea necesario para la realización de otros trámites.

- **Fase 9.-** Seguimiento de la inscripción de la escritura en el Registro y subsanación de defectos.

Culminadas todas las fases y con la presentación de las escrituras en el Registro de la Propiedad competente, la gestoría y controlará el plazo legal, para inscribir el título,

que está estipulado en 60 días hábiles desde la presentación telemática por parte de la Notaria (véase fase 1).

Liasa, C.B. realizará la reclamación formal ante éstos. En caso de incumplimiento solicitará calificación del Registrador por escrito, para el caso de escrituras defectuosas, con la prórroga del plazo correspondiente.

Fases de la inscripción:

- Fase 9.1: Liasa, C.B. verificará que la inscripción frente al registro de la Propiedad se ha efectuado de forma positiva. Revisará la calificación emitida por el Registro de la Propiedad.
- Fase 9.2: Cuando resulte defectuosa (no inscrita por el registro), la gestoría procederá a comprobar que se ha emitido la calificación negativa correspondiente, donde figura la causa de dicho defecto.

Liasa, C.B. interviene en la retirada y entrega a la notaría, para que lleve a cabo la subsanación en plazo. La actuación de Liasa, C.B. será controlar el plazo del asiento y presentación de la misma, solicitando en caso necesario, por el vencimiento del asiento de presentación, la escritura a la notaria, para su renovación en el registro de la Propiedad

En caso contrario, y una vez subsanada la escritura por la notaria, junto con la diligencia emitida y acreditada por el notario, la gestoría, presentará de nuevo ésta frente al registro de la Propiedad, para su inscripción definitiva.

- **Fase 10.-** Inscripción definitiva

Calificada y aprobada en su conjunto la escritura por el Registrador, se procede a la inscripción del acto u contrato, en su aplicación informática, dando lugar a una nueva inscripción registral. Se emite un cajetín de inscripción, que aplicado al final en la escritura, indica el tomo, libro, folio y finca/hoja registral, donde consta inscrito o registrado el presente acto, el cual es firmado por el Registrador, dando veracidad al mismo.

Liasa, C.B. retirará físicamente la escritura inscrita del registro y abonará la correspondiente minuta por los honorarios devengado.

- **Fase 11.-** Facturación, comunicación y contabilización.

Una vez han finalizado los trámites de gestión, el departamento correspondiente facturará los honorarios y pagos por cuenta del cliente, liquidando así la provisión de fondos y emitiendo automáticamente saldo a favor de la gestoría o a favor del cliente.

Liasa, C.B. comprueba, la situación registral final del documento y verifica que el Registrador ha inscrito el título de referencia.

Esta fase finaliza, con la comunicación por parte de la gestoría al cliente, del fin de la tramitación, para que en el plazo indicado se persone en notaria y retire su escritura.

- **Fase 12.-** Entrega de la escritura en Notaria.

La documentación, que acompaña a las escrituras que Liasa, C.B ha gestionado, es devuelta a la notaría siendo ésta la encargada de devolvérsela al cliente.

- **Fase 13.-** Resumen de la Situación de la Gestión.

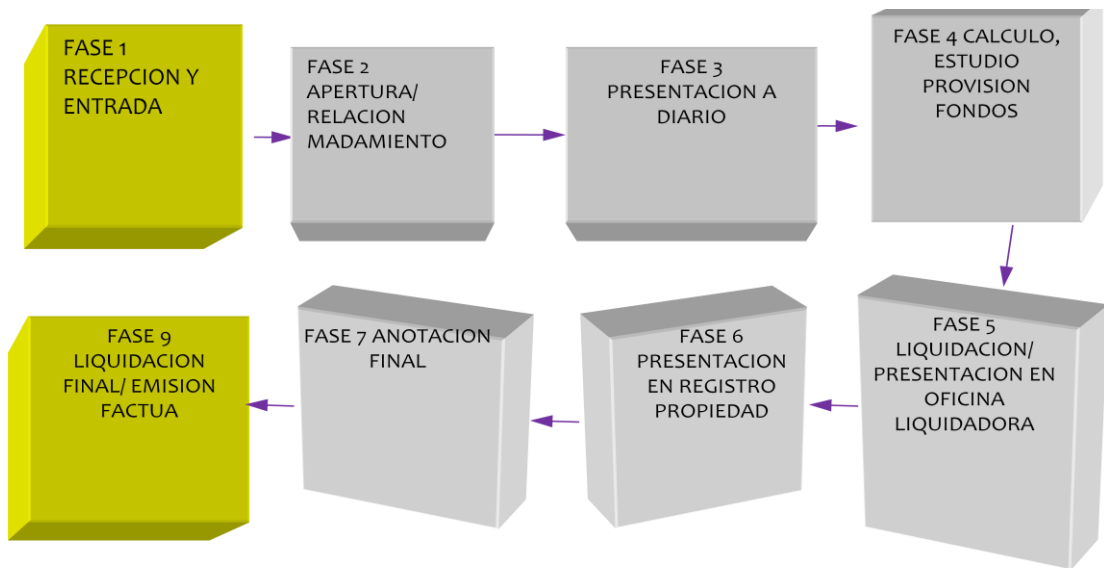
Liasa, C.B. emitirá mensualmente una auditoria del origen y aplicación de los fondos recibidos a la Notaria y de la situación de los expedientes, estos se confeccionan de manera automática por los listados que contiene el software de la gestoría en base a los siguientes términos:

- Escrituras con incidencias, explicando el motivo de las mismas
- Escrituras inscritas/finalizadas
- Escrituras inscritas/finalizadas con saldo negativo a favor de la gestoría.
- Escrituras paralizadas, pendientes del ingreso de la provisión de fondos
- Escrituras pendientes de inscripción/despacho

Esta fase llega a su punto final, cuando la notaría verifica la documentación aportada, elige la estrategia adecuada para cada caso y transmite la decisión final a Liasa, C.B.

2.5.4. PROCEDIMIENTO- TRAMITACIÓN-MANDAMIENTO JUDICIAL

Ilustración 1: Procedimiento para la tramitación Judicial. Fuente: Elaboración Propia.



- **Fase 1.-** Entrada y Recepción.

Otros clientes que forman otro grueso importante de los ingresos de la gestoría, son las procuradurías, que depositan la gestión de sus mandamientos judiciales en Liasa, C.B. para su gestión.

- **Fase 2.-** Apertura y Relación del mandamiento

El departamento encargado de recepcionar la entrada del mandamiento procede a su comprobación informática para verificar si el mandamiento se corresponde, a un procedimiento ya registrado con anterioridad, es continuación de otro ya diligenciado o si por el contrario causa un nuevo expediente. Si fuera este último el caso se le asigna una nueva numeración informática. Este proceso es fundamental, pues de ahí radica, si se ha de proceder al pago o no de su correspondiente impuesto.

Si se trata de un nuevo procedimiento a tramitar, el programa informático generará un número de entrada, donde se registrarán los datos principales del mismo para su control y seguimiento.

Cuando el procedimiento tiene relación con algún otro ya gestionado se vincula a este y no genera una nueva informática. Par ambos casos el curso a seguir hasta su anotación es el mismo.

- **Fase 3.-** Presentación al libro diario en el Registro de la Propiedad.

Registrado informáticamente el mandamiento, (ver fase 5 “Apertura del Expediente “para trámites con escrituras) se presenta al Libro diario ante el Registro de la Propiedad correspondiente para establecer la prioridad frente a terceros. Pasados unos días la Liasa, C.B procede a su retirada.

- **Fase 4.-** Cálculo, estudio, y solicitud de la provisión de fondos.

Con el mandamiento en de Liasa, C.B., ésta realiza el cálculo de la provisión de fondos y se comunica al procurador.

Cuándo el resultado del cálculo es inferior a mil euros, no es necesario solicitar provisión de fondos, Liasa, C.B. asumirá los gastos ocasionados durante toda la (el documento pasa directamente a la Fase 5).

Por el contrario, cuando cálculo de la provisión supere los mil euros, Liasa, C.B comunicará dicha cuantía al procurador y mantendrá paralizada la gestión hasta que se confirme el ingreso.

- **Fase 5.-** Liquidación y presentación en la Oficina Liquidadora del distrito hipotecario.

Para esta fase, el cliente, comunica a Liasa, C.B. que la provisión se ha efectuado. Será función el departamento encargado, verificar que los fondos se encuentra depositados en la cuenta bancaria, calcular, confeccionar, liquidar y pagar impuesto correspondiente, dentro de los plazos legalmente estipulados (30 días desde la fecha de emisión del mismo).

Dependiendo el ámbito en el que actúe el mandamiento, éste se tramitará dentro o fuera de la CC.AA. correspondiente, al igual con que sucede con la tramitación de las escrituras antes hasta su anotación final en el Registro correspondiente (La fase para este caso terminaría, con correspondiente la minuta, emitida por el registro).

Para alcanzar la fase 6, el mandamiento debe presentarse en la oficina liquidadora correspondiente, una vez allí se analizaran y cotejaran los impuestos pagados así como veracidad del acto, y se procederá a retirar una vez ratificado.

- **Fase 6.-** Anotación en los Registros de la Propiedad de la Comunidad Valenciana.

En esta fase, el mandamiento se encuentra ya liquidado, y corresponde al departamento encargado, presentar ante el registro de la propiedad al que pertenezca la finca objeto del procedimiento para su anotación..

Liasa, C.B. juega un papel fundamental, en la presente fase, dado que si el procedimiento no sigue los cauces establecidos para su anotación y surge algún defecto en el mismo que paralice el procedimiento de anotación, Liasa, C.B. deberá actuar con celeridad, retirando el mandamiento del registro y entregarlo al procurador encargado para efectuar la rectificación o adición al mismo.

Tal y como sucede en el procedimiento de tramitación de escrituras, el departamento encargado, velará en todo momento, del plazo que establece el Registro de la Propiedad para mantener la prioridad en la anotación.

La gestión, finaliza con la anotación en el Registro de la Propiedad, siempre y cuando el trámite transcurre con normalidad.

- **Fase 7.-** Anotación final en el del registro de la propiedad correspondiente.

El procedimiento será análogo al realizado con las escritura, ya explicado.

- **Fase 8.-Liquidación final y emisión de la minuta.**

En esta fase la persona encargada de la facturación, realiza liquidación contable del mandamiento con la emisión de factura y su devolución final al cliente.

El departamento encargado procede a la liquidación contable final. Se comprueba si el mandamiento anotado ha recibido la provisión de fondos que éste precisa para su tramitación o no.

En caso de que la liquidación final sea con saldo negativo a favor de la gestoría se controlará su total abono por parte del cliente, con lo que se da por terminada la fase.

2.5.5. TRAMITACIONES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO.

Ilustración 2 Proceso en trámites de Tráfico. Fuente: Elaboración Propia.

PROCESOS EN TRAMITES DE TRÁFICO



Liasa, C.B. realiza también las tramitaciones ante la Dirección General de Tráfico. Siendo una de sus gestiones secundarias. Estas gestiones son realizadas puntualmente atendiendo a la visión general de la Directiva, de diversificar la cartera de servicios.

El Colegio de Gestores Administrativos de Valencia tiene convenio de colaboración con la Jefatura Provincial de Tráfico, lo que permite a los Gestores presentar toda la documentación en la oficina específica, evitando así largas colas y tiempos de espera.

Servicios relacionados con la gestión de vehículos son:

- Matriculaciones.

En el proceso de compra de un vehículo nuevo, suelen ser los concesionarios los que gestionan la matriculación. El grado de intrusismo es uno de los principales motivos, que afectan directamente a la gestoría, pues esta tiene la potestad en exclusiva del propio trámite, convirtiéndose así en una gestión poco frecuente para la misma.

Un breve análisis de los pasos a seguir en la matriculación de un vehículo sería:

- La gestoría solicita al concesionario la documentación del vehículo a matricular.
- Se procede al pago de la tasa correspondiente en la Jefatura Provincial de Tráfico.
- Con la tasa pagada, se procede al pago del Impuesto Municipal de Circulación (IVTM), en el Ayuntamiento al que corresponda la dirección que figure en el DNI del comprador.
- El departamento encargado, liquida el impuesto correspondiente en la Delegación de Hacienda para su presentación y posterior retirada.
- El gestor administrativo traslada la documentación hasta la Jefatura Provincial de Tráfico para su presentación en el registro de entrada.
- La Jefatura Provincial de Tráfico, comunica al gestor, vía correo electrónico, el día que puede retirar la documentación definitiva y procede a la compra de las placas de matrícula para entregárselas al comprador.

Otros procedimientos a realizar:

- Transferencias y cambios de titularidad del vehículo.
 - Permiso de Circulación.
-

- Ficha Técnica del vehículo.
- Cálculo/Liquidación del Impuesto de Transmisiones.
- Pago de tasa correspondiente en la Jefatura Provincial de Tráfico.
- Bajas definitivas de vehículos.
- Bajas Temporales.

2.6. HISTORIA DE LA GESTORÍA

Liasa, C.B. , es una Gestoría Administrativa especializada en la tramitación de Escrituras Públicas : Préstamos Hipotecarios Compraventa, Declaración de Obras Nuevas, Cancelación de Hipotecas, Segregaciones, Constituciones de Sociedades, Manifestaciones de Herencias etc., y, cualquier otro documento judicial y administrativo cuya finalidad sea la inscripción en Registros de la Propiedad o Mercantiles.

La gestoría cuenta con una plantilla, compuesta por profesionales especializados en las distintas áreas de actuación, mencionadas anteriormente.

Liasa, C.B., mantiene con sus clientes, el compromiso de ofrecer un mejor servicio, basado en la calidad, y sobre todo en la máxima confianza. La filosofía ha sido y sigue siendo, hacer que sus clientes, sean lo que son, únicos y ayudarles a continuar siéndolos.

El equipo de expertos que forman la familia de Liasa, C.B. , cuenta con más de 30 años de experiencia, esto supone un importante valor añadido para nuestros clientes, al mismo tiempo que nos dota de un gran prestigio respecto a otras gestorías de reciente creación

El origen de la gestoría se remonta al año 1973, la socia fundadora fue Doña Amparo Cisneros Leal, licenciada en económicas por la Universitat de València, adopta la denominación social de “LIASA” e inicia su actividad en un despacho ubicado en la calle San Vicente de Valencia. En los primeros años de profesión, Doña Amparo, supo crear y consolidar relaciones comerciales con afamados notarios de la época.

Posteriormente se incorporó al equipo como socia, su amiga y compañera de universidad, Doña Luisa Cifuentes Díaz, licenciada en Derecho por la Universitat de València, y Gestor Administrativo. Doña Luisa, trae consigo su consolidada experiencia en el sector de la notarias, trabajo que venía desempeñando como oficial de notaria, hasta su incorporación en 1978. La entrada de Doña Luisa, trae consigo un aire nuevo y renovador a la gestoría, supone una gestión más dinámica, con una organización interna diferente y capaz de afrontar la demanda creciente de clientes.

Todo esto supuso el comienzo para llegar a establecer los cimientos del actual despacho. Implantando así sus doctrinas para el buen hacer de la empresa.

Bajo la denominación “LIASA”, se fue consolidando con el tiempo como gestoría administrativa de gran prestigio en Valencia, incorporando entre sus servicios la actividad de apoyo administrativo y laboral.

En 1986, por razones de espacio, fue imprescindible cambiar la ubicación de la empresa. La nueva sede se ubicó en la calle Conde Altea, de Valencia.

La creciente demanda de servicios, provocó que “LIASA” fuera ampliando el número de personas contratadas, con el fin de poder desarrollar mejor su trabajo a través de equipos profesionales que optimizara la información y el servicio que ofrecía a sus clientes.

Asimismo, se abrieron delegaciones en Alzira, L’Eliana y Bétera, contactando con personal de dichas poblaciones y teniendo en cuenta que las socias residen en Alzira y L’Eliana, factor fundamental en esta decisión.

En 1999 la gestoría adoptó la forma jurídica, de Comunidad de Bienes, y pasó a denominarse “LIASA, C.B.”, denominación que continua en vigor.

Sin lugar a dudas, todos los logros de Liasa, C.B., no hubieran sido posibles sin la colaboración de todos los profesionales que han formado parte de su plantilla a lo largo de los años. Del mismo modo, resulta digno de mencionar la labor desarrollada por el equipo directivo.

En la actualidad, el equipo profesional que constituye la plantilla de Liasa, C.B. está formado por 12 miembros, cuya relación laboral con la Comunidad de Bienes es de carácter indefinido y estable. Cada uno de los miembros asume un rol concreto que desempeña de un modo profesional, sin desatender las tareas de apoyo al resto de miembros del equipo, en función de las necesidades del servicio.

2.7. FORMA LEGAL Y CONDICIONES

En el siguiente punto, se detallar la forma legal por la que está constituida Liasa, C.B. , y las condiciones propias de su elección.

Liasa, C.B., adopta como forma legal para su despacho profesional , la Comunidad de bienes (en adelante C.B.) en el año 1999.

Se cree conveniente, para el desarrollo del presente trabajo, recurrir a la propia definición de Comunidad de Bienes, las ventajas e inconvenientes que conlleva , para llegar a entender la elección de ésta y lo que supone para Liasa, C.B.

La Comunidad de Bienes, es entendida como una agrupación de socios para explotar o administrar un bien, derecho o patrimonio ya existente, sin obligación de aportar dinero, derechos o capital.

Liasa, C.B. acogió esta forma por tratarse de una solución rápida, sencilla y económica para iniciar con su actividad, ya que no implica la necesidad de aportar mucho capital , se trata de poner en común bienes o derechos de forma conjunta, para conseguir así reducir los trámites y el tiempo ,que requieren otras formas jurídicas

En cuanto a sus ventajas destacar:

- A diferencia de la sociedad limitada, la comunidad de bienes no tiene personalidad jurídica propia, ésta no es otra que la de los comuneros. En cuanto al número de personas para poder constituir la harán falta al menos dos socios, en este caso llamados comuneros. En el caso de Liasa, C.B. figuran 3 comuneros, como se puede ver en el organigrama directivo.

- En cuanto a su tributación, y beneficios mencionar que esta forma jurídica evita tener que pagar el Impuesto de Sociedades (al menos 25% de las ganancias para PYMES). todo ello se verá en el apartado de fiscalidad.
- No existe obligación alguna de aportación mínima y/o máxima por parte de los comuneros. Aunque si se especifica la aportación de cada uno, se entenderá que todos los comuneros participan por partes iguales y por tanto los beneficios de la comunidad serán proporcionales a sus cuotas. La cuota de la cúpula directiva, para Liasa, C.B. es de un 33,33% cada uno.
- Para su formalización, tan solo es necesario la redacción de un simple contrato privado (sin notario), detallando en él los aspectos clave para su consideración como Comunidad de Bienes (objeto, aportaciones, porcentajes de participación en pérdidas y ganancias, etc.), así como otras cuestiones importantes para el funcionamiento diario de la organización, le permitirán constituir su empresa de una forma ágil y sin necesidad de acudir al Registro Mercantil.
- Se permite cualquier nombre para la empresa, pero este debe ir acompañado de las palabras “Comunidad de Bienes” o “C.B”, sin necesidad de solicitar una denominación social al Registro Mercantil Central, como ocurre con las sociedades mercantiles.

El mayor inconveniente que presenta, es que si la empresa no funciona como se espera y se acumulan deudas en un futuro, su patrimonio personal podrá verse afectado. Es la principal desventaja de este tipo de empresa, que además no es tenida en cuenta para la concesión de ayudas y subvenciones en un buen número de casos, y que requiere el Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos para cada uno de sus socios.

A la inversa, cuando las ganancias aumentan con el tiempo de una manera considerable, el Impuesto de Sociedades puede resultar más rentable frente al pago del IRPF que tendrían que efectuar cada uno de los socios. Es por esto, que no se debe

descartar la posibilidad de que en el futuro pueda interesar su conversión a una Sociedad de forma mercantil.

2.7.1. FISCALIDAD

En alusión al apartado anterior y al carecer de personalidad jurídica propia, en el presente punto, se va a establecer cómo tributa el despacho y por tanto los beneficios y obligaciones que se adquieren como comunidad y como comunero.

La comunidad de bienes se encuentra dentro de las entidades que recoge el artículo 35.4 de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre General Tributaria (BOE 18-12-2003) Boletín Oficial del Estado y que están sometidas al régimen de atribución de rentas.

Este régimen consiste en que las rentas obtenidas de esta entidad al no ser sujeto pasivos del IS (Impuesto sobre Sociedades) ni del IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), se imputan a los comuneros en la proporción en la que participen. Es decir que los resultados de la comunidad de bienes son imputados a la renta de los comuneros y son éstos los que sumarán al resto de sus rendimientos los obtenidos de su cuota de participación en la comunidad.

Como control para la imputación de rendimientos a los socios, la comunidad de bienes se encuentra obligada a presentar una declaración informativa (modelo 184) donde detallará la identificación de los comuneros, el importe de la renta obtenida por la comunidad y la que se imputa a cada comunero, etc. Tendremos que presentar esta declaración informativa dentro del mes de marzo de cada ejercicio en la Agencia Tributaria.

La determinación de las rentas se realiza según las normas del IRPF. Por lo que si todos los comuneros son personas físicas, se tributará en el régimen de estimación directa, estimación directa simplificada o estimación objetiva.

En cuanto al IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido), la comunidad es sujeto pasivo de este impuesto, esto quiere decir que será la comunidad quien deberá de expedir las facturas. Deberán de estar a su nombre las facturas que recibamos a fin de poder ejercer

el derecho a la deducción del impuesto y se estará en obligación de llevar un libro de registro de las mismas.

Otro de los impuestos propios a la hora de constituir la comunidad es el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos -Jurídicos Documentados. La comunidad tiene que liquidar el impuesto, debiendo rellenar el modelo 600. Este impuesto tributará al 1% sobre el capital aportado en el contrato

2.7.2. SEGURIDAD SOCIAL

Las gerentes de Liasa, C.B. como comuneras que trabajan y presten servicios en la comunidad de bienes están obligados a darse de alta en el RETA (Régimen especial de trabajadores autónomos).

La plantilla que forma la gestoría, se encuentra circunscrita en el régimen general, teniendo la comunidad de bienes la obligación de cotizar.

2.7.3. LEGISLACIÓN

En referencia a la legislación aplicada, cabe indicar que Liasa, C.B. se encuentra regulada por el Código Civil en sus artículos 392 al 406.

2.8. DATOS GENERALES

Los principales datos generales que presenta Liasa, C.B., se recogen en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Datos Generales. Fuente: Elaboración Propia

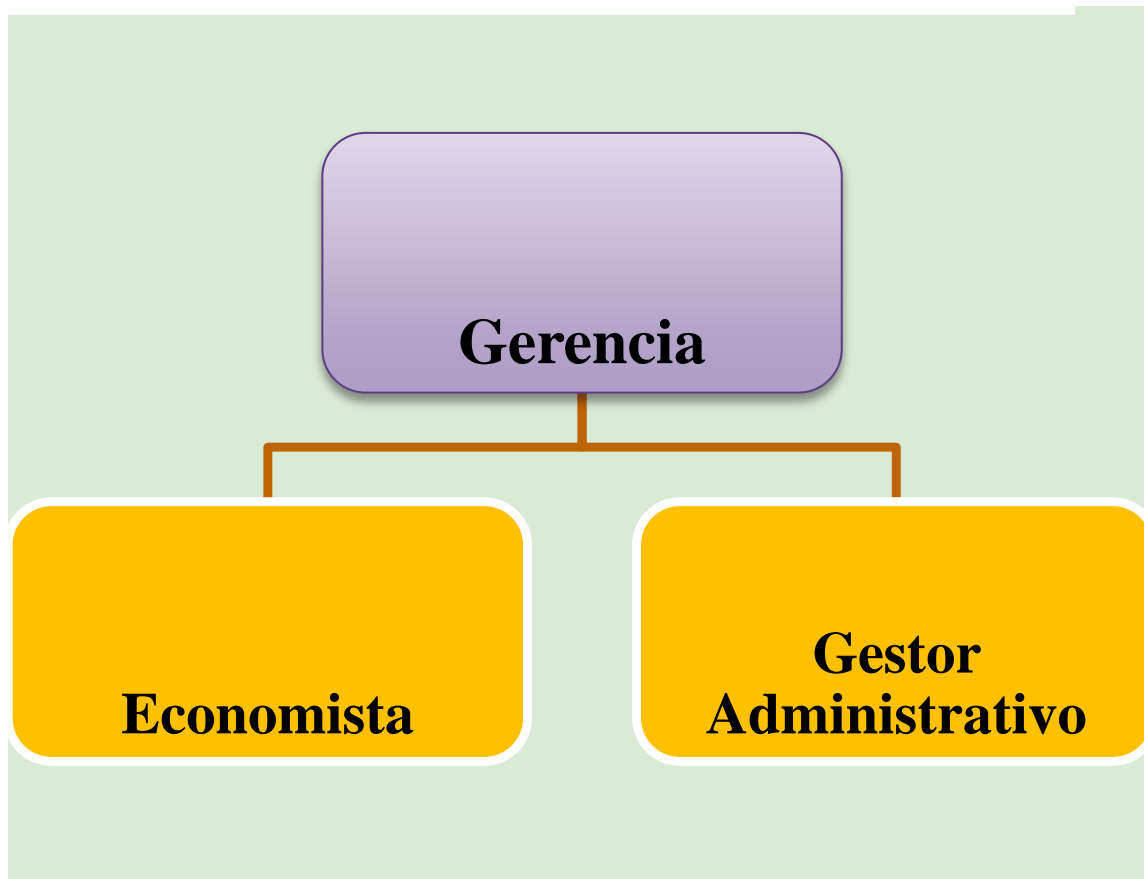
| DATOS GENERALES | |
|-------------------------------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | LIASA, C.B.. |
| CONDICION JURIDICA | Comunidad de Bienes (C.B.) |
| C.I.F | E-96477887 |
| DOMICILIO | Cl. Conde Altea Nº 9. Telf./fax: 96 372 57 87 |
| E-MAIL | Liasa, C.B.@gestores.net |
| FECHA DE INICIO | 12/03/1978 |
| INSTALACIONES | 120 m2 |
| TAMAÑO | Despacho profesional (Microempresa) |
| NÚMERO DE TRABAJADORES | 12 |
| CNAE/SIC | 74.102-74.114/ 73.00 |
| IAE | 849.7 (servicios de gestión administrativa). 842 (servicios financieros y contables) |
| PERSONAL | 1 emprendedor-gestor administrativo y abogada, 1 economista, 4 oficiales administrativo y 6 auxiliar administrativo. |
| CLIENTES | Procuradores, Notarios, abogados particulares y empresarios individuales. |

| | |
|-----------------------------------|---|
| HERRAMIENTAS PROMOCIONALES | Publicidad a través del Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Valencia, anuncios en directorios comerciales y el llamado efecto boca oído. |
| CARTERA DE PRODUCTOS | Asesoramiento, Gestión, liquidación y Tramitación de escrituras y mandamientos judiciales, transferencias de vehículos, y gestiones varias (certificados, duplicados, solicitudes, complementarias, IVA etc.) |

2.9. ORGANIGRAMA DIRECTIVO

Se desarrollará el organigrama directivo propio de Liasa, C.B., para posteriormente centrar nuestra atención, en el organigrama organizativo.

Ilustración 4 Gerencia , Organigrama. Fuente: Elaboración Propia



Brevemente indicar que Liasa, C.B., cuenta con una cúpula directiva compuesta por 2 miembros, que son los principales responsables del negocio.

Es preciso subrayar que la figura más relevante a nivel operativo, sería la que asume la condición de Gestor Administrativo, figura que como tal ya se mencionó en detalle en la terminología propia del servicio, es asumida exclusivamente por una persona física. El rol que asume, por definición, es responsable de todos los deberes y obligaciones propios, que detalladamente se recogen en el Estatuto del Gestor Administrativo.

Luisa Cifuentes Díaz, es en este caso, el sujeto que ostenta dicha categoría profesional. Su formación académica abarca la Licenciatura de Derecho, así como su preparación y superación del examen que le acredita profesionalmente, como Gestor Administrativo. La trayectoria profesional de Luisa, se remonta al ejercicio de la abogacía por cuenta propia, y a su colaboración en diversas notarias como oficial de notaría, esto último ya mencionado anteriormente. Para pasar posteriormente a desarrollar su carrera profesional en el propio despacho de Liasa, C.B.

Ya enclavada en el negocio, inició su formación específica en relación al puesto de Gestor Administrativo. Participando activamente no sólo de la gestión propia del despacho, sino también de las relaciones comerciales con clientes, así como se impregnó de los conocimientos y estrategias que precisaba en despacho,.

Fundamentalmente, Doña Luisa, incorporó los contactos establecidos previamente de su experiencia profesional anterior, que resultaron fructíferos para el establecimiento de las relaciones comerciales presentes y futuras para la presentación el despacho, así como constituir una base de potenciales clientes.

El núcleo central del desarrollo de su trabajo hoy en día, se basa en la confección y liquidación del Impuesto de Plusvalía, así como el soporte en la confección y liquidación del Impuesto de Sucesiones cuando el mismo recae en Comunidad Autónoma distinta de Valencia. También cabe resaltar que es la única persona de la gestoría que se desplaza in situ a determinados Registros de la Propiedad y otros Organismos Públicos, fuera de Valencia, en el ámbito de la Comunidad Valencia,

siempre que el trámite así lo requiera. Además, tramita las funciones propias de Tráfico, con el apoyo de ciertos miembros del equipo, actividad que se baraja ampliar.

Otra de las piezas destacables dentro de la cúpula directiva de Liasa, C.B. , es Doña Amparo Cisneros Leal. Amparo, se formó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Valencia y posteriormente profundizó sus estudios en Marketing en la Business & Marketing School (E.S.I.C.). Los conocimientos adquiridos en E.S.I.C. han contribuido notablemente no sólo al mantenimiento, sino también al establecimiento de relaciones comerciales. A nivel gerencial, Amparo, asume el rol principal de toma de decisiones del funcionamiento operativo del despacho (gestiones bancarias y trámites relativos al mantenimiento de la C.B. a nivel jurídico y fiscal). Por otro lado, constituye la imagen corporativa del negocio, y, por ende, es el punto nuclear de las relaciones comerciales.

Cabe prestar atención, tanto a la formación académica elegida tanto por Amparo como por Luisa, como a la experiencia profesional llevada a cabo por ambas, pues ésta ha sido determinante en la evolución de este.

2.10.POSICIONAMIENTO

Para el desarrollo del presente punto y en lo sucesivo, es preciso indicar, que se ha tomado como objeto para desarrollar el actual el Plan Estratégico, el despacho que se encuentra ubicado en Valencia.

LIASA, C.B. gracias a los muchos años de implantación y al buen hacer de sus trabajadores y equipo directivo, se ha ganado una buena reputación dentro del sector de las gestorías administrativas en Valencia, ya que no se trata de una gestoría mas, sino que puede considerarse un pseudo-servicio externo de las notarias y procuradurías más prestigiosas de Valencia, actuando en muchas ocasiones como colaborador y asesor directo de todos éstos, en asuntos que implican un alto grado de confidencialidad lealtad, profesionalidad y compromiso.

Del mismo modo, la percepción que los organismos oficiales con los que trabaja tienen de ella, ha sido clave para su expansión y desarrollo y se ha ido consolidando con el

tiempo por el buen hacer de ésta. Fruto de las relaciones personales establecidas entre los citados organismos y la propia gestoría, son parte del éxito del despacho y del desarrollo cotidiano de su actividad. Fruto del trato ofrecido por el equipo de Liasa, C.B., frente a los mencionados organismos, ha supuesto y sigue suponiendo un valor añadido en las relaciones comerciales. Este conocido efecto boca -oído ha contribuido en la existencia de una cartera de clientes consolidada, sustentada por la gran labor ejercida por el personal involucrado en el desarrollo del negocio, en pos del prestigio.

Uno de los factores determinantes, en el posicionamiento del prestigio de Liasa, C.B., frente a otras gestorías administrativas, procede de su especialización en una materia muy concreta, y a su vez, muy demandada actualmente, como es el caso del cálculo y liquidación de herencias.

Otro de los factores claves, que presenta este punto, es el grado de implicación del equipo con sus clientes. Factor estratégico de diferenciación del despacho frente a otras macro-gestorías, que en la actualidad, están acaparando gran parte del volumen de negocio propio de las gestorías administrativas, centrándose en aspectos relativos a trámites hipotecarios, éstos suponían la segunda mayor fuente de ingreso, para Liasa,C.B, y que actualmente ya no asume por tratarse de asuntos cuya decisión se encuentra en manos de los bancos.

Cuando hablamos de diferenciación, nos referimos, a que el trato con el cliente no sea una gestión vinculada a un mero expediente numérico, si no que sus inquietudes respecto al asunto que nos ataña, sean consideradas con un alto grado de implicación, factor que favorece la fidelización con el cliente.

Según lo mencionado al inicio del presente punto, el objeto del trabajo, se centra en el despacho que Liasa, C.B, posee en pleno centro de Valencia. Esta ubicación, beneficia que el despliegue de medios humanos y físicos, sea eficaz y rápido, hecho conlleva una valoración muy positiva por parte de los clientes. Al mismo tiempo, la ubicación estratégica, contribuye a que los despachos tanto de profesionales, notarias, etc. ubicados igualmente en el centro confíen sus gestiones al equipo profesional.

El tipo de demandantes de servicios de una gestoría, una vez establecida una relación comercial con un despacho de confianza, suelen manifestar su rechazo a cambiar, por ello, el prestigio y la experiencia son factores cruciales en la elección de la misma y ambos elementos son inseparables al servicio ofrecido por Liasa, C.B. .

Para finalizar, Liasa, C.B., sitúa como pieza angular de su negocio al cliente, con un enfoque Customer Relationship Management¹ al estilo de los despachos profesionales, tanto con clientes procedentes de notarías y procuradores, como con los clientes particulares que no poseen relación preestablecida con el despacho.

Tanto los despachos de abogados, de la zona, así como otros sectores, que precisan de su asesoramiento y gestión tienen una visión de: profesionalidad, garantía, confianza, y predisposición por la calidad en las gestiones ejecutadas, así como por la solvencia y prestigio que ofrece ser cliente de un servicio de LIASA, C.B.

Finalmente, Liasa, C.B, fiel a su filosofía, concibe que la excelencia en el servicio, no supone un incremento de costes en los honorarios finales que se cargan al cliente, sino todo lo contrario, estos se han ido ajustando al momento económico que atraviesa la economía y por ende el sector.

¹ Tal como se traduce de su término en inglés “Customer Relationship Management”, el CRM se convierte en una importante estrategia de negocios enfocada en la relación con los clientes, que puede ser aprovechada en cualquier nicho o sector de mercado y totalmente efectiva independientemente del tamaño de su empresa, pues lo único que necesita son clientes y la disposición de ofrecer un producto o servicio.

Capítulo 3: Análisis Externo de la Gestoría

3.1. ENTORNO

Cómo no comenzar, haciendo alusión a la crisis actual, determinante en cualquier sector económico, y más concretamente, aún, en el campo de las gestorías administrativas.

La conocida burbuja inmobiliaria, con todo lo que ello conlleva, desde disminución en el número de escrituras de compra-venta e hipotecas, hasta reducción en los trámites efectuados en los registros, ha originado una notable reducción, en los servicios prestados y, en la facturación de Liasa, C.B. .

Como ya es cierto, que la citada crisis ha supuesto un descenso en el volumen de negocio, y, por tanto ingresos, vinculados a los trámites propios de la gestión hipotecaria, también ha reforzado un área del negocio, que pese a existir inicialmente, no suponía un volumen importante de ingresos. De este modo, aparece en escena, una fuente que comienza a poseer una importancia creciente; son los trámites de Mandamientos Judiciales. Matizar, que el incremento los ingresos procedentes de esta fuente, trae aparejada una elevada carga de trabajo de los mismos, hecho que no indemniza por tanto, la disminución sufrida como resultado de la reducción en el número de trámites hipotecarios y de compra-venta. Secundariamente, dicho cambio ha generado una necesidad de actualización a nivel legal, respecto a la normativa específica (Ley de Enjuiciamiento Civil, Ley Hipotecaria, Ley Concursal...), por parte del personal. la necesidad de un reciclaje continuo de estos, la buena predisposición a la hora de actualizar los conocimientos relativos a la normativa, así como la ejecución de una buena praxis para con el cliente, ha fortalecido la reputación del despacho, reforzando de este modo el prestigio preexistente dentro del sector.

La reciente modificación de la Ley del funcionariado, consecuencia de la crisis, es otro de los factores que se debe considerar, ya que implica una reducción en el número de funcionarios, hecho que se manifiesta en la motivación de los propios empleados públicos a la hora de ejercer las funciones propias de su trabajo, y, que indudablemente, supone un aumento en el plazo de resolución de expedientes. Esta situación, repercute a nivel práctico, en la gestoría, implica un deterioro a la hora llevar a cabo, la resolución y

realización de los trámites propios del Gestor Administrativo. Efectos que causan un alto grado de estrés dentro equipo.

Gracias, a las nuevas tecnologías, en los últimos años, la Administración ha evolucionado considerablemente, facilitando que los trámites se realicen por parte del administrado, desde su propio domicilio, trabajo o desde cualquier terminal con acceso a Internet. Igualmente los particulares pueden presentar ellos mismos escrituras u otros procedimientos administrativos, o delegar por poderes esta gestión siempre y cuando no se le asocie cobro, para este supuesto y si el servicio es oneroso, sólo puede realizarlo el propio gestor.

La inserción de estas tecnologías en las gestiones propias del despacho, ha resultado ser negativas para Liasa, C.B, al traer consigo una pérdida importante de clientela. Gran parte de gestiones que anteriormente eran delegados a Liasa, C.B, son gestionados por los propios clientes.

Según el enfoque y la estrategia que se adopte, la aplicación de las nuevas tecnologías, y por ende la implantación de la gestión telemática por parte de la administración pueden ser beneficiosas o no. Según el Encuentro Nacional de Jóvenes Gestores Administrativos, la Firma Electrónica Reconocida Notarial (FEREN) supondrá el fin de la profesión de Gestor Administrativo, en el ámbito de Escrituras Públicas, a menos que no se busquen alianzas estratégicas entre ellos.

Como consecuencia del nivel de atomización, el sector se ha visto mermado, resultado de esto, ha sido el cierre de numerosas gestorías administrativas y el hecho de que cada vez cobran un papel más representativo las macro gestorías. Las mismas, en muchas ocasiones, han absorbido gestorías administrativas de tamaño más reducido, y son designadas en exclusiva por entidades bancarias para efectuar todos los trámites hipotecarios generados por el negocio propio de éstas.

3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO INMEDIATO

En las siguientes líneas, se proceden a enunciar, los factores del entorno, que en este momento, serían decisivos a la hora de delimitar las fuerzas competitivas del propio mercado de las gestorías administrativas.

Preocupa sobremanera, la posibilidad que facilita la Administración a la hora de efectuar trámites vía telemática. Cuyo efecto resulta en una disminución del número de trámites que lleva a cabo la gestoría. Ahora, valora cuáles son las gestiones que puede llevar a cabo por sí mismo, para evitar el coste adicional que supone dicho trámite si lo efectúa el propio despacho.

A todo lo expuesto, en los últimos años, propiciado por la crisis económica que nos rodea, abogados y asesorías han comenzado a jugar un papel intrusista en el sector, con las consecuencias que esto supone, por un lado un elevado número de competidores y por otro una disminución del propio negocio de las gestorías en detrimento de éstas.

En consecuencia, el grueso del negocio compuesto por clientes más consolidados; las notarías, han pasado a ocupar en ocasiones, un papel competitivo para Liasa, C.B.

La reducción en la cuota de mercado de las notarías se ha visto reducida considerablemente, viéndose obligadas a adoptar decisiones que implican una reducciones de plantilla o en su caso multiplicidad del negocio. De acuerdo con esto, han usurpado el rol de gestorías, actuando en la gestión de escrituras, de reducida complejidad.

La actual guerra de precios que ha comenzado a producirse en el interior de las propias gestorías, es una más de las situaciones que propicia la actual crisis. La reducción de honorarios por parte de algunas, ha situado a Liasa, C.B con una evidente desventaja competitiva.

3.2. PRINCIPALES FACTORES DE INFLUENCIA

3.2.1. ANÁLISIS PESTEL

3.2.1.1. FACTORES LEGALES

Para el siguiente apartado, se va a proceder a analizar los factores más relevantes que a nivel legal tienen influencia sobre el sector de las gestorías administrativas.

Cabe mencionar, que hasta la fecha, el entorno de las Gestorías Administrativas, no ha sufrido cambios normativos de calado que afecten a su actividad. La principal causa que sufre el sector y que atenúa el grado de intrusismo y competencia que existe en el mercado, es la desregularización. Por esto, se va a enumerar una relación de Reglamentos, Estatutos y Códigos Deontológicos, que afectan a los profesionales que actúan, en este sector:

- Código Deontológico de los Economistas
- Estatuto General de la Abogacía
- Estatuto Profesional de Economistas
- Estatuto y Reglamento de la Profesión de Gestor Administrativo
- Reglamento del Registro de Economistas Asesores Fiscales (REAF)
- Reglamento del Registro de Economistas Auditores

Mencionar también, la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y algunas normas posteriores que la desarrollan, como son:

- RD 485/1997, de 14 de abril sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo (publicado en el BOE de 23 de abril de 1997)
- RD 468/1997, de 14 de abril por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo (publicado en el BOE de 23 de abril de 1997)

- RD 39/1997 de 17 de enero por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención (publicado en el BOE de 31 de enero de 1997)
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, de 8 de noviembre (publicada en el BOE de 10 de octubre de 1995)

En vista del número de trabajadores que conforman la plantilla de la gestoría, recientemente, se ha recibido formación específica en materia de Prevención de Riesgos Laborales, con el fin de adaptarse a las obligaciones legales a este respecto. Para el corto plazo, se ejecutará un análisis exhaustivo de las posibilidades que ofrece el mercado, con la finalidad de delimitar cuáles son las mejores alternativas para un cumplimiento exhaustivo en materia de Riesgos Laborales.

Se puede señalar, que la actual normativa permite obtener diferentes ayudas para la puesta en marcha de una Gestoría.

Por lo que respecta a regulación formativa, se cita el RD 395/2007, de 23 de marzo, que prevé tres tipos de iniciativas de formación:

- Formación en alternancia con el empleo (acciones formativas de los contratos para la formación y programas públicos de empleo-formación, que permite compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo)
- Formación de oferta (planes de formación dirigidos a ofrecer una formación que capacite para el desempeño cualificado de una profesión y/o acceso al empleo)
- Formación de demanda (acciones formativas de las empresas y permisos individuales de formación financiados total o parcialmente con fondos públicos, con objeto de responder a las necesidades específicas de formación)

Un papel relevante en este ámbito, lo ejerce La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (www.fundaciontripartita.org), siendo la entidad encargada de la gestión, seguimiento, control técnico y difusión de las distintas iniciativas de formación

continua. Para el sector de las Gestorías Administrativas, esta entidad actúa como puente a través del cual se canalizan la mayoría de acciones formativas.

Por otro lado, la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo establece una serie de programas para el fomento a la contratación por cuenta ajena en cualquier sector, a los cuales pueden acogerse las Gestorías Administrativas, entre ellos:

- Programas de fomento del empleo estable.
- Programas de fomento del empleo de personas con discapacidad.
- Incentivos a los contratos indefinidos celebrados como consecuencia de acuerdo en la empresa para conseguir una eficaz organización del tiempo de trabajo.
- Incentivos a las nuevas contrataciones a tiempo parcial para realizar la jornada de trabajo que quede libre debido a la jubilación parcial de trabajadores de la empresa.
- Ayudas para las empresas o entidades privadas que acojan alumnos en prácticas.

En cuanto a la legislación, la liberalización de las telecomunicaciones en España ha llevado a la aparición de un cuerpo legislativo amplio y novedoso, que afecta de manera notable al funcionamiento interno de las Gestorías Administrativas.

Especialmente, dicha liberalización se ve plasmada en la Ley Orgánica de Protección de Datos (L.O.P.D), que entró en vigor en enero de 2000, y, que tiene por objeto “ garantizar y proteger, en lo que concierne el tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar” e imponer a todas aquellas entidades públicas o privadas que traten datos de carácter personal una serie de obligaciones de cuyo incumplimiento podrían derivarse sanciones económicas de hasta 601.012, 10 €. Entre algunas de estas obligaciones, destacan:

- Redacción de cláusulas de protección de datos.
 - Inscripción de los ficheros que contengan datos de carácter personal en el Registro General de Protección de Datos.
-

- Implantación de las medidas de seguridad técnicas y organizativas necesarias para garantizar la seguridad de los datos objeto de tratamiento.
- Elaboración de Documentos de Seguridad.
- Auditoria, al menos, cada dos años.

La L.O.P.D y el Reglamento de Medidas de Seguridad que la desarrolla, obliga a que todas las empresas, Administraciones u otras entidades públicas o privadas informen al interesado de la finalidad de la recogida de los datos y de su derechos y revisen su situación respecto al tratamiento de datos personales que lleven a cabo, e implanten aquellas medidas técnicas y organizativas necesarias para garantizar su correcto funcionamiento.

Es considerado un dato de carácter personal, cualquier información concerniente a personas físicas identificadas, es decir, toda la información que aporte datos sobre una persona física concreta o bien que a través de ella se pueda identificar. Por ejemplo, dirección, teléfono, nombre etc., de cualquier cliente, empleado, proveedor de la empresa o empleado.

En definitiva, dentro del sector de las Gestorías Administrativas, es de vital relevancia el tratamiento y la gestión de la información general, y, particularmente la de los datos tratados. Por todo esto, se hace imprescindible, aumentar la seguridad de la información, la racionalización de recursos empleados para la gestión de la misma e incrementar la confianza de los clientes a través de un tratamiento adecuado de sus datos.

Para el desarrollo del siguiente punto, se tendrán en consideración los factores económicos más concluyentes en el sector de las gestorías, algunos de ellos, como la modificación en los tipos impositivos tanto del Impuesto sobre el Valor Añadido (en adelante IVA), así como en el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados (ADJ) y Transmisiones Patrimoniales (TP) están profundamente relacionados con los cambios normativos, pero que debido al impacto económico que producen, se considera más relevante tratarlo en el siguiente apartado.

3.2.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

Entre los factores que afectan de manera evidente a las gestorías administrativas, se sitúan los factores económicos.

Como ya se ha citado anteriormente, tanto la crisis económica en general como la particular crisis que sufre el sector de la construcción, ha afectado gravemente a la economía. En lo que respecta a las gestorías administrativas, la implicación más notoria, ha sido una reducción del número de protocolos de escrituras de compra-venta e hipoteca firmadas por los notarios, y por consiguiente una disminución de los beneficios obtenidos por las notarias, lo que supone una desigual redistribución en el reparto de escritura a tramitar, siendo Liasa, C.B. las más perjudicada.

Entre todos los aspectos negativos produce la vigente crisis, nace para el sector de la gestoría, un nicho de mercado que no se había explotado activamente hasta la actualidad. La tramitación de procedimientos judiciales, tales como, Concurso Voluntario de Acreedores y Anotaciones Preventivas de Embargo. Los mismos, suponen una carga efectiva de trabajo muy elevada, que no llegan a compensar la importante reducción en los ingresos ocasionado por el descenso del número de escrituras.

Por otra parte y a este respecto, es preciso mencionar, que las comisiones solicitadas por las notarias y procuradurías a las gestorías, para tramitar sus documentos han alcanzando importantes cifras reclamando incluso hasta el 50% de los honorarios propios derivados de la actividad de la gestoría. Este hecho perjudica seriamente a las gestorías que se encuentran especializadas en este tipo de trámites.

De acuerdo con esto, Liasa, C.B. ha mantenido duras negociaciones con las notarias, consiguiendo que dichos porcentajes alcancen cifras que oscilan entre el 25% y el 40% de las tarifas propias de sus gestiones.

El Consejo de Ministros aprobó el 1 de septiembre de este mismo año, un real decreto ley de medidas urgentes y evaluó un informe de un anteproyecto de ley complementario con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de reducción del déficit público

y fomentar la competitividad. La evolución de los ingresos públicos hace precisa la adopción de medidas adicionales que afiancen la senda de consolidación fiscal y, con ello, se sienten las bases para la recuperación de la economía.

Estas medidas afectan, al impuesto de sociedades, al IVA, y en menor grado a los impuestos especiales y al IRPF, con lo que se producen cambios sustanciales en la aplicación de dichos impuestos, que afectan de manera notable al desarrollo de los propios trámites de la gestoría.

En relación al Impuesto sobre el Valor Añadido, el Gobierno ha tenido en cuenta que España es, hoy por hoy, el país de la Unión Europea con una menor recaudación de este tributo en relación con el PIB. Al objeto de aproximar los tipos de gravamen a los aplicados en la UE.

Son de especial atención, dado el sector que nos ocupa, todas las entregas de viviendas y los arrendamientos de vivienda con opción de compra, que venían tributando al tipo superreducido del 4% pasan a tributar al reducido del 10%.

El decreto y el anteproyecto de ley que lo complementa incluyen también novedades en relación a la deducción por compra de vivienda. De esta forma, se suprimirá la deducción fiscal para adquisiciones posteriores a 31 de diciembre de 2012.

A título particular para Liasa, C.B., el incremento general sufrido debido a las modificaciones sobre el Impuesto sobre el Valor Añadido, ha afectado de manera notable a los costes fijos, propios del desarrollo del negocio, tales como suministros, servicios recibidos de terceros, adquisición de equipos informáticos, etc., trasladándose dicha subida generalizada a un incremento proporcional en las tarifas inherentes de sus servicios.

A todo esto, la puesta en práctica de la LOPD ha generado un gasto adicional que no se encontraba inicialmente en el presupuesto de la gestoría. Para el cumplimiento de la normativa, Liasa, C.B. se ha visto obligada a efectuar obras que afectan a la ubicación de la documentación, susceptible de ser tratada en base a la LOPD. De acuerdo con esto, se han creado varios archivos físicos específicos para este fin.

3.2.1.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES

En relación a algunos trámites que se efectúan en las gestorías administrativas, tanto el nivel educativo, junto con la posición social son factores socio-culturales determinantes.

De acuerdo con esto, cabe citar que las clases sociales mejor posicionadas, que normalmente tienen su domicilio familiar ubicado en la zona del centro de Valencia, suele formalizar una serie de trámites tales como Donaciones inter vivos, Testamentos, Actas y Herencias, con una antelación mucho más significativa, que permite efectuar más tramites de los habituales y que estos sean llevados en plazo y tiempo.

Normalmente, se trata, de grupos familiares que poseen relaciones muy arraigadas con determinados notarios, lo que conlleva, a su vez, que depositen una confianza preexistente en Liasa, C.B., se establezcan relaciones comerciales duraderas y estables y que la fidelización de los mismos sea mayor.

En los dos últimos años, y pese a encontrarse en una situación económica privilegiada, este grupo de clientes ha incrementado su tasa de morosidad de maneras significativa.

A la inversa, un menor nivel cultural de los clientes, normalmente trae consigo una menor planificación de los trámites arriba mencionados, lo que deriva en una carga de trabajo más elevada y en una peor gestión del tiempo en la realización de las tareas aparejadas a dichos trámites. El perfil de este tipo de cliente presenta un alto grado de desconfianza motivado por el desconocimiento de los procesos, esto propicia que dichos trámites sean finalmente efectuados por los mismos. Normalmente, dichos intentos no son fructíferos, y, conllevan una carga adicional para la gestoría.

Sin embargo, este colectivo se caracteriza por anticipar la provisión de fondos que se le requiera al inicio de comenzar la gestión y su tasa de morosidad suele ser insignificante.

3.2.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones ha transformado notablemente la forma en la que las Gestorías Administrativas se relacionan con la Administración y otros Organismos Oficiales, así como con sus

clientes, permitiendo dedicar más tiempo al asesoramiento en la realización de trámites y consiguiendo, de este modo, una gestión más eficiente.

Por su parte, la implantación y la aplicación de las TIC's por parte de la Administración y los Registros de la Propiedad han resultado beneficiosas para las gestorías, las cuales, se han visto favorecidas, entre otros, por lo siguientes adelantos:

- Pagos on-line, y,
- Obtención telemática de impresos relacionados con impuestos, notas simples, certificados e instancias;
- Obtención de etiquetas fiscales.
- Facturas telemáticas por parte de los Registros;
- Consultas del estado y evolución de los documentos presentados ante los Registros de la Propiedad;
- Cálculo de pagos vinculados a impuestos;

Como consecuencia, todo ello, ha permitido evitar desplazamientos, y en consecuencia un ahorro en tiempo y costes.

Para el nivel operativo, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha facilitado una mejor comunicación entre los miembros del equipo, así como con los organismos oficiales que se encuentran involucrados en las gestiones y en los trámites propios de cada departamento.

Es preciso subrayar, la mejora que ha supuesto en la carga de trabajo individual, la implementación del correo electrónico personal, evitando llamadas, con el consecuente ahorro de costes, así como, la agilidad a la hora de anticipar documentación por parte de los clientes.

Igualmente, es una herramienta que permite dar veracidad a las transacciones efectuadas por parte de la gestoría, ya que permite registrar en todo momento, cualquier comunicación de entrada o salida entre el despacho y sus clientes.

Otra herramienta fundamental, son los actuales móviles Smartphone que se han instaurado como una herramienta fundamental para el Gestor Administrativo, ya que sin

ser necesaria su presencia física en el despacho, puede consultar el correo electrónico, así como chequear las cuentas bancarias, para realizar un seguimiento adecuado del pago de las provisiones de fondos, y, de este modo, iniciar los trámites de una manera más rápida y eficiente. La característica principal de los móviles involucrados en estas transacciones es el acceso a Internet.

El establecimiento de la tecnología WIFI, permite el acceso a Internet desde cualquier parte del despacho, por lo que no es necesario permanecer cerca del servidor para acceder a internet, facilitando así el desplazamiento de los miembros del equipo por las instalaciones del despacho.

La creación de la firma electrónica, es una más de los grandes avances de las nuevas tecnologías, gracias a de ésta, se ha propiciado que los clientes efectúen transacciones por su cuenta, sin necesidad de recurrir a los servicios propios de la gestoría, siendo éste el factor negativo más relevante en cuanto a la implementación de las TIC's.

En relación a las novedades legislativas y a su publicación, la existencia de Internet, ha creado una oportunidad para acceder a información en tiempo real, que permite de desarrollar un trabajo adecuado.

Por todo ello, internet ha resultado determinante en la captación de nuevo negocio, ya que ha servido de herramienta publicitaria.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LIASA, C.B. OFICINA DE VALENCIA

Como ya se indicó en puntos anteriores, el presente trabajo, se centra en la oficina que Liasa, C.B, posee en Valencia capital.

Cabe recordar, que la estructura organizativa de Liasa, C.B. , adopta la forma jurídica de Comunidad de Bienes (como-se mencionó anteriormente).

La estructura organizativa se caracteriza por la existencia de dos socios. Cabe señalar que tan sólo uno de ellos posee la condición de Gestor Administrativo ejerciendo funciones comerciales. El resto de la plantilla está integrada por 10 empleados. a jornada completa, distribuidos por departamentos especializados. Para el desempeño de las funciones realizadas, además de los conocimientos propios que requiere cada puesto, ha contribuido de manera sustancial el grado de experiencia que han ido adquiriendo a través de los años ejercidos en la gestoría.

3.3.1. EQUIPO DE LIASA, C.B.

Tras la cúpula directiva compuesta por las tres personas que ocupan los puestos de gerencia, existe una organización departamental formada por 5 departamentos.

A continuación se procederá a detallar cada uno de los departamentos, así como sus funciones propias, puestos principales y de apoyo, con las responsabilidades aparejadas a los mismos.

DEPARTAMENTO DE CÁLCULO Y LIQUIDACION DE IMPUESTO

FUNCIONES: Departamento encargado de calcular el impuesto correspondiente y de su confección y liquidación frente a la Conselleria.

FUNCIONES: Encargados de la confección y liquidación de los impuestos de AJD/TP, Sucesiones y Donaciones de Valencia capital.

RESPONSABILIDAD: Calcular los impuestos mencionados antes de la entrega de la Escritura/Mandamiento pagar los mismo en las entidades bancarias correspondientes, y presentar y retirar dichas liquidaciones en la Conselleria de Economía y Hacienda.

PUESTOS DE APOYO: Oficial Administrativo.

FUNCIONES: Calcular el impuesto AJD/TP correspondiente a la Comunidad Autónoma de Valencia, y a la Comunidad Autónoma que estipule el documento (resto de España).

RESPONSABILIDADES: Confección, liquidación, pago del impuesto, control de la presentación en la Oficina Liquidadora, Conselleria a la que corresponda el impuesto, retirada del mismo y diligenciación del seguimiento.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO DE LA PROPIEDAD DE VALENCIA:

FUNCIONES: Presentación y retirada de documentos notariales, mandamiento judiciales ante el Registro de la Propiedad de Valencia.

RESPONSABILIDADES: Seguimiento, control y verificación de todos los documentos presentados en nombre de Liasa, C.B. Solicitud de Notas Simples, certificaciones frente al mencionado organismo, control de vencimientos, subsanaciones y defectos.

DEPARTAMENTO DEL RESTODE REGISTROS DE LA PROPIEDAD:

FUNCIONES: Presentación y retirada de documento notariales, mandamiento judiciales frente a los Registro de la Propiedad fuera de la Comunidad Valenciana

RESPONSABILIDADES: Presentación, retirada y coordinación de todos los documentos presentados y retirados en los registros de la Propiedad de fuera de la Comunidad Valencia.

RESPONSABILIDADES: Apoyo en el departamento, por exceso volumen de trabajo, realizando las mismas funciones que la persona encargada del departamento, en situaciones puntuales.

DEPARTAMENTO De SEGUIMIENTO DE DEFECTOS Y VENCIMIENTOS

FUNCIONES: Control del vencimiento del asiento de presentación de los documentos presentados en los registro de la Propiedad de fuera de Valencia

RESPONSABILIDADES: Retirada del documento con defecto del registro correspondiente, diligenciación del mismo frente al procurador/notario, control del plazo, y presentación final en el Registro de la Propiedad correspondiente con su conveniente subsanación/adición

RESPONSABILIDADES: Apoyo en el departamento, por exceso volumen de trabajo, realizando las mismas funciones que la persona encargada del departamento, en situaciones puntuales.

DEPARTAMENTO DE FACTURACION Y CONTABILIZACION

FUNCIONES: Departamento apoderado de la facturación de los documentos y de la correspondiente liquidación

RESPONSABILIDADES: El personal encargado del departamento factura los honorarios y pagos por cuenta del cliente liquidando así la provisión de fondos y emite automáticamente saldo a favor de la gestoría o a favor del cliente.

Entre sus funciones se encuentran también analizar, revisar y comprobar la situación registral final del documento, procediéndose a verificar la calificación emitida por el registrador. Por último, se procede a comunicar al cliente el fin de la tramitación y la liquidación definitiva, indicando que se persone en notaria para que proceda a la retirada de la misma.

RESPONSABILIDADES: Apoyo en el departamento, con clientes determinados, cuando el departamento presenta el llamado efecto cuello de botella.

Ilustración 5 Estructura Organizativa. Fuente: Elaboración Propia



3.4. MERCADO POTENCIAL

En el sector de las Gestorías Administrativas, el mercado potencial, se podría definir como la totalidad de la población que precisa de las funciones de un gestor administrativo, para efectuar cualquiera de los trámites propios del desempeño del rol.

Cabe destacar, en primer lugar, que los actores principales dentro del mercado potencial de las gestorías administrativas, se incluirían en los siguientes conjuntos:

- Asesorías
- Corredurías de seguros
- Despachos profesionales de abogados
- Empresas de renting ,leasing y autoescuelas
- Empresas inmobiliarias y promotoras
- Entidades bancarias
- Notarios
- Particulares y empresas
- Procuradores

Es relevante la posición que ocupan notarios, procuradores y entidades bancarias, en orden de relevancia, en base al negocio que presentan a las gestorías administrativas. Estos, constituyen la fuente principal de generación de negocio de las gestorías administrativas, ya que actúan como presentadores de clientes potenciales. Además, esta relación es de tipo bidireccional, ya que las gestorías también referencian clientes hacia notarias, procuradores y entidades bancarias, generándose así sinergias y economías de escala que benefician recíprocamente a las partes involucradas.

Actualmente, las entidades bancarias han establecido contratos de exclusividad con gestorías administrativas externas a la propia entidad, con las cuales centralizan la totalidad de los trámites y gestiones vinculadas a escrituras de compra-venta, hipoteca y cancelación de las mismas. Este fragmento del mercado potencial posee unas barreras de entrada significativas, que imposibilitan a las gestorías de tamaño inferior su acceso.

Por lo tanto, de los tres actores citados en las líneas anteriores, se pueden considerar como la parte más tradicional que ha supuesto la generación de clientes potenciales para las gestorías.

Aun queda pendiente la explotación de un amplio nicho de mercado, constituido por otro tipo de organizaciones como pueden ser: asesorías, corredurías de seguros empresas inmobiliarias, promotoras, empresas de renting, de leasing, autoescuelas y despachos profesionales de abogados. Todas ellas, son susceptibles de presentar a potenciales clientes de interés para las gestorías, los servicios que estas ofrecen ostentan las características propias de los clientes a los que se enfocan.

En último lugar, se sitúan las empresas y los particulares, por ser estos, los clientes directos de las gestorías administrativas y aquéllos que componen el conjunto de clientes de más difícil acceso. Por este motivo, es necesario, que en la medida de lo posible, se constituyan redes de colaboración directa que permitan la presentación de futuros clientes.

Capítulo 4: Análisis Interno

4.1. CULTURA ORGANIZATIVA DE LIASA, C.B.

Es preciso, antes de comenzar el análisis de la Cultura Organizativa propia de la gestoría, recurrir a la definición que de ésta hace el autor, Carles Ramió, en su libro “Teoría de la Organización y Administración Pública”.

Según Ramió, la cultura organizativa puede ser definida “como el producto de un proceso dinámico por el cual los miembros de una organización aprenden las respuestas que deben dar a situaciones problemáticas”

El modelo de cultura organizativa propia de Liasa, C.B., se corresponde, según nos indica el autor (Ramió), al modelo “Zeus”, el mismo se caracteriza por poseer una cultura organizativa asociada a valores familiares articulados entorno al líder de la familia. Los mitos valores e ideologías están muy relacionados con la figura del líder, de ahí la vinculación mitológica con Zeus, celoso guardián del orden social, juez y director del universo. Se trata de un modelo de cultura ligada a organizaciones pequeñas y medianas de carácter familiar.

Tabla 2: Modelo Zeus. Fuente: Ramió C. (1.999)

| | |
|------------------------------------|--|
| MODELO CULTURA ORGANIZATIVA | <i>ZEUS</i> |
| ORGANIZACIONES TIPO | <i>Empresas Familiares</i> |
| TAMAÑO | <i>Pequeño-mediano</i> |
| ENTORNO | <i>Indiferente</i> |
| ESTRUCTURA | <i>Concéntrica</i> |
| LIDERAZGO | <i>Líder único y fuerte</i> |
| RESPONSABILIDAD | <i>Centralizada en líder y Delegados</i> |

| | |
|-------------------------------------|---|
| OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN | <i>Satisfacer los objetivos del Líder</i> |
| REGLAS | <i>Emanadas de líder</i> |
| COORDINACION | <i>Supervisión directa</i> |
| CRECIMIENTO | <i>Difícil si no hay delegación</i> |
| FACTOR DE CAMBIO | <i>Crecimiento</i> |

4.1.1. LA VISIÓN

Liasa, C.B., se centra en desarrollar nuevos servicios para ampliar la oferta que actualmente posee y que sus clientes y prospectos perciban un servicio de confianza y calidad que cubra sus expectativas y necesidades, de una manera más profesional, integrada e innovadora.

Asimismo, la **visión** de Liasa, C.B. , se puede sintetizar de la siguiente manera: “consolidarse como gestor de referencia de un gran número de notarias de gran prestigio en Valencia, así como de las procuradurías más arraigadas de la ciudad que actualmente poseen un mayor volumen de negocio , centrándose en una estrategia diferenciadora, en cuya base se asienten principalmente tanto las relaciones comerciales mantenidas en el tiempo como su prestigio y cuyo valor agregado es y ha sido rodearse de un gran equipo de profesionales que estén dispuestos a comprometerse con el cliente”.

De esta forma, Liasa, C.B., aunque no goza de grandes equipos tecnológicos ni de una plataforma multicanal de comunicación , mantiene una dedicación tanto presencial como telefónica , cuyo resultado es la fidelización de los clientes, que repiten únicamente por este tipo de servicios.

Al hilo de lo anterior, cabe indicar, que la visión de la Liasa, C.B. ha pretendido mostrar, a lo largo de su recorrido, es la de ser una gestoría cuya diferenciación radique en el trato cercano que el equipo conserva con sus clientes y en la filosofía que le ha

acompañado desde en su trayectoria centrada en la idea de que “Un cliente satisfecho es un cliente fiel”;

Conviene, desatacar, algunas de las características que han supuesto la clave del éxito del trabajo y de la imagen de Liasa, C.B, estas son:

- Un buen ambiente de trabajo e integración dentro de la gestoría que es transmitido a los clientes
- Poca rotación del equipo
- Las necesidades del equipo de Liasa, C.B. forman parte del éxito del negocio
- Flexibilidad y dinamismo
- Desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades
- Cercanía y compromiso con los clientes, tratando de conseguir un trato personalizado adaptado a cada uno de ellos

4.1.2. LA MISIÓN

Los fines que persigue Liasa, C.B, se centran en crear valor para sus comuneros y clientes, satisfaciendo tanto sus necesidades como sus expectativas y que estos se conviertan en valioso socios.

Por lo que la misión también se enfoca en potenciar las relaciones internas del equipo, impulsando un ambiente de trabajo, honesto, y sobre todo con un elevado compromiso.

Finalmente Liasa, C.B. se ha convertido en el mejor nexo de unión para una calidad con los clientes que les son asignados los principales actores que en ella depositan su confianza.

Para Liasa, C.B., los valores que quiere reiterar y que se ajustan diariamente con su cultura organizativa son:

- Sociales: Su principal compromiso: La orientación al cliente y a la conciencia del servicio. Liasa, C.B se anticipa a las necesidades de sus clientes implicándose activamente con ellos.

- Innovación: Aunque, éste es un campo poco explotado por la gestoría, en los últimos dos años, la misma ha ido innovando en algunos campos con los que actualmente trabaja, con el fin de hacer el trabajo más eficaz y atractivo, pero aun está pendiente de recorrer un largo camino.
- Éticos: La honestidad, la exigencia y el compromiso, Liasa, C.B. reconoce sus éxitos de manera humilde, así como sus errores desde un punto de vista exigente y de mejora, actuando y demostrando su justicia, profesionalidad y equidad.
- Entusiasmo: Tanto para Liasa, C.B. como para su equipo de profesionales, la actitud y las ganas por mantenerse siempre dispuestos a aprender y colaborar entre ellos como con el resto de sus compañeros, de tal manera, que puedan adaptar nuevas ideas y complementar un trabajo bien hecho en pos de alcanzar sus objetivos.
- Cualitativos: El instrumento de imagen, que Liasa, C.B. emplea, es su equipo humano, fomentando en ellos un ambiente dinámico y creativo, donde la participación activa de sus miembros es una meta para alcanzar su misión. En definitiva, actitud proactiva, dinamismo, creatividad, iniciativa, delegación responsable y orientación al cliente y a los resultados, para cubrir las necesidades de los clientes.
- Conocimientos: La búsqueda de la excelencia para el desempeño del trabajo, es primordial para Liasa, C.B., manteniéndose constante reciclaje.
- Compromiso: Es el resultado de la excelencia del servicio prestado al cliente, convirtiéndose así en cliente fiel, este es el compromiso para Liasa, C.B. El mismo, se hace posible con la creación de un entorno donde el que el equipo puede desarrollar sus ideas y capacidades en armonía con su vida personal, eslabón crucial para la gestoría.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS

Liasa, C.B dispone de unos recursos que se dividen, en primer lugar, en tangibles e intangibles. A su vez los recursos tangibles se dividen en físicos y financieros, y dentro de los intangibles se pueden encontrar los humanos y los tecnológicos. El siguiente gráfico resume visualmente los tipos de recursos que existen:

Ilustración 4 Tipos de Recursos. Fuente Elaboración propia



4.2.1. RECURSOS FÍSICOS

Como ya se ha reiterado anteriormente, para el presente trabajo fin de grado, se ha optado por el despacho que Liasa, C.B posee en pleno dentro de Valencia, concretamente en la Cl. Conde Altea, paralela la Gran Vía de Valencia. La edificación mantiene el estilo antiguo que caracteriza a la zona donde se encuentra, y donde también están asentados un gran número de despachos profesionales de gran popularidad. La fachada es de piedra como el resto que configuran su entorno, con amplios ventanales que facilitan la entrada de luz, directamente de la misma calle, como particularidad mencionar que la entrada edificio posee un ascensor de madera, estilo característico de la burguesía de los años 60, que funciona por fuera de las escaleras de entrada. El despacho propiedad de una de las comuneras, por herencia de sus padres, se encuentra situado en el cuarto piso, tiene una superficie total de 120 m².

- GESTORÍA Despacho

Como ya se ha mencionado, la zona útil que ocupa la gestoría Liasa, C.B., cuenta con 100 m2, distribuidos de la siguiente manea:

- Zona propia del desarrollo de la actividad:
 - 12 mesas
 - 12 ordenadores
 - 1 archivo para fichas de control
 - 2 estanterías enmarcadas en la pared que da cabida a expedientes antiguos.
 - 12 sillas
 - 2 mesas de apoyo.
 - 13 Equipos informáticos, 1 ordenador que cumple la función de “central”
 - 3 impresoras, una de ellas con función fax/escáner
 - 12 teléfonos, siendo 1 de ellos la centralita.
 - 1 recibidor con 12 sillas de espera y un sofá.
 - 1 despacho de visitas equipado con:
 - 1 mesa
 - 4 sillas
 - 1 archivo propiedad en exclusiva de la gestoría, que se cumple la función que dicta la ley de L.O.P.D, cuya finalidad es velar por los datos y expedientes personales de los clientes
 - 1 baño completo
 - 1 aseo
 - 1 cocina equipada con:
 - 1 botiquín
 - 1 estantería
 - 1 estantería
 - 1 Nevera
 - 1 pila
- Zona de limpieza

- 1 habitación que cumple función de archivo.

4.2.2. RECURSOS FINANCIEROS

Liasa, C.B., cuenta con una situación actual, de una holgada liquidez beneficio acumulado desde los inicios de su actividad. La contabilidad llevada a cabo se corresponde únicamente con 3 libros de INGRESOS y GASTOS, que reflejan los movimientos que diariamente se desarrollan, con las entidades que trabaja, sin necesidad de recurrir a ningún tipo de crédito o financiación bancaria.

Son 3 las entidades bancarias con las que trabaja la gestoría, como ya se ha mencionado,. Con una de ellas se efectúan los pagos de los documentos de un cliente concreto. Otra entidad bancaria, canaliza las transacciones con el resto de clientes para las gestiones propias del despacho y una última y tercera cuenta de reciente apertura, para el pago de documentos que se encuentren presentados en los Registro de la Propiedad de fuera de Valencia.

Se hace conveniente, recalcar que Liasa, C.B. actualmente presenta una situación beneficios, siendo su situación financiera la propia de una Comunidad de Bienes, las características de la misma ya se puntualizaron anteriormente.

La situación que mantiene en estos momentos Liasa, C.B., es de holgada liquidez, derivada de la autofinanciando a través de los resultados obtenidos en los años anteriores.

4.2.3. RECURSOS HUMANOS

El principal valor añadido de la gestoría se debe prioritariamente al equipo que constituye la gestoría desde sus inicios hasta la actualidad.

Liasa, C.B., goza de una estructura organizativa formal, ya que se caracteriza por la especialización (según la cual, el trabajo se divide en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizativas), por la formalización (grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y burocratización) y la coordinación y áreas de mando (hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor).

La estructura organizacional, existente, es en concreto, la funcional o “Taylorista” por las ventajas que presenta, como son, personal especializado en la materia asignada en su departamento y mayor rendimiento y calidad. El inconveniente que presente esta estructura, es que la línea de mando destaca por ser ambigua y difusa, por lo que se ralentiza la toma de decisiones.

A día de hoy, el equipo de Liasa, C.B en Valencia, es de 12 personas, cada una de ellas posee una formación específica, que ha ido adquiriendo a lo largo de los años para llegar a ocupar un área concreta.

La fuerte vinculación con las nuevas tecnologías implica que el nivel de sus profesionales adquiera un valor estratégico fundamental para el desarrollo de la actividad, siendo este el carácter intangible del servicio ofrecido por Liasa, C.B.

En relación a la a cualificación profesional requerida para formar parte del equipo, ésta depende en gran medida de la actividad desarrollada para cada puesto, aunque en estos momentos más que nunca, los miembros del equipo asumen por necesidad actividades cuya competencia es de otras áreas.

En la actualidad y siguiendo las normas establecidas para el procedimiento de creación de un despacho profesional, una gestorías, el equipo se compone, por una abogada que además ostenta y ejerce el de gestor administrativo, una economista que forma parte de la gerencia, cuatro oficiales administrativos y seis auxiliares administrativos, muchos de los cuales se han ido formando en la “escuela de Liasa, C.B”,

A modo de conclusión, destacar, que la formación del equipo se debe en exclusiva a los principios instaurados desde sus inicios y a la iniciativa de estos de formarse para con su puesto. Añadir, la dedicación que cada uno de sus empleados ha depositado, hasta llegar a convertirse en lo que hoy son, grandes profesionales asentados en la ética y la honradez.

4.2.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS

El sistema de gestión información que dispone Liasa, C.B. esta desarrollado en un programa de uso exclusivo para gestorías que trabajen en procesos de escrituras públicas, creación de la empresa informática, SISLEI, con la que mantiene un contrato de servicio externo, la misma, también se ha adaptado a mandamientos judiciales por exigencias del mercado.

Las interfaces y campos que contiene el programa, están diseñados, para poder introducir todos los datos que contiene una escritura y que son necesarios para el desarrollo de la actividad de la gestoría. Buen ejemplo de estos son, la fecha de firma de la escritura, el protocolo, el sujeto pasivo de la escritura que cumple la función de cliente para la gestoría ,el notario autorizante de la misma, la Oficina Liquidadora correspondiente para presentar el impuesto asociado a la misma. así como el registro de la propiedad al que pertenece la finca escriturada, si la hubiera,

Este programa es esencial para el equipo de Liasa, C.B., en el desarrollo cotidiano de su actividad, ya que permite y completa las funciones a las que se ve sometidas, facilitando el control, de los plazos de pago del impuesto y presentación tanto en oficinas liquidadoras como en registros de la propiedad y el seguimiento por fechas del documento.

Las actualizaciones del programa, la instalación de nuevas versiones y adaptaciones, son funciones que ejerce todo el equipo de la gestoría junto con la empresa SISLEI, ambos, son los encargados de mantener.

Los sistemas de información de cualquier despacho se encuentran sometidos a amenazas más o menos destructivas que van desde fallos técnicos accidentales no intencionados, hasta espionaje, sabotaje o fraude, para todo esto, Liasa, C.B. cuenta con el apoyo de un informático, que trabaja para evitar los posible fallos mencionados, este es el encargado de velar por la seguridad de la información tratada, analizando los erros e implantando los dispositivos de seguridad que requieren estas amenazas, como antivirus, cortafuegos, etc. hasta un servidor central fuera de estructura de los

ordenadores, donde se recaba toda la información que contiene cada ordenador, en caso de producirse un corte en el suministro eléctrico o una pérdida de datos.

En el presente plan estratégico, está prevista, una propuesta de mejora en el tratamiento de los procesos de la información, que se llevan a cabo en estos momentos, y que se desarrollara en el capítulo 5.

Recalcar por último que el despacho posee un servicio multicanal de teléfono, fax, correo electrónico, y de telefonía y móvil que le permite una mejora en cuanto a los servicios ofrecidos, y que constituye una fuerte vía de comunicación entre los empleados y los clientes, mejora que Liasa, C.B. ha implantado en los últimos años, de manera sutil, debido a la presión del avance de las nuevas tecnologías, que le ha permitido reducir costes y obtener una mayor eficiencia en la relación hacia sus clientes y con la Administración en general.

4.3. ANÁLISIS DAFO

El Análisis DAFO es una herramienta analítica que va a permitir conocer el entorno del mercado actual y previsiones futuras de la evolución de la gestoría Liasa, C.B. A través del DAFO se obtiene una visión interna y externa de la actividad de la gestoría respecto al mercado en el que se quiere operar. Además facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico.

Se basa en cuatro puntos fundamentales: en el nivel externo del despacho, es decir, el entorno socioeconómico en el que opera, se analiza las posibilidades futuras de la empresa, Oportunidades y las Amenazas, actuales y futuros

Por otro lado, en el nivel interno de la gestoría existen ventajas competitivas (Fortalezas) y carencias esenciales (Debilidades).

Tabla 3: DAFO. Fuente: Elaboración Propia

| AMENAZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <p>La legislación española y sus consecuencias.</p> <p>Intrusismo de otros sectores profesionales.</p> <p>Tramitación telemática por otros profesionales.</p> <p>Intermediación con elevadas comisiones.</p> <p>Gran dependencia de otros organismos e instituciones.</p> <p>La existencia de la Firma Electrónica Reconocida Notarial (FEREN)</p> | <p>Aplicación de tecnologías de la Información por parte de la Administración.</p> <p>Falta de interés por parte del personal</p> <p>Sistemas obsoletos de tratamiento de datos</p> <p>Ausencia de promoción interna</p> <p>Ausencia de incentivos</p> <p>Instalaciones obsoletas</p> <p>Falta de aplicación adecuada de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales</p> <p>Escasa formación del personal</p> <p>Carencia de estrategia comercial</p> <p>Necesidad de redefinición de los procesos</p> <p>Carácter intangible del servicio</p> |
| PUNTOS FUERTES | PUNTOS DÉBILES |
| <p>Imagen de prestigio y eficacia, respaldo del Colegio Oficial de Gestores Administrativos.</p> <p>Atención personalizada y conocimiento del servicio.</p> <p>Amplia variedad de servicios.</p> | <p>Dificultad de acceso a nuevos clientes</p> <p>Confusión de términos: asesoría Vs gestoría.</p> |

La primera amenaza para la gestoría es que dependen en gran medida de la legislación española, en algunos casos a favor y otros en contra.

Durante el último año, se han producido una serie de cambios que han beneficiado a abogados y notarios, y perjudicado a los gestores.

La crisis en el sector ha sido provocada en gran medida por los cambios legislativos e incluso por los vacíos legales, así como la economía en general.

Otro aspecto a tener en consideración es el alto grado de intrusismo en la tramitación administrativa por parte de otros sectores profesionales. Existe competencia entre gestorías, pero el problema real radica en la competencia ejercida por las asesorías y algunos despachos de abogados incurriendo en un intrusismo que perjudica al buen ejercicio de la función del gestor administrativo.

Durante los últimos años la simplificación de los trámites electrónicos ha ayudado a complimentar a los contribuyentes personalmente, por teléfono o por Internet, o la dedicación de las entidades bancarias a hacer esta función a sus clientes ha provocado una pérdida de cuota de mercado en estos servicios. Aunque las consultadas realizada por Liasa, C.B. con algunas Administraciones con las que trabaja habitualmente, el área fiscal sigue siendo un importante elemento a favor de las gestorías administrativas.

En los últimos años, la Administración ha evolucionado gracias a las TIC para que los trámites se realicen por parte del administrado desde su propio domicilio, desde su trabajo o incluso desde cualquier terminal que tenga acceso a internet. Asimismo, los particulares pueden presentar ellos mismos escrituras u otros procedimientos administrativos, o delegar por poderes esta gestión siempre y cuando no se le asocie un cobro, en dicho caso, si el servicio es oneroso, sólo puede realizarlo el gestor.

La aplicación de las TIC, de la gestión telemática por parte de la Administración puede ser beneficiosas o no, según el enfoque y estrategia que se adopte. Según el Encuentro Nacional de Jóvenes Gestores Administrativos, la Firma Electrónica Reconocida Notarial (FEREN) supondrá el fin de la profesión de Gestor Administrativo en el ámbito de la tramitación de Escrituras Públicas, a menos que no busquen alianzas estratégicas entre ellos.

Las comisiones que solicitan tanto notarios como bancos, por las tramitaciones de sus clientes por parte de una gestoría administrativa, han alcanzado ya importantes cifras suponiendo en algunos casos el 50% del precio tarifa. Este factor perjudica seriamente a la gestoría Liasa, C.B., que está especializada en esta clase de clientes.

Una oportunidad para la figura de la gestoría se puede encontrar en la amplitud de servicios que puede, llegar a ofrecer. En la actualidad, Liasa, C.B. ha podido constatar que ser un buen gestor administrativo ya no es aquel profesional que sólo tramita papeles; debe también aportar ideas y soluciones que mejoren el funcionamiento de un proyecto personal o laboral. Por tanto, el valor del gestor para Liasa, C.B. se incrementa como la figura de confianza de sus clientes.

Además, gracias al prestigio adquirido, el cliente fiel de la gestoría puede delegar sus trámites en un único profesional, ahorrando así tiempo y dinero.

Las TICs también pueden ayudar al despacho en este aspecto creando aplicaciones online que permitan conocer a sus clientes el estado de sus expedientes o la creación un servicio de consultas.

Aumentar los contactos con despachos de abogados, procuradores y particulares posibilita la captación de clientes, la cual debe ser constante para cubrir las bajas producidas por las jubilaciones o cese de la actividad de sus clientes. En la coyuntura actual, Liasa, C.B. analiza su línea de trabajo mediante la especialización en una materia concreta o bien integrándose en un despacho para ofrecer asesoramiento y servicios integrales aunque para un Gestor Administrativo es difícil absorber la demanda de un despacho integral. Esta es la razón por la que Liasa, C.B. como despacho profesional que es pretende especializarse en una materia específica, las herencias.

Para tomar esta decisión se debe tener en cuenta la ubicación de nuestro del despacho de negocio: una gran ciudad donde la especialización no perjudique el volumen de negocio.

Los cambios legales que se están produciendo, pueden convertirse en un producto más de la cartera de servicios de Liasa, C.B., como es el caso de la aplicación de la nueva ley de Prevención de Riesgos Laborales. La prevención debe ser coordinada dentro de la gestión del despacho a con el resto de actividades productivas. La gestoría debe tomar

parte en la gestión controlando los programas de seguridad e higiene en las empresas; estableciendo los contactos oportunos entre trabajadores y gerencia a fin de reconocer los peligros, poner en marcha las acciones correctivas y establecer métodos con el fin de formar a los trabajadores sobre los programas, normativas y procedimientos de trabajo.

Uno de los puntos débiles de la gestoría Liasa, C.B. es la confusión existente entre los clientes potenciales que genera el término “gestoría”. Este término se usa como palabra genérica que puede usarla cualquier profesional o entidad que “gestiona”. Por contra, la expresión “gestoría administrativa” solamente puede usarla el despacho dirigido por un gestor administrativo. Para solventar esta confusión el Colegio Oficial de Gestores Administrativos ha creado una marca, que aglutina a todos los colegiados, para que puedan ser identificados y reconocidos de forma inmediata. La marca GA (Gestor Administrativo) junto con el número de colegiado, avala la profesionalidad y la calidad de los gestores administrativos.

Existe una dificultad en crear una nueva cartera de clientes ya que casi todos los clientes potenciales mantienen a su gestor administrativo inicial y no buscan cambiar.

Cómo punto débil cabría destacar que al ser un producto intangible, al principio, no se puede apreciar la calidad de éste hasta que no se ha realizado.

Otro de los puntos débiles que se puede señalar, es la ausencia de interés de los miembros de la plantilla, a la hora de actualizar sus conocimientos y formación en relación a las TICs. El hecho de que las acciones formativas se realicen fuera del horario laboral es determinante para el personal. Siguiendo con el área de gestión de personal, se puede señalar también que no hay una política de promoción interna definida claramente, lo que afecta al nivel de motivación del personal. Asimismo, tampoco existe un plan retributivo que contemple incentivos, en base al desempeño del personal.

A la hora de captar nuevo negocio, la ausencia de una estrategia comercial bien definida, se convierte en una debilidad muy relevante, ya que dicho plan permitiría trazar las líneas maestras para captar nuevos clientes, y, de este modo fortalecer una nueva base de prospectos.

A nivel general, las instalaciones que posee el despacho se encuentran obsoletas. Particularmente, es relevante, el estado de los equipos de tratamiento de la información.

Los sistemas de tratamiento de datos, así como los procesos asociados a la gestión de la información están desfasados. Es por ello, que resulta imprescindible digitalizar toda la documentación, implementar un programa informático específico para la gestión de escrituras públicas y redefinir todos los procesos que estas conllevan.

Se hace necesario el cumplimiento estricto de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que entronca específicamente con el mal estado de las instalaciones.

Por otro lado, también es necesario mencionar que el carácter intangible del servicio dificulta notablemente la cuantificación del mismo, especialmente en relación a la calidad.

En contraposición a esta debilidad la gestoría Liasa, C.B. cuenta como punto fuerte con el prestigio y la garantía que ofrece el respaldo del Colegio Oficial de Gestores Administrativos y un seguro obligatorio de responsabilidad civil, así como el respaldo de notarios de gran prestigio y procuradores de Valencia y alrededores. También se destaca como puntos fuertes la atención personalizada que mantiene la gestoría con cada cliente y los amplios conocimientos de los servicios que se le ofrecen.

Capítulo 5: Acciones a Realizar

5.1. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez efectuado un análisis exhaustivo de la situación interna de Liasa, C.B., así como del sector en el que se ubica, concretamente el de gestorías administrativas. A continuación se procederá a desarrollar las ideas principales del plan estratégico a implantar. Con ello, se conseguirá, mejorar los beneficios, una gestión más eficiente de los recursos y del tiempo, reducir los costes, y mejorar la calidad del servicio al cliente alcanzando la excelencia en la prestación del mismo.

El presente plan estratégico, gira sobre cuatro líneas fundamentales, que son la redistribución de la distribución en planta, la puesta en práctica de una estrategia de implantación y optimización de un Sistema de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales así como una estrategia de optimización de RRHH.

- Redistribución de la distribución en planta:
 - Reorganización del mobiliario (mesas), y recursos disponibles (asignación individual de línea telefónica, carpetas de trabajo...) para el desarrollo diario de las tareas propias de los puestos de trabajo, involucrados en el desarrollo de la actividad de la gestoría.
- Gestión Eficiente de la Información:
 - Eliminación, en la medida de lo posible, del soporte documental físico. Para ello, se adquirirían licencias de explotación del programa “Gestor de Escrituras Ruano”, que permitirían eliminar el archivo físico, constituido por fichas individuales de cada una de las escrituras/documentos que se tramitan en la gestoría. Para ello, será conveniente contratar a una persona en prácticas cuya tarea principal, será la de digitalizar las fichas y expedientes asociados a las mismas del archivo físico. De este modo, se conseguiría un acceso más fácil y rápido a la información. Indirectamente, se conseguiría un aumento de la calidad en la prestación del servicio telefónico al cliente, reduciendo asimismo el tiempo de espera.

- Creación de una Intranet propia, que permita a los empleados del despacho consultar aspectos relativos a nóminas, vacaciones y horarios.
 - Adscripción al convenio de Colaboración para el intercambio de documentación electrónica, suscrito por el Colegio de Registradores y el Consejo General de Gestores Administrativos de España, de reciente creación, que permite la comunicación bidireccional de los Registros de la Propiedad, Mercantiles y de Bienes Muebles con las Gestorías, facilitando tanto la realización de actos de comunicación fehaciente, como el intercambio de documentación entre ambos. De esta manera se podrán formalizar todos los trámites registrales de manera electrónica, pudiendo presentarse los documentos durante las 24 horas al día, todos los días de la semana. Para ello, se hará necesario utilizar certificación de firma electrónica, garantizando así la seguridad de las comunicaciones y dejando constancia de la recepción de estas.
- Seguimiento y control de las tareas asignadas a cada uno de los empleados, a través del uso de la programación de tareas del Calendario del correo electrónico, Outlook, que permite convocar a otros asistentes a determinados eventos, así como compartir calendarios y consultar los de otros miembros del equipo. De esta manera se conseguirá obtener un mayor rendimiento en el trabajo, al automatizar tareas y procedimientos, evitando duplicidades en la asignación y desarrollo de tareas.
- Estrategia de optimización y de implantación de un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales y de Calidad:
 - Implantar un Sistema de Calidad en base a la norma ISO 9000:2010 para mejorar nuestros procesos de servicio, y una vez esté implantada auditarla por una empresa de certificación para demostrar que se cumplen los requisitos y publicarlo frente a nuestros clientes, para aumentar la confianza de los mismos.

Implantar un Sistema de Prevención de Riesgos laborales si es posible basado en el sistema OHSAS.

- Estrategia de optimización de RRHH:
 - Aumentar la formación del personal empleado en la gestoría, con la finalidad de incrementar sus conocimientos en relación a ámbitos, tales como: laboral, fiscal, contable y sector asegurador, que permitan ampliar la gama de servicios ofrecidos y de este modo diversificar el negocio de la gestoría. Existe un Newsletter que emite el Colegio de Gestores, periódicamente, en el cual se informa acerca de las acciones formativas disponibles, de modo, que el seguimiento regular del mismo permitiría efectuar cursos que actualizarían los conocimientos relativos de los empleados, respecto a áreas propias de la gestoría, así como nuevos segmentos de negocio pendientes de explotar.
 - Estudiar la viabilidad de contratar a personal eventual o en prácticas, con becas de colaboración, que permita explotar nuevos segmentos de negocio, tales como los mencionados anteriormente
 - Establecer un plan de motivación del personal, que permita explotar áreas pendientes de desarrollar, específicamente aquellos relacionados con la gestión de la información y las telecomunicaciones; de modo que, se efectúe una gestión más eficiente del tiempo. Sería recomendable establecer planes de incentivos, que sirvieran como herramientas motivadoras. Cobrar una retribución variable mensualmente, en función de los objetivos conseguidos, en base a captación de nuevos clientes, número de escrituras tramitadas... permitiría disponer de un sistema de retribución variable, en base a objetivos.
- Conseguir implementar un modelo interno de negocio, que haga que los empleados sientan que la excelencia en el servicio y atención al cliente, sea la base del servicio que prestan, con el propósito firme de efectuar

ventas cruzadas, consiguiendo de este modo captar mayor volumen de negocio

Tras implantar el plan estratégico de Liasa, C.B., se obtienen las siguientes conclusiones:

- El objetivo principal de la estrategia de Liasa, C.B. es buscar la diferenciación vía calidad y generación de valor al cliente, con el fin de convertirse en un referente indiscutible como Gestoría Administrativa.
- La calidad en la atención a sus clientes se convierte en pilar fundamental para alcanzar su meta. De esta forma, la gestoría se plantea lograr la excelencia compitiendo no solo en precio, sino en calidad.
- Los objetivos estratégicos de la gestoría, se centran en mejorar el servicio, aumentar el volumen de negocio y los beneficios, mantener y aumentar la cartera de clientes. También toman especial importancia conceptos como la fidelización de clientes, la calidad, innovación, prevención...
- La estrategia de gestión y optimización de los RR.HH. en la gestoría se basa en acciones de formación, motivación, promoción y desarrollo del personal.
- Se ha definido también una estrategia de implantación de nuevas tecnologías basada en la innovación que permitirá al despacho estar a la vanguardia en la incorporación de nuevas tecnologías y mejorar de esta forma la calidad en la prestación de sus servicios. Destacar, en este aspecto, la digitalización de la documentación asociada a los procesos propios de la gestoría.
- Se ha puesto en marcha una estrategia de optimización y planificación de la calidad en el despacho de forma que se mejore la percepción de los clientes de la calidad prestada y consecuentemente se aumente la satisfacción de los mismos con los servicios que ofrece el despacho. De esta forma se mejorará la eficiencia de los procesos y ello incidirá en el cumplimiento de los objetivos marcados.

En definitiva y como conclusión del presente Plan Estratégico, se puede afirmar que la planificación tiene como propósito disminuir la incertidumbre y el impacto del cambio, estableciendo unos objetivos y la manera de alcanzarlos. Su importancia radica en que ofrece dirección a las acciones que se llevan a cabo, mediante el diagnóstico de los factores externos e internos relevantes para establecer el rumbo que debe seguir la empresa.

Una vez elaborado el Plan Estratégico, el paso siguiente sería la ejecución del mismo. Esta fase abarcará todo el período de vida de la gestoría y se basará en la implantación de las acciones planificadas, el análisis de los resultados que se van obteniendo y la revisión y el ajuste del plan estratégico a la realidad de la gestoría.

5.2. PLAN DE MARKETING

- Creación y Diseño de una página web propia del despacho.
 - Para ello, se estudiará la viabilidad de contratar a un equipo de programadores, con la finalidad de que el diseño e implementación de la página web, se realice a través de un equipo de profesionales, consiguiendo de este modo que el impacto ante los clientes y prospectos sea el óptimo.
 - Asimismo, resultaría apropiado, publicitarse on-line a través de páginas amarillas, QDQ, páginas salmón y Europage (directorio comercial de negocios en el que se pueden encontrar empresas de proveedores de todas las actividades de casi todos los países), para así tener acceso a un mayor número de clientes potenciales.
 - La página web incorporará una extranet. Esta a su vez, permitirá:
 - Mejorar la productividad del servicio.
 - Mejorar la comunicación con los usuarios.
 - Interactuar de forma más productiva y rápida con el resto de componentes, incluidos los clientes.
 - Aportar información de primera mano, a la hora de tomar decisiones estratégicas.

- Obtener un mayor rendimiento del trabajo, al automatizar tareas y procedimientos.
- Eliminar las duplicaciones de funciones y trabajos.
- Compartir y aprovechar al máximo la información generada por cada unidad.
- Localizar la información en la empresa, posibilitando además, su actualización permanente.
- Efectuar campaña de publicidad masiva por diversos medios
 - Campaña de divulgación por correo electrónico², con la finalidad de dar a conocer la propia gestoría, así como la nueva página web que se habría implementado con anterioridad.
 - Realización mensual de un boletín con los acontecimientos más relevantes de la gestoría, así como, nuevos servicios, contratos de colaboración alcanzados, novedades y actualizaciones legislativas, noticias de actualidad sectorial.
 - Campaña de publicidad en buscadores especializados, que permitirán atraer a un público potencial, altamente interesado, en búsquedas de los servicios relacionados con gestorías. Se podría implementar a través Google Adwords, sistema publicitario de pago por click, en el que sólo se paga por los resultados conseguidos.
 - Inclusión de banners en páginas especializadas de la administración en el área de la Comunidad Valenciana, en la versión digital de la prensa local, y en Colegio Oficiales (Gestores Administrativos, Notarios, Procuradores, Economistas, Abogados).
- Contratación de los servicios de una imprenta, con la finalidad de efectuar trípticos publicitarios, para depositarlos físicamente en

² Permission e-mail marketing, sería la expresión inglesa para este término.

determinados organismos de confianza con los que la gestoría posee una relación estrecha y, de este modo, podrían establecerse sinergias.

- Incorporación a las redes sociales y especializadas
 - Efectuar campañas de marketing social consistentes en la utilización de las redes sociales, como soporte publicitario aprovechando las ventajas que éstas tienen sobre los medios tradicional y que se fundamenta principalmente en la posibilidad de interactuar con el usuario. Con el social marketing se consigue una retroalimentación por parte del usuario que en otras circunstancias sería imposible o muy costoso conseguir. Es una forma eficaz de conseguir construir una relación entre Liasa, C.B. y los clientes, desmarcándose de la simple prestación de un servicio y construyendo una imagen diferenciadora. En este sentido, especial relevancia adquiere promover el prestigio de la gestoría en dos áreas muy concretas, como son los Cálculos aparejados al Impuesto de Sucesiones, y, gestiones de tráfico.
 - Contratación de una empresa especializada en el área de marketing que efectúe un vídeo que transmita la imagen corporativa de la gestoría, con la finalidad de colgarlo en “Youtube” en formato audiovisual
 - Inclusión de información relativa a la gestoría, en publicaciones especializadas a nivel sectorial. Entre otras www.miramedios.com y www.ojd.es.

- Publicidad a través de asociaciones y portales específicos:
 - www.canalempresa.com,
 - www.todoelderecho.com
 - www.oficinasydespachos.com.
- Contratos de colaboración:
 - Efectuar reuniones con los presentadores de servicios más comunes (notarios y procuradores), con la finalidad de establecer contratos de colaboración, que permitan obtener sinergias en ambos sentidos. Estos se implementarían retribuyendo un importe fijo a los colaboradores en base al número de clientes presentados, o facilitándoles un porcentaje del precio final cobrado al cliente por la gestión efectuada. Se valoraría la posibilidad de diversificar el negocio, a través de este tipo de contratos, con corredurías de seguros, asesorías laborales, autoescuelas y entidades bancarias.

Capítulo 6: Conclusiones

6.1. CONCLUSIONES

El actual Plan Estratégico 2015-2018, simboliza una importante herramienta, con la que llevar a cabo la Planificación de la gestoría Liasa, C.B., para los próximos 3 años. Cómo ya se ha citado, al tratarse de un despacho profesional, con una fuerte cultura organizativa asentada en el costumbrismo, así como, con un sistema de trabajo muy arraigado, en cuanto a los procesos llevados a cabo por parte de los empleados y la cúpula gerencial. Estos últimos, son los que no conciben el cambio como mejora, con lo que puede resultar un camino complicado, en el que no sólo se van a encontrar problemas para su implantación, sino también en la forma, en la que la gestoría será capaz de gestionar los posibles cambios, que puedan surgir como consecuencia de la aplicación de las estratégicas.

Es necesario, además tener en cuenta la etapa de incertidumbre que actualmente presenta el panorama tanto económico como político de nuestro país y más concretamente, todos los sectores que ejercen una fuerte vinculación e influencia con la gestoría, (entidades bancarias, notarios, procuradores y PYMES): Es por todo esto, que el presente Plan, representa una apuesta muy arriesgada para una planificación a tan largo plazo, sin detenerse a recapacitar en la situación más próxima, que se podría establecerse en medio año. Por todo ello, la gestoría debe estar preparada para hacer frente a los cambios, pero sin olvidar las principales líneas planteadas, realizando un ejercicio de ‘Estrategia Activa’.

Al mismo tiempo, resulta conveniente puntualizar que quizás lo más difícil de la puesta en marcha de este Plan, será ese cambio de mentalidad necesario que exige la adopción de nuevas actuaciones de negocio. A menudo, esto representa uno de los mayores obstáculos para el éxito de la aplicación de las estrategias. Mediar en el comportamiento de las personas es incluso más difícil que el ejercicio de reflexión y análisis que recoge este plan por varios factores como son la desconfianza y la incertidumbre,

Por ello, es preciso ser consciente, de que el primero de los pasos antes de comenzar a aplicar el contenido de este Plan, será crear y fomentar una perspectiva de cambio y de espíritu de mejora con el equipo de trabajo de Liasa, C.B. Es compromiso nuestro, trabajar y mucho sobre el factor emocional de las personas para conseguir crear

sentimientos facilitadores que sean capaces de potenciar el cambio. Sería conveniente, pues, que el presente Plan fuera revisado anualmente, para comprobar su implantación y evolución.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Abascal, F. (1998). "Cómo se hace un Plan Estratégico". Ediciones ESIC.
- Alet, J. (2002). "Fidelización y Calidad del Servicio". Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo (ICEMD).
- Cohen, W.(1.993). "El Plan de Marketing", Ediciones Deusto.
- David, F. R. (1994). "Gerencia Estratégica". Ediciones Pearson Prentice Hall.
- De Miguel, M., Oltra, R. (2007). "Gestión Administrativa I". Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Jiménez, J.A. (2006). "Dirección Estratégica y Viabilidad de la Empresa". Editorial Pirámide.
- Porter, M. E. (1992). "Estrategias Competitivas". Compañía Editorial Continental.
- Ramió, C. (1999). "Teoría de la Organización y la Administración Pública." Editorial Rústica-Tecnos.
- Steiner, G. A. (1994). "Planificación de la alta dirección". Editorial EUNSA.

PÁGINAS WEB

- www.boe.es. Página del Boletín Oficial del Estado. Fecha de Consulta: 09/08/2016.
- www.camaras.org. Página Oficial de las Cámaras de Comercio, donde se han consultado los trámites administrativos. Fecha de Consulta: 15/11/2015
- www.colegiodegestoresadministrativodevalencia.org. Página oficial del Colegio de Gestores Administrativos de Valencia. Fecha de Consulta: 18/10/2015.
- www.comfia.net. Página de CCOO Servicios Financieros y Administrativos. Fecha de Consulta: 14/10/2015.
- www.diariojuridico.com. Página de noticias jurídicas. Fecha de Consulta: 18/09/2015.
- www.economista.org. Página del Consejo General de Economistas de España. Fecha de Consulta: 14/10/2015

www.elgestor.com. Página de los Gestores Administrativos. Fecha de Consulta: 17/10/2015

www.expansion.com. Página de noticias económicas. Fecha de Consulta: 19/10/2015

www.gestiopolis.com, Página de administración y dirección de empresas, economía, emprendimiento, finanzas, marketing y RRHH. Fecha de consulta: 5/11/2015.

www.gva.es. Página oficial de la Generalitat Valenciana. Fecha de Consulta: 20/10/2015.

www.iabogado.com. Página del abogado por internet. Fecha de Consulta: 20/09/2015.

www.idealista.com. Página de casas y pisos, alquiler y venta. Fecha de Consulta: 27/09/2015.

www.lexjuridica.com. Diccionario Jurídico. Fecha de Consulta: 22/09/2015.

www.notariado.org Página oficial del Consejo General del Notariado. Fecha de Consulta: 24/10/2015.

www.noticiasjuridicas.com. Página de legislación y actualidad. Fecha de Consulta: 22/09/2015.

www.nuevaempresa.com. Página que ayuda a la creación de empresa. Fecha de Consulta: 17/10/2015

www.porticolegal.com. Página de Gestorías Fiscales, Laborales y Contables. Fecha de Consulta: 15/09/2015.

www.redceei.com. Página del Centro Europeo de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana. Fecha de Consulta: 18/10/2015

www.regiondemurcia.com. Página Oficial de la Región de Murcia, donde se ha consultado su canal jurídico. Fecha de Consulta: 25/09/2015.

www.registradores.org. Página oficial de Registradores de España. Fecha de Consulta: 18/09/2015.

www.sislei.net. Página de Sistemas Legislativos y Entornos Informáticos. Fecha de Consulta: 27/09/2015.

REVISTAS

Revista del Ilustre Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Madrid. Número 92-93. De noviembre de 2011 a marzo del 2012.

Revista del Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España. Número 275 de marzo 2012.

ANEXOS



AYUNTAMIENTO DE PALENCIA
C.I.F. I-54-42900-D

AUTOLIQUIDACIÓN
IMPUESTO SOBRE EL INCREMENTO
DEL VALOR DE LOS TERRENOS

DATOS DE LA LICITURA DE TRANSMISIÓN

TÍTULO: **HERENCIA** CLASE: **PLENO ADMINISTRATIVO** FECHA DE LA TRANSMISIÓN: **15/06/2014**
 (Decreto de Herencia, Ley de Herencia, etc.)
 Nº PROTOCOLADO: **1500007139** NOTARIO: **FRANCISCO JAVIER DEL AMARTE RUBIO PEREZ** DE **PALENCIA**

DATOS DEL SUJETO PASIVO - Condeño por... (VENDEDOR, HEREDERO, DONATARIO, etc.)

NOMBRE Y APELLIDOS / DIFERENCIACIÓN SOCIAL: **FRANJANOS BUENESTRACON** D.N.I.: **5074884-1**
 IDENTIFICACIÓN FISCAL: **1500007139** LA COMUNICACIÓN: **LA AUTOLIQ.** PROVINCIA: **PALENCIA**

DATOS DEL REPRESENTANTE

NOMBRE Y APELLIDOS / RAZÓN SOCIAL: **FRANJANOS BUENESTRACON** D.N.I.: **5074884-1**
 DOMICILIO FISCAL: **1500007139** en **PALENCIA** PROVINCIA: **PALENCIA**

DATOS DE LA FINCA TRANSMITIDA

CLASE DE FINCA: **TERMINAL DE PASAJE** SUPERFICIE: **11.111 m²** PORCENTAJE QUE SE INMATRIKTE: **100%**
 (Diferencia de superficie, etc.)
 SITUACIÓN: **TERMINAL DE PASAJE DE VÍCIOS** REFERENCIA CATASTRAL: **1500007139**

PERIODO IMPROPOSITIVO, BASE IMPROPOSITIVA

Fecha TRANSMISIÓN ANTERIOR: **15/06/2014** TÍTULO: **DONACIÓN** AÑOS TRANSCRITOS: **0**
 EDAD: **0**

VALOR CATASTRAL DEL SUJETO PASIVO QUE SE TRANSMITE

COEFICIENTE ORDENANTE
 (Ver artículo 104 de la Ley 4/2001, de 6 de mayo, de Bases de Régimen Local)

| | | |
|---|---|--|
| De 1 a 3 años = 10 x (A) AÑOS = (A) | BASE IMPROPOSITIVA (B) = 1000000 | CÁLCULO DE LA CUOTA: Tasa repercutida = 1000000 x 0,0000 = 0 (Máx. 20 x A) |
| De 3 a 6 años = 200 x (B) AÑOS = (B) | | |
| De 6 a 10 años = 240 x (B) AÑOS = (B) | | |
| De 10 a 20 años = 244 x (B) AÑOS = 46560 (B) | | |
| (Máx. 20 x A) | | (Máx. 20 x A) |
| | | TOTALES A PAGAR: 0 |

| | |
|---------------|---------------|
| (Máx. 20 x A) | (Máx. 20 x A) |
|---------------|---------------|

NOTAS:

- El valor catastral del sujeto pasivo en el momento de la transmisión es la cifra (A) que figura en el artículo 104 de la Ley de Presupuestos del Estado (2010).
- El impuesto que se transmite en esta declaración es el impuesto que se transmite en el momento de la transmisión, de acuerdo con el artículo 104 de la Ley de Presupuestos del Estado (2010).
- Cada vez que se transmite un bien inmueble, el propietario o usufructuario, en virtud de la Ley de Presupuestos del Estado (2010), debe declarar el impuesto que se transmite en el momento de la transmisión en el momento de la declaración del impuesto que se transmite en el momento de la transmisión.

Debe en cada declaración, para cada bien inmueble que se transmite, un valor de su transmisión que no podrá ser inferior al valor que se transmite en el momento de la declaración.

D.N.I. _____

EL DECLARANTE



**REGISTRO MERCANTIL
DE MADRID**

AVILA CASTELLANA, 11
28013 MADRID

Teléfono: 915761200
Fax: 915790566

NOTIFICACION DE CALIFICACION

JOSÉ M. MUNDIÑO-CASTRIELOS FERNÁNDEZ, Registrador Mercantil de Madrid, previa el consiguiente examen y subsección, de conformidad con los artículos 18 del Código de Comercio y 6 del Reglamento del Registro Mercantil y habiéndose dado cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 15.2 de dicho Reglamento, ha resuelto no practicar la inscripción solicitada conforme a los siguientes HECHOS y FUNDAMENTOS DE DERECHO:

HECHOS

DIARIO / ASIENTO: 2337 / 543
R. PRESENTACION: 20/09/2012
ENTRADA: 1 / 2012 / 117.474.0
SOCIEDAD: DESARROLLO Y TECNOLOGIA DE CENTROS VACACIONALES SL
AUTORIZANTE: SAPENA DAVO JOAQUIN
PROTOCOLO: 2012/791 de 24/07/2012

FUNDAMENTOS DE DERECHO (DEFECTOS)

1.- DEFECTO SUBSANABLE:

LA HOJA REGISTRAL FIGURA CERRADA PROVISIONALMENTE, POR CUANTO LA SOCIEDAD FIGURA DADA DE BAJA EN EL INDICE DE ENTIDADES DEL MINISTERIO DE HACIENDA, COMUNICADA A ESTE REGISTRO A LOS EFECTOS DE LO PREVISTO EN LOS ARTICULOS 131 DEL REAL DECRETO LEGISLATIVO 4/2004 DE 5 DE MARZO, POR EL QUE SE APRUEBA EL TEXTO REFUNDIDO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES Y 96 R.R.M.

Sin perjuicio de proceder a la subsanación de los defectos anteriores y a obtener la inscripción del documento, en relación con la presente calificación:

- A) Puede instarse la aplicación del cuadro de sustituciones conforme a los arts. 18 del Código de Comercio, 275 bis de la Ley Hipotecaria y al Real Decreto 1109/2003, en el plazo de quince días a contar desde la fecha de notificación, o bien, sin perjuicio de lo anterior;
- B) Impugnarse directamente ante el Juzgado de lo Mercantil de esta capital mediante demanda que deberá interponerse dentro del plazo de dos meses, contados desde la notificación de esta calificación, siendo de aplicación las normas del juicio verbal conforme a lo previsto en los artículos 324 y 323 de la Ley Hipotecaria o
- C) Alternativamente interponer recurso en este Registro Mercantil para la Dirección General de los Registros y del Notariado en el plazo de un mes desde la fecha de notificación en los términos de los artículos 324 y siguientes de la Ley Hipotecaria.

MADRID, a 27 de Septiembre de 2012

EL REGISTRADOR



903112

Registramos, Registrador Mercantil, C.C.F., 3.81-6886

