



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# Plan de empresa para la creación de una asesoría en Valencia

---

Autor: Juan José Llario Carbonell

Director: Aurelio Herrero Blasco

Facultad de administración y  
dirección de empresas

Noviembre 2016



## Contenido

1. Introducción.....	4
1.1 Resumen.....	5
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas. ....	5
1.3 Objetivos .....	9
1.4 Metodología .....	10
2. Antecedentes y situación del sector. ....	11
2.1 Motivación y justificación del trabajo. ....	12
2.2 Aproximación del sector .....	13
3. Análisis del entorno.....	18
3.1 introducción .....	19
3.2 Análisis del microentorno. ....	19
3.3 Análisis del macro entorno.....	24
3.4 Análisis de la competencia .....	33
3.5 Análisis DAFO y CAME .....	35
3.6 Epílogo.....	36
4. Operaciones y procesos. ....	37
4.1 Introducción .....	38
4.2 Localización. ....	38
4.3 Procesos. ....	40
4.4 Epílogo.....	41
5. Organización y recursos humanos. ....	42
5.1 Introducción. ....	43
5.2 Misión, visión y valores de la empresa. ....	43
5.3 Forma jurídica y fiscal de la empresa. ....	44
5.4 Análisis de los puestos de trabajo.....	46
5.5 Epílogo.....	50
6. Plan de marketing .....	51
6.1 Introducción .....	52
6.2 Segmentación del mercado.....	52
6.3 Análisis del producto/servicio. ....	56
6.4 Análisis del precio.....	57



6.5 Análisis de la distribución.....	58
6.6 Análisis de la comunicación.....	60
6.7 Epílogo.....	61
7. Plan económico y financiero .....	62
7.1 Introducción. ....	63
7.2 Plan de inversión .....	63
7.3 Plan de financiación. ....	66
7.4 Ingresos y gastos .....	67
7.5 Análisis de la tesorería .....	69
7.6 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	73
7.7 Balance de situación.....	75
7.7 Umbral de rentabilidad. ....	77
7.8 Análisis de ratios. ....	79
7.9 Epílogo.....	81
8. Conclusiones.....	83
8. conclusiones .....	84
Bibliografía. ....	86
Anexos.....	89

## Ilustraciones

Ilustración 1 empresas según el estrato. ....	12
Ilustración 2 número de empresas en CV y España .....	14
Ilustración 3 distribución de empresas según asalariados.....	15
Ilustración 4 Forma jurídica de las gestorías .....	16
Ilustración 5 media anual de personal ocupado .....	17
Ilustración 6 Las fuerzas de Porter .....	20
Ilustración 7 PIB de España .....	25
Ilustración 8 variación porcentual del PIB.....	26
Ilustración 9 PIB comunidad valenciana y su variación.....	27
Ilustración 10 tasa de paro en España .....	28
Ilustración 11 Tasa de paro comunidad valenciana .....	29
Ilustración 12 Encuesta de servicios .....	30
Ilustración 13 número de empresas en España .....	31
Ilustración 14 Análisis DAFO.....	35
Ilustración 15 Análisis CAME .....	36
Ilustración 16 Modalidades forma jurídica .....	45
Ilustración 17 Organigrama.....	49
Ilustración 18 inversión en mobiliario.....	64
Ilustración 19 inversión publicidad .....	64
Ilustración 20 inversión en equipo informático .....	66
Ilustración 21 Tesorería 2016.....	70
Ilustración 22 Tesorería 2017.....	71
Fuente: elaboración propia. 2016Ilustración 23 tesorería 2018.....	71
Ilustración 24 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	73
Ilustración 25 análisis cuenta de perdidas y ganancias.....	74
Ilustración 26 Balance de situación.....	76
Ilustración 27 Fondo de maniobra .....	77
Ilustración 28 umbral de rentabilidad.....	78
Ilustración 29 Ratios liquidez .....	79
Ilustración 30 ratios endeudamiento .....	79
Ilustración 31 ratios rotación de activo.....	80
Ilustración 32 ratios rentabilidad .....	81
Ilustración 33 préstamo .....	90
Ilustración 34 ventas 2016 .....	92
Ilustración 35 ventas 2017 .....	94
Ilustración 36 Ventas 2018.....	96
Ilustración 37 IVA .....	98



# 1. Introducción.

## 1.1 Resumen.

El presente trabajo de final de carrera trata sobre la creación de una asesoría en la ciudad de Valencia. El principal objeto de este trabajo es la definición de las características que tendrá la empresa y la viabilidad de ésta.

Hemos analizado la situación del sector en la actualidad, definiendo las principales características de éste tales como la fuerte rivalidad competitiva que existe, el crecimiento de los últimos años en número de empresas y mostrando diferentes cifras principales del sector.

Explicaremos con detalle el porqué de la elección de esta localización y los miembros que formarán la compañía. Expondremos las diferentes posibilidades de formas jurídicas y nos decantaremos finalmente por la Sociedad Limitada de nueva creación.

Identificaremos el público objetivo al cual irán dirigidas nuestras campañas de marketing y definiremos los servicios que prestaremos a lo largo de nuestra existencia.

Analizaremos la competencia a la que tendremos que enfrentarnos para identificar posibles ventajas para hacerlos frente y poder diferenciarnos de ellos.

Realizaremos un estudio económico financiero donde estudiaremos la inversión que realizará la empresa así como la financiación que requerirá. Llegaremos a la conclusión de que es un trabajo rentable a través de realizar un plan de tesorería y financiación.

## 1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.

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

Debido a la actual coyuntura económica que estamos viviendo actualmente una de las opciones para poder conseguir trabajo es crear tu propia empresa. Así pues, muchas personas pueden necesitar que se les asesore en los primeros años de vida de la empresa sobretodos si son pequeñas o medianas empresas.

Elijo la ciudad de valencia por la cantidad de posibles clientes potenciales que pueden aparecer y porque he vivido 6 años en dicha ciudad

He decidido realizar un plan de empresa como trabajo de final de carrera de una asesoría porque he realizado las prácticas en una y me parece un buen negocio a explotar y que gracias a los conocimientos adquiridos puedo llevar a cabo dicha acción.

Capítulo del TFC	<b>Capítulo 2. Antecedentes y situación del sector.</b>
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción a los sectores empresariales</li> <li>2. Economía española y regional</li> <li>3. Microeconomía</li> <li>4. Macroeconomía</li> </ol>
Breve justificación	En este capítulo se mostraran las principales características del sector, su evolución y su comportamiento para tener un mayor conocimiento sobre éste.

Capítulo del TFC	<b>Capítulo 3. Análisis del entorno</b>
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección estratégica y política de la empresa.</li> </ol>
Breve justificación	En este capítulo utilizaremos herramientas vistas en esta asignatura como el modelo DAFO , las 5 fuerzas de porter y el modelo PEST

Capítulo del TFC	<b>Capitulo 4. Operaciones y procesos</b>
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de producción y logística.</li> <li>2. Economía de la empresa I</li> <li>3. Sistemas integrados de información para gestión</li> </ol>

Breve justificación	En este capítulo se mostrarán los procesos que seguirán los empleados de la empresa para realizar el servicio y la localización de la misma

Capítulo del TFC	<b>Capítulo 5. Organización y RRHH</b>
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Derecho de la empresa.</li> <li>2. Dirección de recursos humanos.</li> <li>3. Economía de la empresa I.</li> <li>4. Gestión fiscal de la empresa.</li> </ol>
Breve justificación	<p>En este capítulo se determinará la forma jurídica de la empresa y para ello se utilizarán los conocimientos adquiridos en gestión fiscal de la empresa.</p> <p>También se definirá la misión, visión y objetivos de la empresa, así como el número de empleados que dispondrá la empresa para su correcto funcionamiento.</p>

Capítulo del TFC	<b>Capítulo 6. Plan de marketing</b>
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección comercial</li> <li>2. Dirección estratégica y política de la empresa.</li> <li>3. Economía de la empresa I.</li> </ol>
Breve justificación	En este capítulo se desarrollará la estrategia comercial que seguirá la empresa. Se analizará el mercado para obtener un público objetivo, una estrategia de precios y una política de promoción y distribución.

Capítulo del TFC	<b>Capítulo 7. Plan económico y financiero</b>
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contabilidad financiera</li> <li>2. Contabilidad general y analítica</li> </ol>



Breve justificación	En este capítulo se realizaran el balance y cuentas de resultado de la empresa y se estudiarán los principales ratios. Para ello se utilizarán los conocimientos adquiridos en las dos asignaturas mencionadas
---------------------	--

### 1.3 Objetivos

Una vez definido el objeto principal del trabajo de final de carrera, que es crear un plan de empresa, debemos marcarnos una serie de objetivos principales y secundarios que nos permita llegar al objeto final del trabajo. Para ello buscaremos alcanzar los siguientes objetivos:

-Objetivo principal 1: Conocer la situación actual del sector en el que la empresa desarrollará la actividad.

Objeto secundario: Conocer la evolución y las principales cifras del sector.

-Objetivo principal 2: Desarrollar una estrategia de empresa analizando los factores internos y externos.

Objetivo secundario: Analizar el macroentorno a través del modelo PESTEL.

Objetivo secundario: Analizar el microentorno a través de las fuerzas de porter.

Objetivo secundario: Analizar la competencia y sus características.

Objetivo secundario: Realizar un análisis DAFO y CAME de la empresa.

-Objetivo principal 3: Conocer el modelo organizativo de la empresa y los recursos humanos:

Objetivo secundario: definir la forma jurídica de la empresa.

Objetivo secundario: Definir las áreas de trabajo de cada socio.

Objetivo secundario: Desarrollar el organigrama de la empresa.

Objetivo secundario: Definir la misión, visión y objetivos de la empresa

-Objetivo principal 4: Definir el plan de operaciones:

Objetivo secundario: Decidir donde se situará la oficina.

Objetivo secundario: Definir los procesos

-Objetivo principal 5: definir las acciones comerciales que llevaremos a cabo y como lo haremos.

Objetivo secundario: Definir el público objetivo

Objetivo secundario: Analizar la estrategia de marketing que seguirá la empresa.

-Objetivo principal 6: Demostrar la viabilidad del proyecto:

Objetivo secundario: Realizar un plan de inversión

Objetivo secundario: Estudiar cómo va a financiarse la empresa

Objetivo secundario: Elaborar los estados contables de la empresa.

## 1.4 Metodología

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

-Fuentes de información primarias: Bases de datos como el INE y SABI para conocer la situación y evolución del sector.

-Internet: Herramienta utilizada para conocer a la competencia y para poder ampliar la información sacada de otras fuentes,

-Conocimiento adquirido a través de las diferentes asignaturas cursadas en la licenciatura de administración y dirección de empresas.

-Observación: Utilización del conocimiento adquirido durante la realización de las prácticas en una asesoría y contando con el apoyo del tutor de prácticas en cualquier duda acerca del funcionamiento de la empresa.

-Programas informáticos para la presentación adecuada del trabajo.

-Legislación.



# **2. Antecedentes y situación del sector.**

## 2.1 Motivación y justificación del trabajo.

La finalidad de la elaboración del trabajo de final de carrera es la creación de un plan de empresa viable utilizando los conocimientos y habilidades adquiridos durante este periodo de formación.

La idea de crear una asesoría parte de la necesidad de un gran número de empresas españolas de por ejemplo llevar la contabilidad o declarar algún impuesto. En definitiva, la idea parte de que cualquier empresa puede ser un cliente potencial.

El tejido empresarial español fortalece esta idea ya que el 99,88% de las empresas son consideradas pyme, es decir, tienen entre 0 y 249 asalariados. Cabe destacar que para nuestro negocio cuanto menor sea el tamaño de una empresa mayor probabilidad tiene de requerir nuestros servicios ya que las grandes empresas poseen con departamentos propios y específicos que cubren los servicios que podemos prestar. Por tanto, observando el tamaño de las empresas españolas y su forma jurídica, la inmensa mayoría de las empresas podrían estar interesadas en nuestros servicios.

Sin embargo, no con tener la idea de crear una asesoría se garantiza el éxito de ésta. Debido a la crisis económica a la que está sometido el estado español hay que buscar unas soluciones eficientes para poder llevar a cabo un proyecto de éxito tanto en el tema de financiación como en la penetración del mercado ya que el sector en el que se situará la empresa es un sector maduro donde hay una fuerte competencia y tendremos que esforzarnos para encontrar nuestro hueco de mercado.

Ilustración 1 empresas según el estrato.2016

Tabla 1. Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total, en España y en la UE27.

	Micro Sin asalariados *	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
ESPAÑA	1.751.964	1.297.861	110.086	18.497	3.178.408	3.913	3.182.321
%	55,1	40,8	3,5	0,6	99,9	0,1	100
UE %	92,7		6,1	1	99,8	0,2	100

Fuente: INE, DIRCE 2015 (datos a 1 de enero de 2015), y Comisión Europea, 2015 Small Business Act for Europe. Estimaciones para 2014

## 2.2 Aproximación del sector

En este apartado analizaremos en profundidad las características del sector en el que vamos a desarrollar nuestra actividad. Estudiaremos las principales cifras y la evolución y actual situación.

Es lógico empezar por la identificación en que código CNAE se encuentra el sector de la gestoría. El código que corresponde a nuestra actividad es el de Actividades de contabilidad, Teneduría de libros, Auditoría y Asesoría Fiscal (CNAE: 6920).

Como prácticamente todos los subsectores del sector servicios sufre una fuerte dependencia de la coyuntura económica, es por eso que en época de recesión, este sector, se vea afectado por los recortes y reajustes económicos que realizan las empresas para reducir costes en servicios contratados exteriores a ellas.

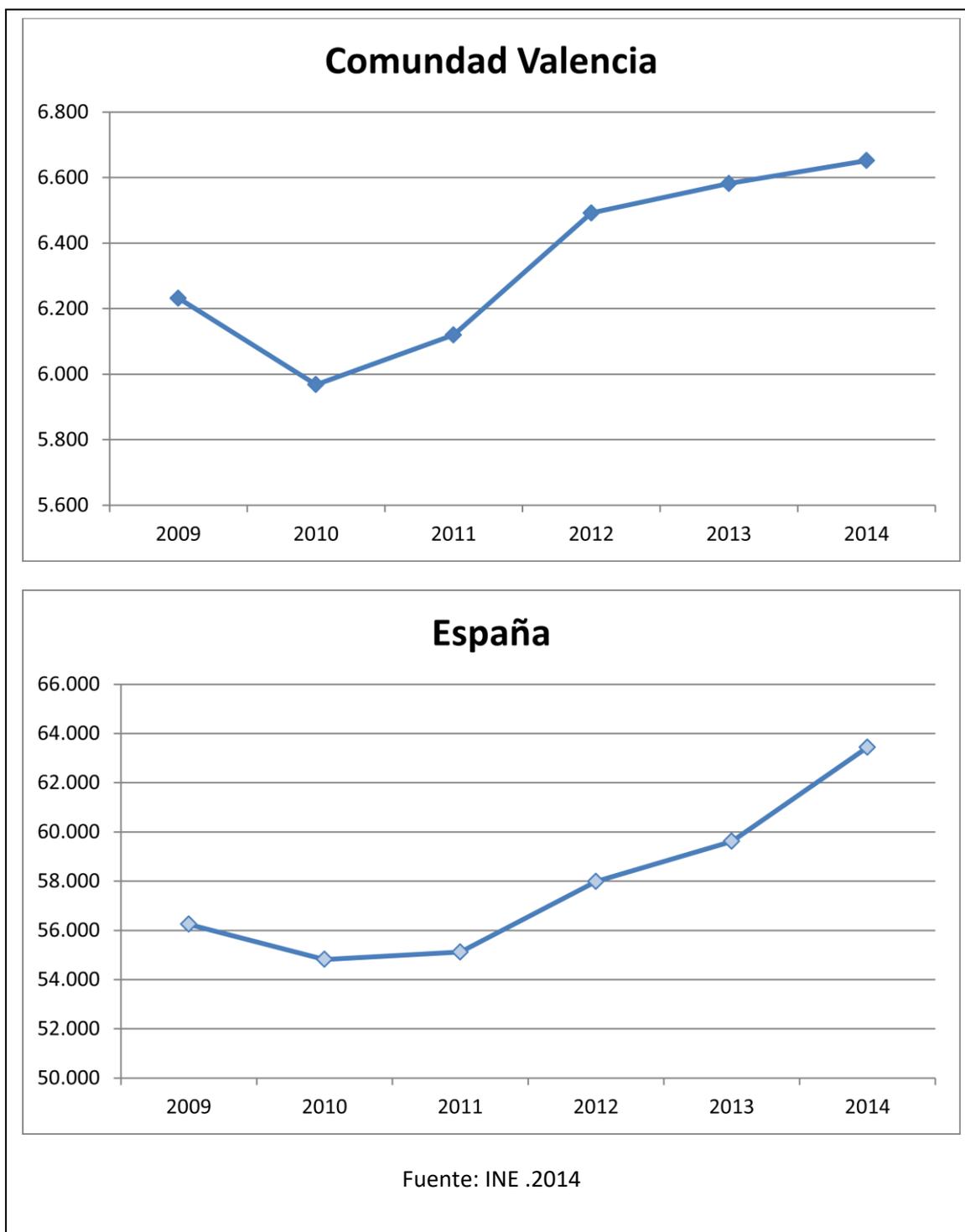
Una característica importante que merece destacar del sector es la falta de regulación en materia de asesoría fiscal, es decir, no es necesaria la colegiación para ejercer la actividad y por tanto esto desemboca en un gran intrusismo en el sector. En definitiva, existe una gran competencia porque abogados, banqueros u otros pueden ejercer libremente la profesión sin titulación alguna.

Estudiando los datos proporcionados por el INE, observamos que desde 2010 el número de empresas del sector de Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal evoluciona positivamente tanto a nivel nacional como a nivel autonómico, en este caso nos centramos en la comunidad valenciana que es donde residirá nuestra empresa. Cabe destacar que el número de empresas valencianas representa casi el 12% del número total de las empresas españolas. Como se observa en los siguientes gráficos el crecimiento porcentual del número de empresas en la comunidad valenciana es muy similar al que sigue a nivel estatal.

Por tanto podemos determinar que es un sector que poco a poco va recuperándose de los efectos de la crisis económica que afecta al país.

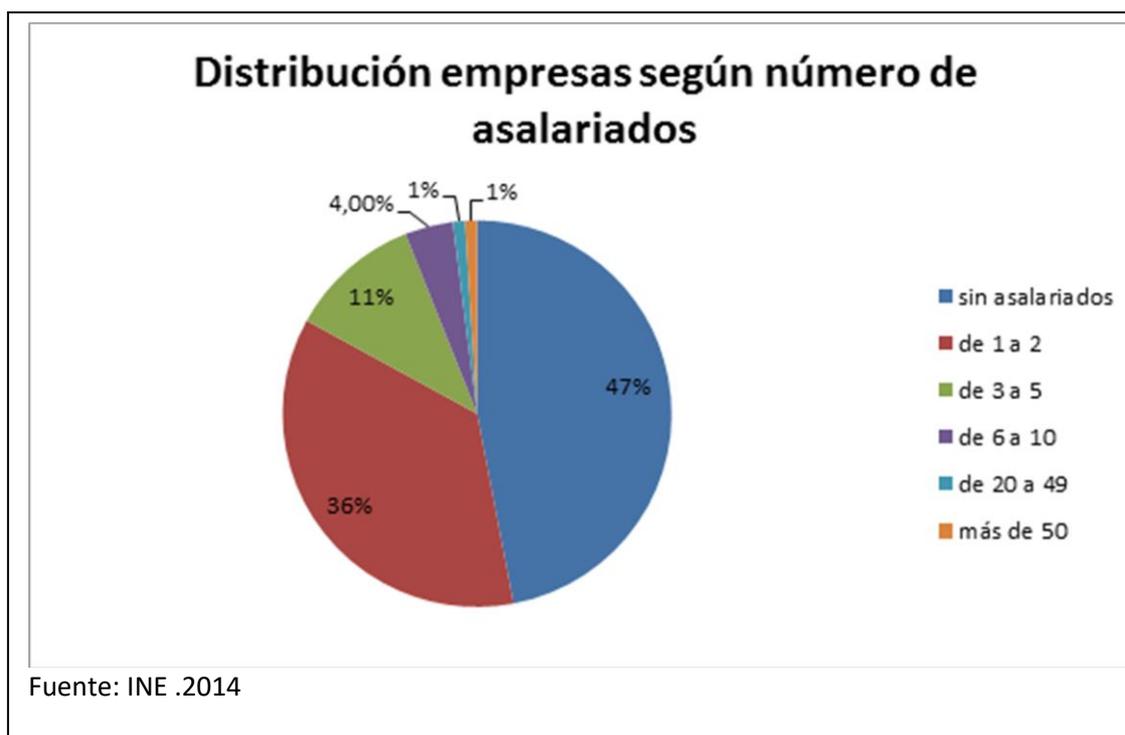


Ilustración 2 número de empresas en CV y España. 2009-2014



Otro aspecto a tener en cuenta del sector es la estructura de las empresas de éste. Por tanto analizaremos el número de asalariados que cuenta cada empresa y la forma jurídica de cada empresa del sector.

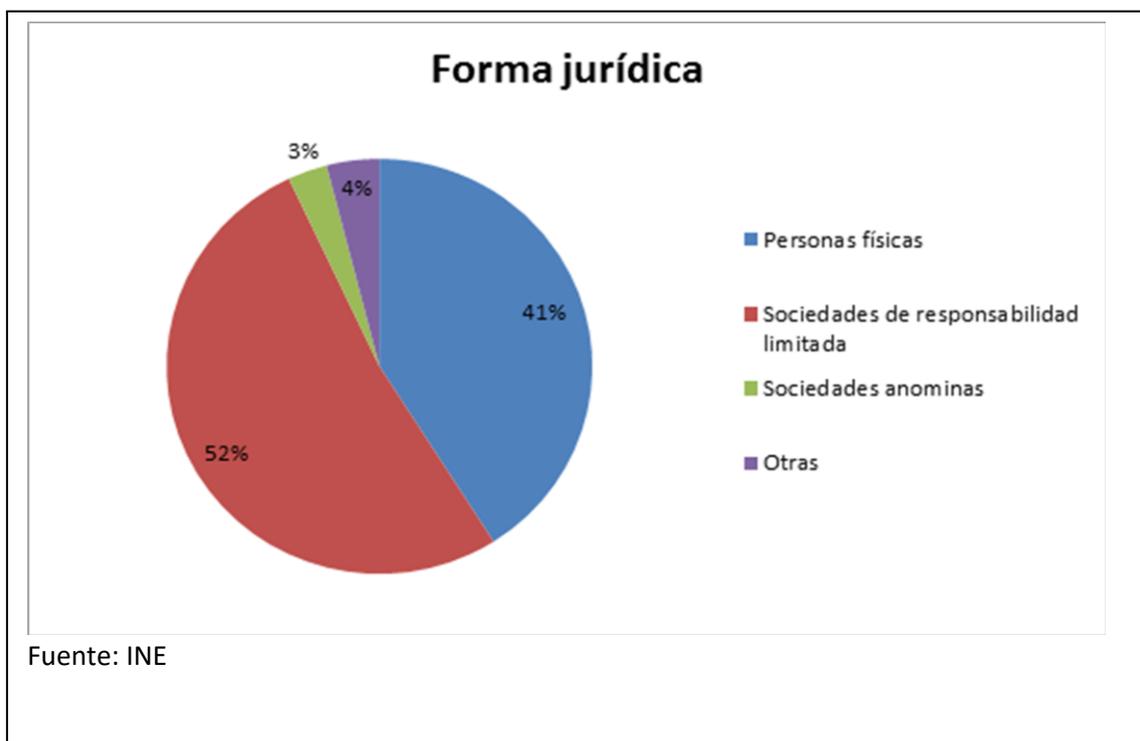
Ilustración 3 distribución de empresas según asalariados



Como se aprecia en el gráfico, más del 80% de las empresas del sector presentan 2 o menos asalariados en el año 2014, esto quiere decir que en el sector nos encontramos muchas empresas con plantillas muy reducidas y en casi la mitad de los casos se trataran de sociedades unipersonales por lo que es posible que el empresario no quiera constituir una sociedad y prefiera actuar como persona física.

El siguiente paso es analizar, por tanto, la forma jurídica por la que optan las empresas que se dedican a la gestión.

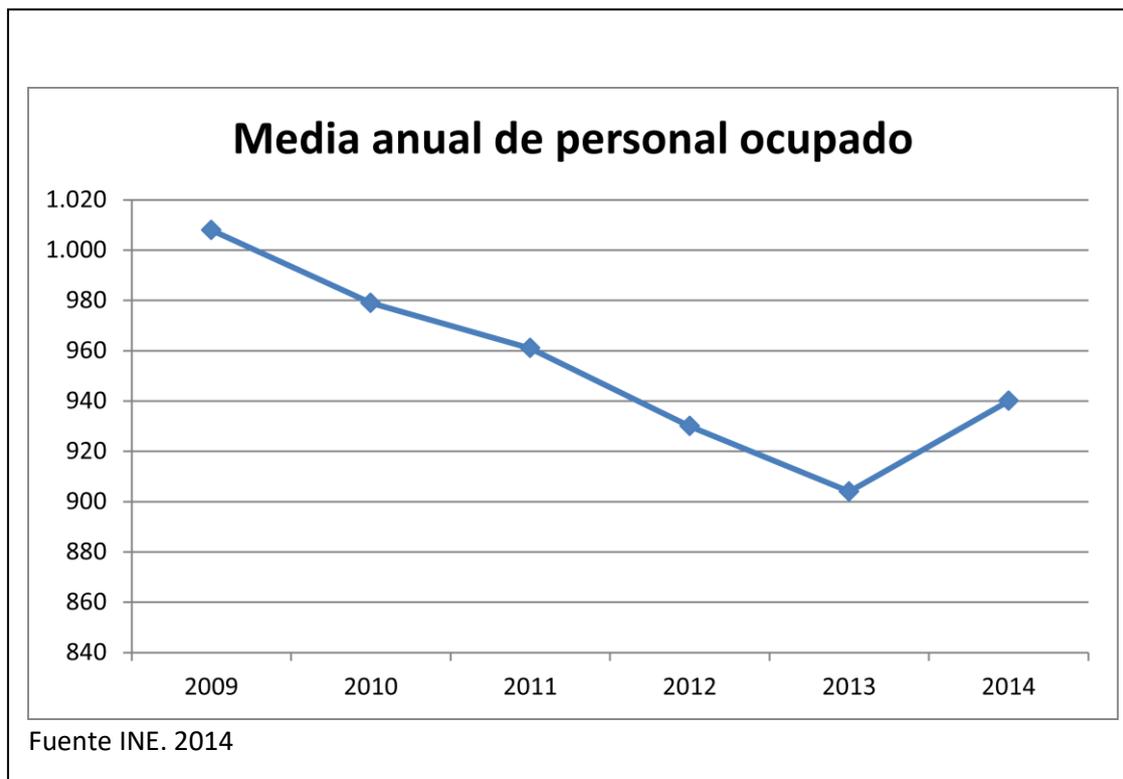
Ilustración 4 Forma jurídica de las gestorías



Como se aprecia en el gráfico, el 52% de las gestorías optan por constituir la empresa como una sociedad de responsabilidad limitada, en parte por el capital mínimo exigido para constituir la. En segundo lugar están las personas que actúan por nombre propio y con su patrimonio frente a terceros, es decir, actúan bajo la forma jurídica de persona física (como habíamos mencionado anteriormente).

Por último analizaremos la evolución de la media anual de personal ocupado en el sector de actividades profesionales, científicas y técnicas. Como hemos dicho anteriormente, este sector depende mucho de la situación económica y como veremos en el siguiente gráfico, en tiempos de crisis económica se observa un descenso de la población ocupada en este sector pero a medida que la situación mejora se observa un cambio paulatino en el personal ocupado en este sector.

Ilustración 5 media anual de personal ocupado (2009-2014)



Por tanto, vemos que cuando la crisis asoló nuestro país, provocó que las empresas que contrataban los servicios que presta el sector quebraran y por consiguiente se produjera una disminución del personal ocupado. Pero a partir de 2013 se observa que el mercado empieza a recomponerse y junto a la creación de nuevas empresas que requieren nuevamente los servicios la media anual de personal ocupado empieza a crecer.

Las conclusiones que podemos sacar de esta pequeña aproximación al sector son, por tanto: Este es un sector que tiene una fuerte dependencia de la coyuntura económica del país, que la mayoría de empresas son de reducida dimensión y con pocos trabajadores (2 o menos), el número de empresas ha aumentado estos últimos años a pesar de la crisis y que a pesar de la disminución de personal ocupado durante estos últimos años, se ha producido un cambio de tendencia significativo a partir de 2014.



# 3. Análisis del entorno

### 3.1 introducción

En este punto utilizaremos herramientas como es el análisis PESTEL, las fuerzas de Porter y el análisis DAFO y CAME para obtener información acerca del entorno de la empresa y obtener información sobre la competencia.

El análisis PESTEL nos permitirá analizar factores del macroentorno que influyen en la empresa mientras que mediante las fuerzas de Porter nos permitirá hacer lo propio pero del microentorno.

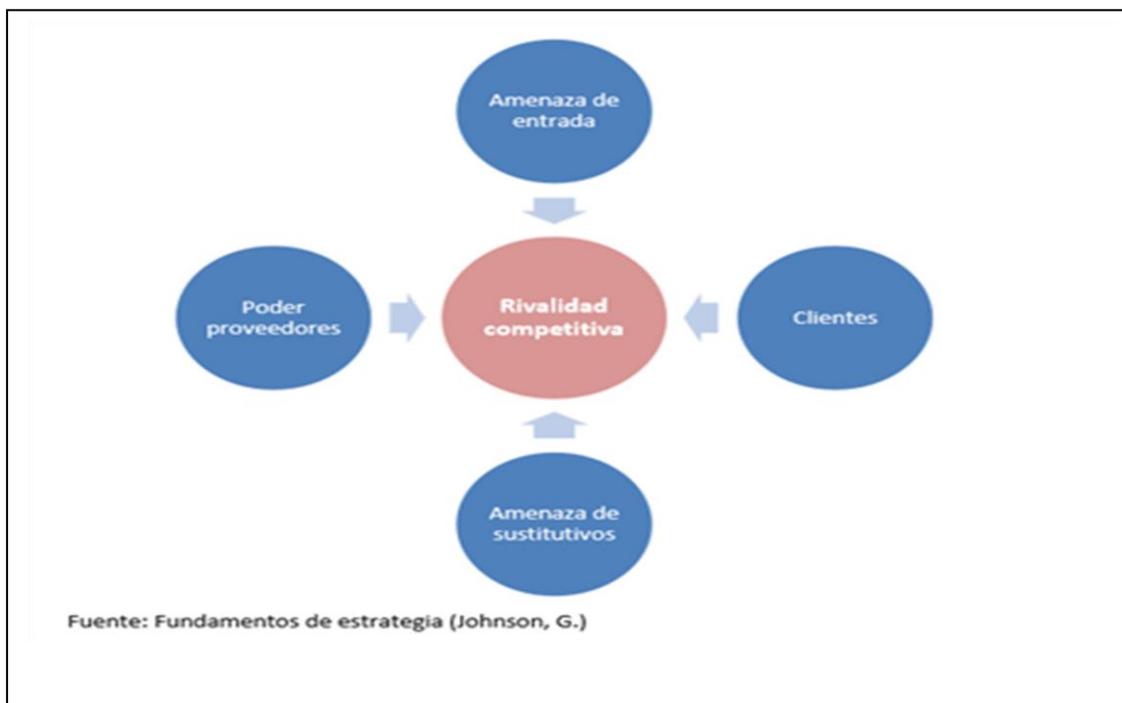
El análisis DAFO y CAME nos permitirá definir las debilidades y ventajas que tendrá nuestra empresa mientras que el CAME nos facilitará las acciones que ha de corregir la empresa para seguir cumpliendo los objetivos.

### 3.2 Análisis del microentorno.

El análisis del micro entorno lo realizaremos mediante el modelo de las fuerzas competitivas de Porter. Este modelo permite analizar cualquier industria y nos ayudará a determinar el atractivo del sector en el cual queremos realizar nuestra actividad y nos servirá de punto de partida en nuestra estrategia de negocio.

Las cinco fuerzas que aparecen en el modelo son: Las amenazas de entrada en el sector, amenaza de productos sustitutivos al servicio que proporcionamos, el poder que tienen los clientes y el poder de los proveedores.

Ilustración 6 Las fuerzas de Porter



### Amenazas de entrada.

La amenaza de entrada a la que se refiere el modelo son aquellas barreras de entrada que tiene una empresa en el momento que desea entrar a un sector. Conocer dichas barreras tiene una vital importancia ya que son a las que nos enfrentaremos en el inicio de la actividad y a su vez para conocer con que facilidad los competidores pueden aparecer en el mercado.

La principal barrera de entrada es la experiencia en el sector. Esta es una amenaza importante por el tipo del sector al que queremos entrar ya que se encuentra muy fraccionado y prácticamente ninguna empresa es líder con una cuota de mercado considerable. Esto es significativo ya que nos muestra que es muy complicado empezar con una cartera amplia de clientes porque estos, probablemente, llevan trabajando con otras gestorías durante muchos años probablemente y difícilmente serán accesibles. En otras palabras, los clientes son generalmente fieles si la gestoría muestra seguridad y buen trato.

Otra barrera de entrada es, como en la gran mayoría de negocios, la inversión que se realiza para poder empezar una actividad. En este caso y en muchos de la

rama del sector servicios la inversión inicial es muy variable y en ocasiones no muy grande ya que se priman el capital humano y no al capital mobiliario. Decimos que es variable porque el servicio prestado en este sector se puede realizar bien desde casa de un particular, alquilando un local o bien comprándolo. Cabe destacar que es importante la inversión que se realice en tecnologías de la información, ya que serán las herramientas necesarias para desarrollar nuestra actividad.

En cuanto a restricciones legales, la única barrera sería la de obtener el título de gestor administrativo, pero no es estrictamente necesario para realizar la mayoría de actividades que comúnmente se realizan en una gestoría. Esto nos beneficia a la par que nos perjudica ya que propicia la entrada de más competidores al no ser un requerimiento.

Por último, debemos destacar la prácticamente nula diferenciación de los servicios prestados que se desarrollan en el sector. Existe una alta estandarización en los productos demandados por los clientes. Por tanto, la diferenciación del producto no supone una barrera de entrada como podría suponerlo en la mayoría de negocios.

#### **Amenaza de sustitutivos.**

En referencia a los productos sustitutivos con los que el cliente puede cubrir sus necesidades no solo hay que referirse a que el cliente pueda cambiar de gestoría sino que el mismo cliente desarrolle por su cuenta, mediante la creación de un departamento específico, estas tareas.

Conociendo esto, se puede observar que la amenaza de sustitución es considerablemente elevada. Esto se debe principalmente a que las empresas que se desarrollan y crecen de manera constante decidan prescindir de nuestros servicios creando un departamento especialidad en estas tareas o bien que empresas pequeñas, con la ayuda de toda la información que hoy en día se puede obtener mediante internet y por la administración pública decidan empezar a realizar ellos mismos dichas funciones.

Cabe destacar que en la actualidad existen gestorías “low cost” que solo actúan a través de internet y significan un peligro potencial para nuestro negocio ya

que no requieren una inversión de capital elevada y tienen unos precios muy bajos que provocan que los clientes opten por este tipo de servicio.

Otra amenaza de sustitución de nuestro producto es que otros profesionales, como por ejemplo abogados, ofrezcan realizar las tareas de una gestoría además de realizar las tareas propias del profesional, en este caso la abogacía.

### **Amenaza de clientes**

En este punto se analiza la capacidad de negociación que tiene un cliente frente a nosotros. Esta capacidad varía en función de diversos factores:

En el sector en el que vamos a desarrollar nuestra actividad es difícil de encontrar compañías cuya cartera esté compuesta por unos pocos clientes. Esto quiere decir que existe poca concentración de clientes y por tanto en el caso de que se pierda un cliente no afectará de manera considerable a nuestro volumen de negocios. Cuanto mayor sea el número de clientes en una cartera menor poder de negociación tienen estos frente a nosotros.

Un factor determinante que marca la capacidad de negociación de los clientes es el bajo coste de cambio que supone trabajar con una gestoría u otra. Como hemos comentado anteriormente, la estandarización de los productos ofrecidos provoca que con el simple hecho de que el cliente facilite sus datos financieros a otro competidor, éste ya puede ofrecerle los mismos servicios que le estábamos ofreciendo nosotros en un principio. Este mercado se basa en la confianza que tiene el cliente con nosotros y suele ser la pérdida de esta confianza lo que impulsa al cliente el cambio de gestor. En definitiva, al ser prácticamente nulo el coste de cambio, el cliente tiene un poder alto de negociación basándonos en este factor.

Por último, siguiendo la línea del anterior factor, el cliente puede sustituir los servicios que nosotros le prestamos por realizar el mismo dichas tareas. Esto, como se ha comentado ya, supone un grave problema para nosotros ya que otorga al cliente un gran poder de negociación si decide realizar por cuenta propia los servicios que usualmente le proporcionábamos.

A modo de conclusión podemos decir que en este sector, pese a no ser un sector concentrado, los consumidores tienen un alto poder de negociación por

el bajo coste que les supone cambiar de compañía y la posibilidad de prescindir de ayuda externa en cuestiones de gestión.

### **Poder de los proveedores.**

En este sector, el poder de negociación que poseen los proveedores es muy bajo ya que prácticamente no existen. Los proveedores más usuales son los que facilitan material de oficina, reformas para el acondicionamiento y los que proporcionan software.

Los dos primeros tipos de proveedores no suponen un problema a la hora de encontrar sustitutivos con mejor precio o calidad ya que existe una gran variedad de oferta. En cambio, los proveedores de software si que se desarrollan en un sector más concentrado y el poder de negociación que tienen sobre nosotros es fuerte. Estos programas suelen ser bastante caros y diferentes entre un proveedor y otro. Por tanto el coste de cambiar de un proveedor a otro es elevado además del tiempo de adaptación que requieren los programas.

### **Rivalidad competitiva.**

Los puntos analizados anteriormente desembocan, como se observa en el gráfico aportado, en la rivalidad competitiva del sector, es decir, afectan de manera directa a la competencia que se genera dentro del sector. Además de estos factores existen otros que determinan la rivalidad competitiva del éste.

En primer lugar tenemos el número de empresas que existen en el sector, que como hemos comentado en puntos anteriores es muy elevado y es creciente en los últimos años. Ninguna empresa domina de manera clara el sector con una cuota de mercado muy elevada. Por tanto existe una gran competencia entre las empresas que llevan tiempo realizando la actividad por mantener este volumen de negocios pero además tras la fuerte irrupción de nuevas empresas provoca que haya todavía más una fuerte rivalidad competitiva ya que las antiguas gestorías pueden ver mermadas sus carteras de clientes.

Otro factor es la baja diferenciación entre los servicios prestados. Es muy complicado aportar al mercado un producto que se diferencie del resto de competidores y que nos proporcionara una ventaja competitiva frente a estos.

Lo que conlleva a que el precio sea el factor determinante en la elección del cliente.

### 3.3 Análisis del macro entorno

En este apartado analizaremos los factores más importantes que están al margen del control de la empresa. Para ello utilizaremos el conocido Análisis PESTEL que nos permite analizar el entorno a través de los factores: Político, económico, social, tecnológico, entorno ambiental y legal. A continuación los analizaremos en profundidad por separado.

#### **Entorno político.**

El entorno político podría definirse como las medidas políticas que un gobierno lleva a cabo y que pueden afectar directamente a nuestro negocio. La situación actual de España es bastante complicada ya que nos dirigimos hacia unas más que posibles terceras elecciones con todo lo que supone: No hay un gobierno formado y hay incertidumbre sobre las posibles medidas que puedan tomar en referencia a los empresarios. Lo que sí parece bastante claro es que seguirán las medidas destinadas a mejorar el déficit público y en consecuencia se reducen las aportaciones destinadas a mejorar el consumo privado.

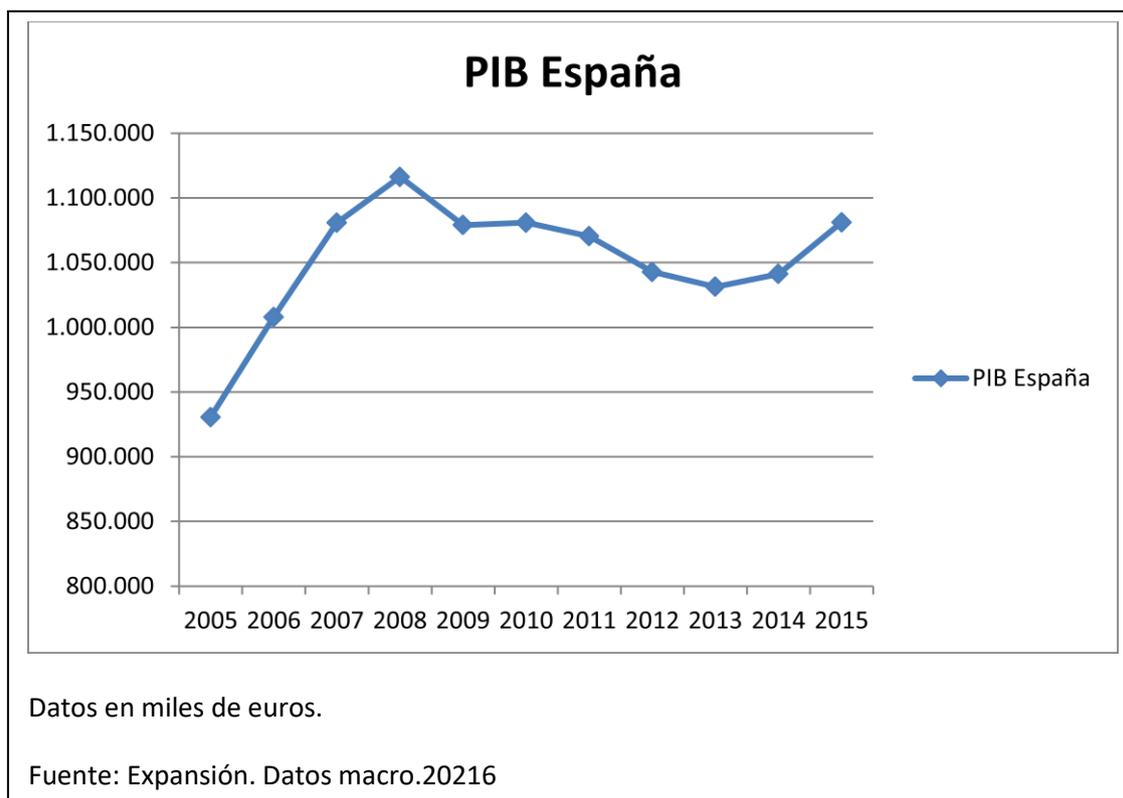
Las continuas reformas empresariales que se han ido produciendo en los últimos años han provocado cierta inseguridad en las empresas del país, tanto para las que estaban en funcionamiento como para las de nueva creación ya que tienen que adecuarse a las modificaciones en el ámbito de planificación fiscal y laboral. Las constantes modificaciones legales obligan a estas empresas a contar con profesionales para adaptarse a las mismas.

Estas reformas fiscales se llevan a cabo para combatir el fraude fiscal que sufre el estado español. Tras un periodo de amnistía fiscal, las sanciones y las acciones para perseguir dicho fraude se han endurecido y existe un mayor control por parte de la administración que se traducen un mayor número de requerimientos, declaraciones informativas, etc.

#### **Entorno económico.**

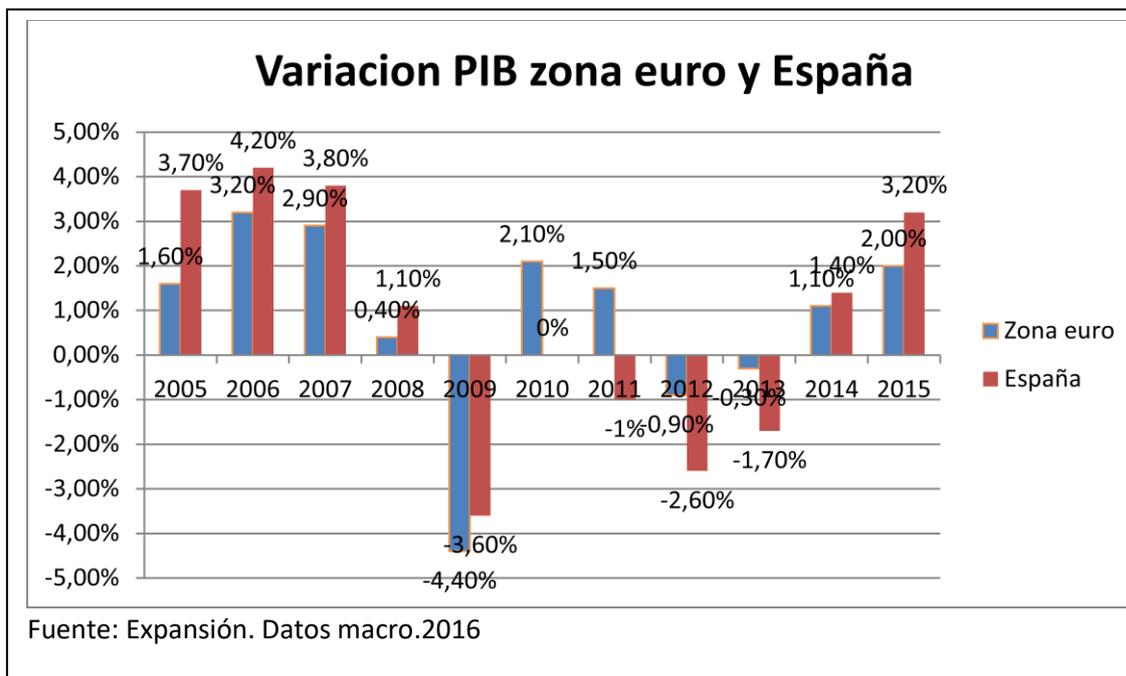
La economía española ha sufrido una fuerte recesión en la que el PIB se ha visto mermado durante este periodo de crisis además de la tasa de empleo que ha decrecido a la par que el PIB. A pesar de esto, como observaremos más adelante la tendencia está cambiando y la economía del país vuelve a crecer.

Ilustración 7 PIB de España (2005-2015)



Según los datos consultados, podemos observar como hasta el principio de la crisis el pib crecía de una manera constante y a partir de entrar en la recesión los números del producto interior bruto se ven reentidos hasta el 2014 que vuelve a cambiar la tendencia para volver a crecer . En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento porcentual del PIB español frente al de la zona euro donde salvo en los años 2010 y 2011 siguen prácticamente la misma tendencia. Resaltar que en época de bonanza el PIB español crecía en mayor medida que el europeo (un 4.2% en 2006 frente a un 3.20%) y en época de recesión también han sido más fuertes las bajadas del PIB español que el europe (-4.4% frente a -3.60%).

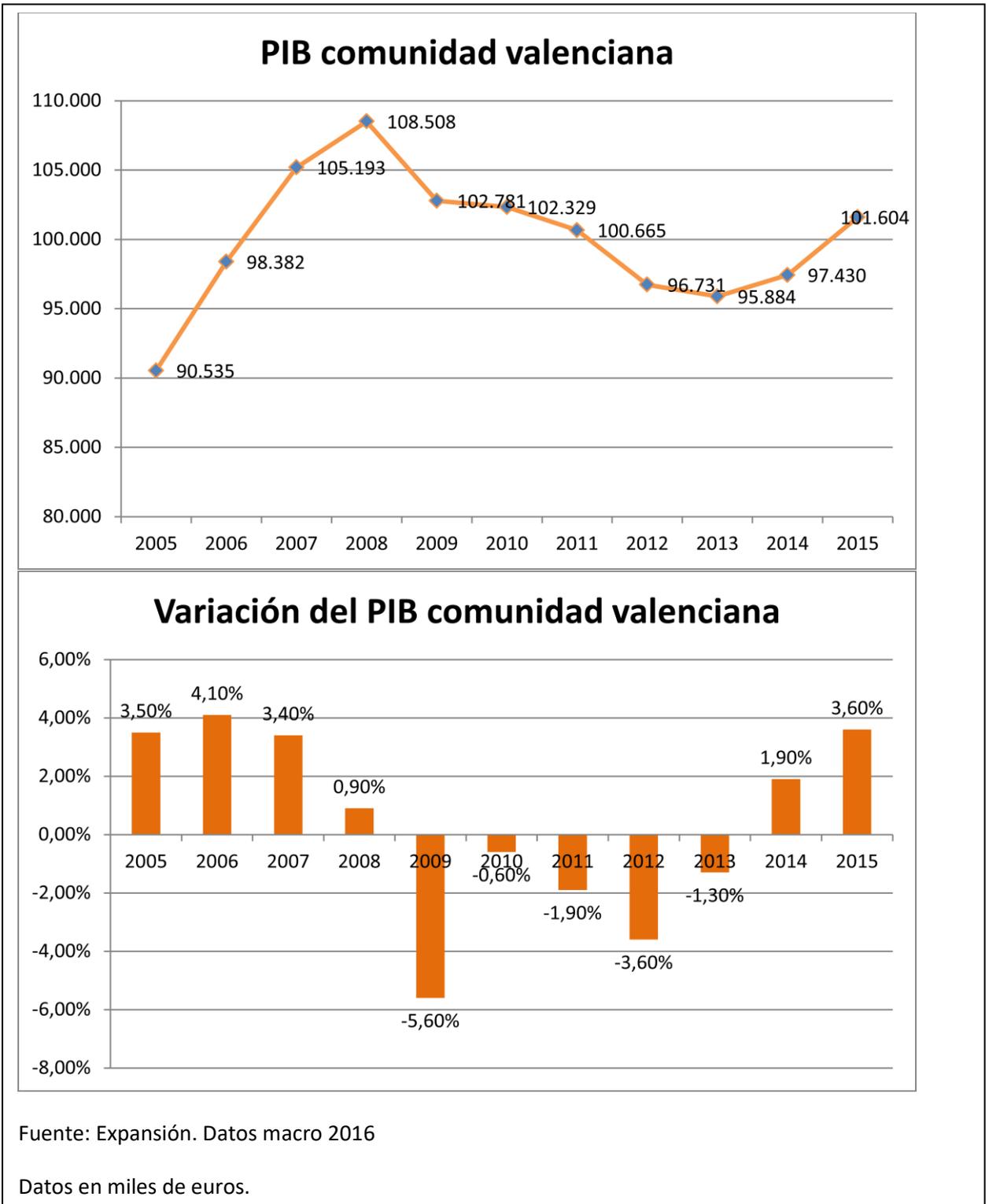
Ilustración 8 variación porcentual del PIB (2005-2015)



Una vez analizados los datos del PIB a nivel de España, deberíamos analizarlos a nivel de la comunidad autónoma ya que es donde vamos a realizar nuestra actividad. Como veremos en los siguientes gráficos, el PIB valenciano sigue la misma dinámica que el PIB español llegando al máximo en el 2008 antes del inicio de la recesión y empezando la recuperación en el 2014 hasta a día de hoy. En cuanto a la variación porcentual resaltar que en el 2009 se sufrió el mayor descenso del PIB con un -5.6% y el año pasado se produjo un aumento del 3.6% respecto al anterior.

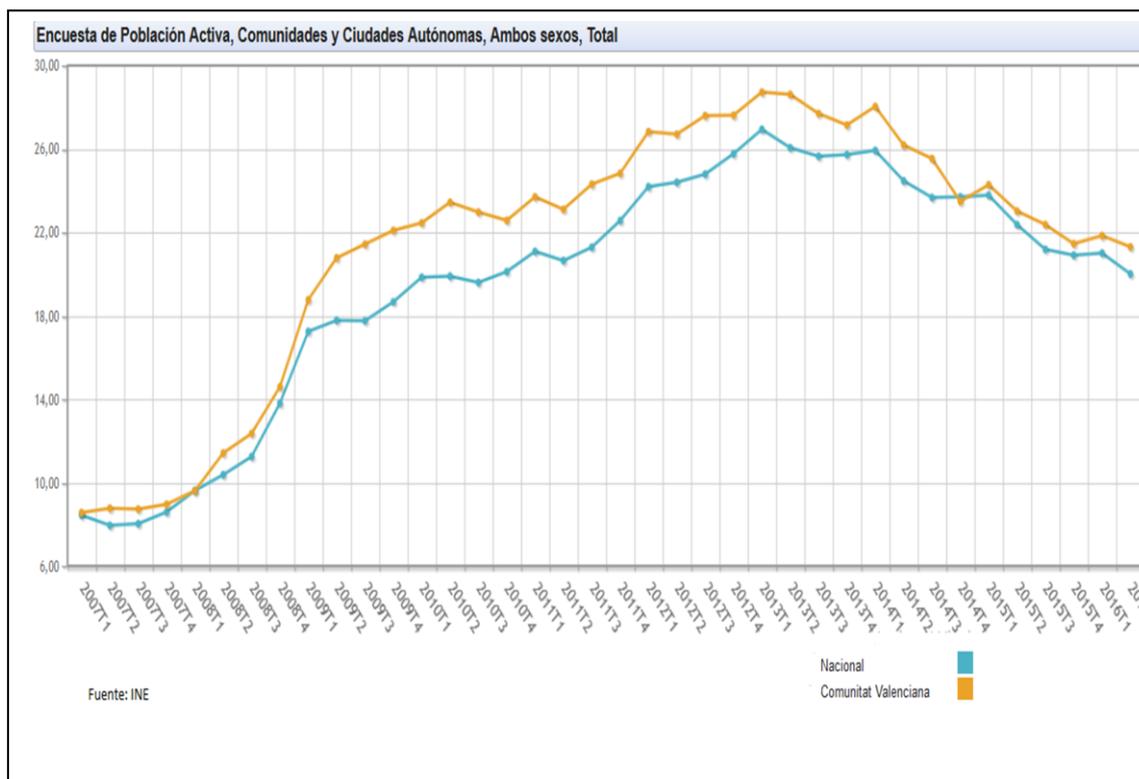


Ilustración 9 PIB comunidad valenciana y su variación( 2005-2015)



Otro factor importante en el entorno económico de un país es, sin ningún lugar a dudas, la tasa de desempleo. La tasa de desempleo es uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan los gobiernos y como veremos en el siguiente gráfico, a partir de 2009 tanto a nivel de la comunidad valenciana como a nivel nacional ha aumentado drásticamente.

Ilustración 10 tasa de paro en España (2007-2016)



A partir de los datos proporcionados por el INE, observamos que en el inicio de la crisis la tasa de paro en España era del 14% aproximadamente y llegó al punto más alto en el 2012 con un 26% aprox. La tasa de paro a nivel de la comunidad valenciana siempre ha sido superior a la nacional llegando a alcanzar en el 2012 también, un máximo de 28%.

Podemos destacar un cambio de tendencia a partir de 2014 tanto a nivel nacional como de la comunidad. Aunque los niveles de paro son todavía elevados se espera que se mantenga esta tendencia una vez se forme el gobierno y aplique nuevas medidas para el desarrollo y creación de empleo.

Ilustración 11 Tasa de paro comunidad valenciana (2007-2014)



En cuanto a cifras totales, en la comunidad valenciana han llegado a haber más de 550.000 parados a lo largo del 2013, cifra que se ha ido reduciendo en los últimos años.

Centrándonos en el entorno económico más cercano a nuestra actividad, obtenemos a través del INE los principales datos de nuestro sector, el de actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal, que ha ganado importancia dentro del sector servicios.

Ilustración 12 Encuesta de servicios

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

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

Fuente: INE, 2014

Unidades: Datos económicos en miles

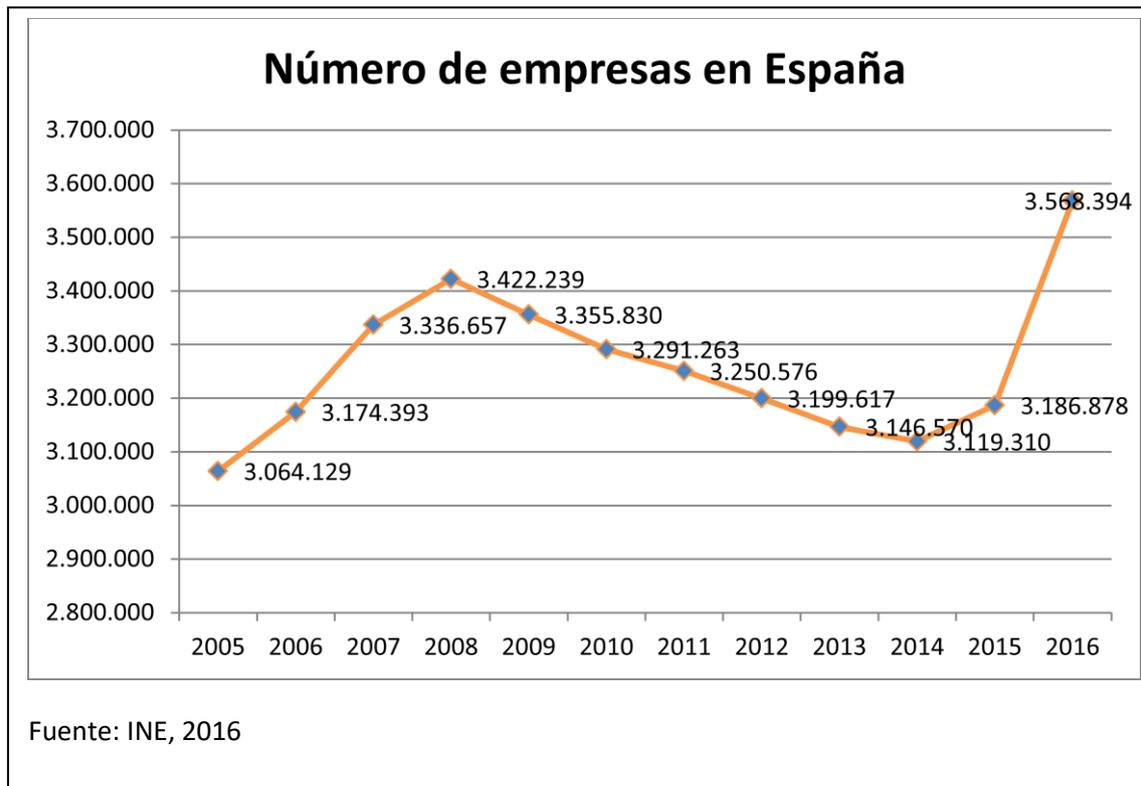
Según la encuesta anual de servicios, observamos que existen más de 60.000 empresas y que emplean a más de 195.000 personas y que el volumen de negocio es de más de 10 millones de euros

### Entorno social.

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

Como hemos comentado a lo largo del trabajo, nuestros clientes son, principalmente, empresas y por tanto debemos analizar el comportamiento de las empresas y los cambios que se producen a lo largo del tiempo. En puntos anteriores se ha hablado ya de las empresas y su tamaño, viendo que prácticamente el 99% de las empresas son PYMES. A continuación veremos la evolución del número de empresas en el estado español.

Ilustración 13 número de empresas en España (2005-2016)



Según los datos proporcionados por la DIRCE, a través del INE, podemos observar como a partir de 2008 se entró en una dinámica de descenso de número de empresas activas en el país, pero a partir de 2014 se produce un cambio de tendencia que se acentúa aún más en los datos del 2016 con una cifra de más de 3,5 millones de empresas. Según estos datos se produjeron una alta pura de 360 mil empresas. Puede que las continuas medidas que ha tomado el gobierno durante estos años de descenso tengan en estos días el efecto que se buscaba entonces.

### Entorno tecnológico.

La tecnología es un factor determinante para la actividad y gestión diaria de la empresa, pues es necesario para realizar las diversas tareas de una gestoría disponer de equipos informáticos, internet y los programas de gestión empresarial adecuados.

Los continuos avances que se desarrollan en la tecnología provocan que una empresa haya de estar en constante renovación, sepa adaptarse a los cambios que se producen e intentar sacar el máximo provecho de estos cambios.

En el sector servicios es de gran importancia estar actualizados en lo que se llaman las TIC, es decir, las tecnologías de la información y comunicación . éstas permiten desarrollar, almacenar, enviar, comunicar... todo tipo de información. Cada vez existen más tipos de software y esta competencia provoca que nosotros tengamos la posibilidad de ofrecer unos servicios de mayor calidad.

En este negocio se tiene mucho contacto con la administración pública y debemos adaptarnos a las herramientas que nos facilitan para trabajar con ella. Los continuos avances en la tecnología han facilitado numerosos tramites que antes no se podían presentar por internet con lo que se simplifica de manera considerable las tareas. Las principales aplicaciones que nos interesan como gestoría son las siguientes:

- Agencia tributaria: Mediante su pagina web se puede realizar cualquier tipo de declaración de impuestos.
- Seguridad social: Pone a nuestro servicio el sistema RED que abarca los ámbitos de actuación, cotización, afiliación y remisión de partes.
- SEPE: Permite la comunicación de datos de forma electrónica.
- Registro mercantil: Permite el depósito de cuentas y libros.

### **Entorno ambiental.**

Este entorno es el que probablemente menos impacto tiene sobre la actividad que vamos a desarrollar. No obstante, el medio ambiente es un aspecto que preocupa cada vez más a la sociedad y al gobierno y por ello se encuentra cada vez más regulado. En nuestro sector, como hemos dicho, no tiene una gran relevancia más allá de hacer un uso responsable de los recursos que disponemos en la oficina.

### **Entorno legal.**

El consejo general de colegios gestores administrativos de España , formado por todos los colegios territoriales, es el encargado de controlar la actividad llevada a cabo por los gestores administrativos. Como se expone en su web, la normativa que regula esta profesión es:

Estatuto de la profesión de gestor administrativo

Reglamento regulador del ejercicio personal

Ley de colegios profesionales

Ley 2/2007 de 15 marzo de sociedades profesionales

Reglamento de registro de economistas asesores fiscales

En esta profesión también se realizan actividades pertenecientes a economistas, por lo que algunos documentos del colegio de economistas también regularan nuestra actividad.

Cabe destacar que para el ejercicio de esta profesión está la necesidad de incorporarse al colegio territorial correspondiente al domicilio social. Desde ese momento puede ejercer la profesión a nivel nacional. Y por último, se exigirá, por la colegiación, la superación de unas pruebas de aptitud que son convocadas por la administración y se publican en el BOE.

### 3.4 Análisis de la competencia

En el siguiente apartado vamos a realizar el análisis de la competencia más inmediata a la que se enfrentara nuestra empresa. Tendremos que analizar las características más importantes de los competidores que encontraremos en el mercado, es decir, localización, tamaño, canal de distribución...

La primera característica que vamos a tener en cuenta es la localización. Al ser una empresa de nueva creación solo vamos a considerar competencia las empresas que estén situadas en una localización similar a la nuestra, por tanto en nuestros primeros años de actividad, en el objetivo a corto plazo, solo consideraremos competencia a las gestorías que tengan presencia en el territorio de valencia. En el medio y largo plazo ya podríamos considerar tener una presencia a nivel nacional pero en principio debemos centrarnos en los objetivos más inmediatos, que es la competencia local.

Tras consultar una serie de empresas que ofrecen sus servicios en la ciudad de valencia, hemos realizado una selección de tres empresas que por su posición en el mercado, zona de actuación y por sus servicios pueden ser los rivales más

directos en el momento de conseguir clientes. Las empresas que hemos seleccionado son Gestoría Crespo, Gestoría Pastor y Gestoría Muñoz.

En primer lugar analizaremos a la Gestoría Crespo. Ésta tiene su ámbito de actuación solo en la ciudad de Valencia y está situada en la calle de Fontanars dels Alfons. Cuenta con una trayectoria de más de 50 años prestando servicios entre los que destacan servicios contables, laboral, jurídicos, fiscales, de formación. Posee una plantilla de más de 5 personas y además tiene la posibilidad de prestar los servicios a través de internet. Los precios que maneja la entidad podríamos considerarlos altos.

En segundo lugar la Gestoría Pastor se sitúa en la calle Jesús y también actúa en la ciudad de Valencia únicamente. La antigüedad de esta entidad supera los 80 años. La plantilla con la que cuenta la empresa es superior a 5 personas y el nivel de precio que maneja es considerablemente alto. Esta empresa no presta servicios mediante internet.

Por último, la Gestoría Muñoz, situada en la gran vía Ramón y Cajal cuenta con una experiencia de 40 años. Posee una plantilla de más de 5 personas y los precios que actualmente maneja podríamos considerarlos de un nivel medio. No presta servicios a través de internet. Ofrece prácticamente los mismos servicios que la anterior.

Podemos observar una relación entre antigüedad y experiencia con el nivel de precios. Una empresa con una gran trayectoria puede permitirse un nivel de precios superior. Una ventaja competitiva que nos ofrece este análisis es que si entramos al mercado con unos precios bajos puede que consigamos más clientes. Los servicios que presta esta empresa son prácticamente iguales a las anteriores.

### 3.5 Análisis DAFO y CAME

Una vez analizados el entorno y la competencia el siguiente paso es la realización del análisis DAFO y el posterior CAME.

El análisis DAFO consiste en identificar por una parte las amenazas y las oportunidades que se pueden presentar en el entorno ajeno a la empresa, es decir, magnitudes que la empresa no puede controlar pero a las que ha de hacer frente y buscar una manera de superarlas o bien aprovecharlas para sacar una ventaja frente a los competidores. Por otra parte también consiste en identificar aquellos aspectos que si que están al alcance de la empresa como son las fortalezas y debilidades. Conocer estos dos factores nos permitirá compararnos con el resto de competidores y mostrarnos en que situación estamos.

Complementario al análisis DAFO es el análisis CAME, que nos permite buscar acciones para que el entorno no influya en el funcionamiento de la empresa y encontrar ventajas competitivas. Por tanto consiste en analizar las acciones que debemos corregir, las que hay que mantener, las que hay que afrontar y por último las que hay que explotar.

Ilustración 14 Análisis DAFO

Análisis DAFO.	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ninguna experiencia en el sector</li> <li>-Plantilla de empleados reducida (2 empleados)</li> <li>-Número de clientes bajo</li> <li>-Sistema de información débil</li> <li>-Limitación del presupuesto</li> <li>-Ausencia de imagen de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inestabilidad económica</li> <li>-Gran número de competidores</li> <li>-Desconcierto político</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento de contabilidad, fiscalidad y gestión empresarial</li> <li>-Precios competitivos</li> <li>-Localización de la oficina</li> <li>-Calidad del producto</li> <li>-Amplia gama de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo del negocio mediante internet</li> <li>-Posibles ayudas por parte del nuevo gobierno ya sea con un cambio en la legislación laboral y fiscal como en ayudas a las empresas</li> </ul>
Fuente: elaboración propia. 2016	

Ilustración 15 Análisis CAME

Análisis CAME	
<b>Corregir</b>	<b>Afrontar</b>
-Optimizar el reparto de tareas entre los socios. -Desarrollar una estructura organizativa potente.	-Diferenciarnos de la competencia ofreciendo un servicio que sea único -Fidelizar a los clientes.
<b>Mantener</b>	<b>Explotar</b>
-Continua formación del personal. -Campañas fuertes para captar clientes.	-Entrar en el mercado web. -Aprovechar las ventajas y facilidades impuestas por el gobierno
Fuente: elaboración propia. 2016	

### 3.6 Epílogo.

Podemos concluir el punto 3 recordando :

- Que en sector en el que vamos a realizar nuestra actividad no existen prácticamente barreras de entrada fuertes que no nos permita la incursión en el mismo, el producto ofrecido es prácticamente el mismo en todas las empresas del sector y que existen numerosas empresas como rivales en el mercado.
- Estamos ante un sector que se ve afectado por la coyuntura política y económica pero pueden suponer una oportunidad de comercio.
- Analizando la competencia directa observamos una gran experiencia de los competidores pero vemos un mercado potencial en la web que no es explotado por estos.
- Hay que potenciar las cualidades humanas que tenemos para ofrecer un producto de calidad.



# 4. Operaciones y procesos.

## 4.1 Introducción

En este punto hablaremos sobre la localización de la empresa definiendo las características que ha de tener el establecimiento para que sea el sitio apropiado donde realizar nuestra actividad. También explicaremos los procesos que seguirá la empresa en el trato de la información para ofrecer el servicio a nuestros clientes.

## 4.2 Localización.

Un factor que es determinante en el inicio de una empresa es en el lugar donde se sitúa para desarrollar la actividad. En nuestro caso, debemos seleccionar donde situaremos la oficina de y para ello debemos de tener en cuenta una serie de características que puedan influenciar en el funcionamiento de la empresa.

En el momento de seleccionar una localización debemos tener en cuenta los clientes potenciales que puedan existir en las proximidades. La actividad que realizamos destaca por tener un contacto de manera frecuente con el cliente y estar cerca de ellos puede ser un factor determinante a la hora de que elijan nuestros servicios. También es importante no estar situados en un lugar donde esté sobreocupado por empresas que se dediquen a la misma actividad para poder aprovechar un mercado que todavía no esté atendido.

Es importante, aparte de los clientes y competencia, tener en la zona donde vayamos a ejercer nuestra actividad negocios que estén relacionados con nuestra actividad, véase el sector bancario. La existencia de sucursales bancarias cerca de nuestra oficina puede afectar de manera directa a nuestro negocio, ya que puede provocar un pase de clientes entre uno y otro negocio o bien por simple comodidad para el cliente realizar en una salida la visita al banco y a nosotros. Estos son pequeños detalles que pueden hacer que el cliente se decante por nosotros.

Otro factor el precio del local y el estado en que se encuentra. Debemos encontrar un punto medio entre el precio y la calidad ya que éste primero

depende mucho de la zona y en el inicio de una actividad los gastos son considerablemente altos.

Por último, al estar en una ciudad como Valencia, el poder aparcar el vehículo relativamente cerca puede ser un valor añadido tanto para nuestros clientes como para nosotros mismos si nos hemos de desplazar para realizar una visita a nuestros clientes.

Teniendo en cuenta esta serie de factores, el lugar seleccionado será la zona de Avenida Aragón, ya que esta zona posee un número considerable de clientes potenciales; posee un amplio abanico de posibilidades para alquilar un local; los precios de estos están más o menos a la par que en otras zonas; hay infinidad de sucursales bancarias por la zona y la existencia de diversos parkings hacen que sea un lugar ideal para empezar un negocio como el nuestro. El único punto negativo es la existencia de bastante competencia pero los puntos favorables superan con creces a este punto negativo.

Concretamente el local tiene las siguientes características:

Dirección: Calle de Chile número 5, Valencia.

Superficie del local: 100m<sup>2</sup>.

Precio de alquiler: 800€/mes (1 mes de fianza).

Disponibilidad inmediata.

Atendiendo a los factores citados anteriormente consideramos este local el idóneo para empezar a desarrollar nuestra actividad. El local posee 3 despachos, además de una zona de espera para los clientes. El tamaño del local es el adecuado para el comienzo ya que solo seremos dos socios en un futuro inmediato.

### 4.3 Procesos.

Conocer con detalles los procesos que producen durante la realización de la actividad permite detectar posibles problemas en la productividad y poder aplicar mejoras para una mayor eficiencia. En una actividad como la nuestra es prácticamente imposible identificar todos los procesos que se desarrollan en la misma ya que la prestación de un servicio puede variar completamente de un cliente a otro aun siendo este completamente idéntico.

Cada servicio que proporcionamos, desde llevar la contabilidad a asesorar a empresas tienen un conjunto de procesos diversos y variables. Por tanto, en este proyecto no vamos a realizar con detalle un estudio de estos, sino que hemos identificado una serie de procesos que se producen prácticamente en todos los servicios que prestamos.

Estos son: la recogida de la información, el tratamiento de ésta y por último la entrega del trabajo.

Esta es la secuencia que se producirá en cada actividad que realizamos ya que como consultoría, nos encargamos del tratamiento de la información que el cliente nos aporta para convertirla en un producto final y de calidad que el cliente espera.

La primera parte de la secuencia empieza con la recogida de información. Este es el momento en que el cliente nos contrata y facilita los documentos y datos necesarios dependiendo del servicio que quiera solicitar. En un principio se realizará de manera física en la oficina para tener un mayor contacto con el cliente y así conseguir su confianza.

La segunda parte es el tratamiento de la información. En esta parte de la secuencia es donde se genera el valor añadido de nuestro producto ya que aquí se realizarán todas las tareas necesarias para convertir la información del cliente en lo que se espera de nosotros.

La tercera parte del proceso es la entrega del trabajo. Como su nombre indica es el momento en el cual se produce la entrega al cliente del trabajo realizado previamente. Conseguir una excelente entrega del trabajo proporciona a la empresa una mejora en la imagen y una posterior fidelización del cliente.

Conocer estos procesos y mejorar los posibles defectos es la clave del éxito en nuestro negocio.

#### 4.4 Epílogo.

Podemos concluir el punto 4 recordando:

- Hemos decidido alquilar un bajo en la Calle Chile nº 5 porque está situado en una zona muy transitada de valencia y donde existen numerosos negocios, los cuales son clientes potenciales. Además el precio de 800 euros al mes nos parece un precio adecuado por la localización y estado del local.
- El proceso que seguiremos durante la prestación de nuestro servicio consiste en : Recogida de la información, tratamiento de la información y entrega del trabajo. Esto esta simplificado de manera muy general porque cada servicio tiene numerosas variables que son difíciles de plasmar.



# 5. Organización y recursos humanos.

## 5.1 Introducción.

En este punto hablaremos sobre la misión, visión y objetivos de la empresa además de definir todas las posibles opciones de formas jurídicas a las que optamos para nuestra empresa y por último realizaremos un análisis de los puestos de trabajo mediante un organigrama.

## 5.2 Misión, visión y valores de la empresa.

La misión de una empresa consiste en describir el propósito inicial de ésta, es decir, su razón de ser. Se realiza una explicación de cómo actuará la empresa en un marco de visión a corto plazo.

Por consiguiente, la misión de nuestra empresa es: Ayudar a nuestros clientes, principalmente las pymes valencianas y autónomos, en la gestión de sus empresas a través de un trabajo realizado por profesionales cualificados capaces de ofrecer la mejor solución en el ámbito administrativo, mediante el uso de una tecnología y herramientas avanzadas.

Hasta ahora hemos tratado sobre el presente de la empresa. Para mostrar las aspiraciones que tiene la empresa en un futuro no muy lejano debemos hablar sobre la visión de la empresa, que nos muestra las metas que la empresa espera alcanzar.

La visión de la empresa es: Conseguir ser una gestoría referente en el territorio valenciano ofreciendo una amplia gama de servicios de calidad máxima a nuestros clientes manteniendo el trato cercano y familiar con ellos.

Para llevar a cabo lo anteriormente mostrado es necesario mostrar la manera de actuar que tendrá empresa y que permitirá a esta conseguir el éxito que se proponga. Estamos hablando de los valores que representará la empresa, la filosofía que utilizará en sus acciones y que dotaran a la empresa de un carácter diferenciado de la competencia.

Los valores son los siguientes:

- **Calidad:** Los servicios que prestará la empresa se basarán siempre en tener una calidad superior para que el cliente perciba el valor del producto y se sienta satisfecho
- **Innovación:** Constante evolución de los servicios que podemos ofrecer a los clientes utilizando la última tecnología a nuestro alcance para ofrecer el mejor producto posible a nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** Todas las decisiones sobre los servicios prestados pasan por la colaboración de todos los miembros del equipo para conseguir una solución más adecuada para los problemas que presenten los clientes.
- **Enfoque al cliente:** Tratar a los clientes y sus problemas como si fueran de nosotros mismos. Tener un trato familiar con ellos para alcanzar una mayor confianza que permita una comunicación abierta entre el cliente y nosotros para conseguir los objetivos que se nos plantean.
- **Responsabilidad:** Actuar siempre de manera responsable ante nuestros clientes mostrando la alta profesionalidad que poseemos.

### 5.3 Forma jurídica y fiscal de la empresa.

La idea de montar este negocio parte de una idea de empresa de carácter familiar, la cual estaría formada por José María Ruiz Martínez (que es mi tío) y yo. José María tiene 48 años y posee una dilatada experiencia laboral ya que cuenta con más de 15 años trabajando en el sector bancario y en los últimos años como comercial en una empresa que se dedica a la venta de plástico. Por tanto, se juntaría dos perfiles diferentes pero que pueden llegar a complementarse de manera eficiente: Se juntaría un perfil con amplia experiencia y multitud de contactos en el mundo laboral con un recién licenciado con buena formación académica ,con poco conocimiento en el ámbito laboral pero con muchas ganas de sacar este proyecto adelante.

Ilustración 16 Modalidades forma jurídica

	EMPRESARIO INDIVIDUAL	COMUNIDAD DE BIENES	SOCIEDAD LIMITADA	S.L. NUEVA EMPRESA	SOCIEDAD ANÓNIMA	SOCIEDAD LABORAL	SOCIEDAD COOPERATIVA
UTILIDAD	Desarrolla la actividad de forma individual	Comunidad de carácter civil	Sociedad de carácter mercantil	Especial para emprendedores y autónomos	Sociedad de carácter mercantil	Especial para actividades laborales	Especial para actividades mercantiles
NORMATIVA REGULADORA	Código civil	Código Civil	R. D. legislativo 1/2010, de 2 de julio. R.D. 1784/1996, de 19 de julio. Reglamento del Registro Mercantil (Art. 175 y ss.)	Ley 7/2003, de 1 de abril, de la SLNE. R.D. 682/2003, de 7 de junio. R.D. Legislativo 1/2010, de 2 de julio	R.D. Legislativo 1/2010, de 2 de julio	Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales	Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas. Ley especial de la comunidad autónoma
NUMERO DE SOCIOS	1 socio	Mínimo 2	Mínimo 1	Mínimo 1 (Entre 1 y 5 personas físicas en la constitución)	Mínimo 1	Mín. 3 (**Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. **Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social)	Mín. 3 (Para cooperativas de primer grado) Mín. 2 (Para cooperativas de segundo grado)
CAPITAL SOCIAL MÍNIMO	No existe	No existe	3.000€	Mínimo: 3.012€ Máximo: 120.202€	60.000€ (Con un desembolso mínimo del 25%)	** 3.000€ para sociedad limitada laboral (Desembolso total) ** 60.000€ para sociedad anónima laboral (Desembolso mínimo del 25%)	Según Estatutos (No pudiendo ningún socio poseer más de 1/3)
RESPONSABILIDAD	Ilimitada	Ilimitada	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado
RÉGIMEN FISCAL	IRPF	IRPF	IS	IS	IS	IS	IS
REGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL	Régimen especial trabajadores autónomos	Régimen especial trabajadores autónomos	Régimen General o autónomos según proceda	Régimen General o autónomos según proceda	Régimen General o autónomos según proceda	Régimen General o autónomos según proceda	Régimen General o autónomos
ÓRGANOS DE GOBIERNO	Empresario	Administradores: Uno, varios o todos los comuneros	Junta General de socios, administradores o Consejo de Administración.	Órgano unipersonal o pluripersonal, formado por socios	Junta general de accionistas, Consejo de administración o administradores	Junta general de socios, o Consejo de administración	Consejo Rector, Asamblea General, Intervención

Fuente: [www.creacionempresas.com](http://www.creacionempresas.com) .2014

Existen muchas posibilidades en el momento de escoger una forma jurídica como se observa en la tabla. Después de analizar cada opción y según los criterios que a continuación expondremos se ha optado por crear una Sociedad Limitada Nueva Empresa. Las razones son las siguientes:

EL número de socios que tendrá la empresa serán dos por lo que estamos ante una empresa pequeña. Como hemos dicho anteriormente es una empresa familiar y estas en un principio son “cerradas” por lo tanto una Sociedad limitada es mejor opción que una Sociedad anónima, por ejemplo.

El capital inicial que se aportará en el momento de la creación de la empresa es un factor importante y determinante en el momento de elegir una forma jurídica. En este caso el capital mínimo exigido es de 3.000 euros.

El reparto de capital será de 55% para mí y el 45% restante para el otro socio. Este reparto se ha acordado previamente por los dos socios para poder evitar posibles empates de votos en posibles disputas entre los socios,

La responsabilidad de los socios frente a terceros se limitará al capital aportado, así pues el riesgo está totalmente cuantificado y limitado. Este también es un factor importante en el momento de elegir la forma jurídica ya que de esta manera se protege a los socios ante las deudas no como en una sociedad civil.

Por último, la flexibilidad de constitución que ofrece una Sociedad limitada de nueva creación frente a una Sociedad limitada hace decantarnos por esta modalidad. Se puede utilizar estatutos sociales orientativos que disminuyen el tiempo de notarios, registrados y por consiguiente e constitución. El objeto social puede ser genérico y por tanto dotar de una flexibilidad a las actividades que queremos desarrollar tanto en un presente como en un futuro próximo.

El nombre de la sociedad ha de ser los apellidos y nombre de uno de los socios por lo que será “Llario Carbonell Juan José SLNE” pero el nombre comercial será “Gestoría Ruiz LLario”.

Al existir una total confianza entre los socios, desarrollar todo el trabajo estos dos y para poder agilizar los trámites en el consejo de administración, el órgano de administración será pluripersonal y solidario por lo que solo se necesitará una única firma en dichos trámites.

#### **5.4 Análisis de los puestos de trabajo**

Todos los negocios requieren una buena organización en las tareas y áreas de trabajo para poder conseguir el éxito. Es por ello que definir las tareas de trabajo de cada integrante de la sociedad es tan importante. En nuestro caso, seremos dos personas que realizaremos una multitud de tareas diversas y por tanto hay que establecer quién se encargará de cada una de ellas para evitar cualquier despiste y quede alguna tarea por asignar.

Para realizar la división de estas tareas tendremos en cuenta las características y habilidades de cada socio para poder aprovechar al máximo el conocimiento de este en la realización de las mismas.

Las tareas se pueden dividirse de distintas maneras, nosotros hemos decidido realizar una división entre las actividades que están dirigidas al exterior y las que tareas internas de la propia empresa. De esta manera podemos elaborar pequeñas divisiones que en un futuro podrían delegarse.

El socio José María Ruiz Martínez se encargará de las tareas que van dirigidas al exterior. Este socio, como hemos dicho anteriormente, cuenta con una dilatada experiencia laboral que puede ser una ventaja al principio para poder captar clientes (ya que dispone de contactos para hacerlo) y debido a su experiencia se desenvolverá mucho mejor en el trato con los clientes. Las áreas que comprenderán el rango de este socio son:

- Ventas: Captación de clientes, relación con ellos y elaboración de presupuestos
- Marketing: Relaciones públicas, organización de eventos promocionales, etc.

El otro socio, Juan José Llarío Carbonell, realizaría las tareas internas que la empresa necesitaría para su correcto funcionamiento ya que posee una formación más actual y probablemente más completa necesaria para la administración interna de la empresa. Las áreas de trabajo serían:

- Administración: Finanzas, contabilidad y recursos humanos
- Marketing web: Gestión de la web y redes sociales

Esta división de las áreas de trabajo no implica que cada uno se encargue de esas áreas asignadas sino que es el responsable de que se lleven a cabo dichas tareas sin importar quien las realice. Por ejemplo, en los servicios prestados a los clientes se puede dividir los proyectos entre los socios aunque después sea un socio el que trate con el cliente en la presentación de los resultados.

La dirección de la empresa, que consiste en coordinar todas las áreas de trabajo de la empresa y de desarrollar un plan de estrategia estará dirigido por los dos socios en conjunto y para ello se realizaran reuniones periódicas para supervisar que todo funciona tal como se había previsto anteriormente.

Esta organización permite suplir las necesidades que tendrá la empresa a corto y medio plazo. Además, el reparto equitativo de la carga de trabajo permitiría

en un futuro, si se aumenta la plantilla, una óptima distribución de la responsabilidad.

Una vez definidas las áreas de trabajo el siguiente paso es definir los puestos de trabajo de cada socio y las características de estos. Como se ha mencionado anteriormente, no está previsto contratar a nadie a corto plazo, por lo tanto en este trabajo solo vamos a realizar el análisis de los dos puestos de trabajo que existirán en el momento de la creación de la empresa ya que dependiendo del momento en que se encuentre ésta. y de sus necesidades pueden haber diferentes puestos de trabajo.

Siguiendo la división entre las operaciones realizada y siendo dos socios en la empresa , solo existirán dos puestos de trabajo que a continuación se detallarán las tareas que conlleva cada puesto y las aptitudes que debe tener la persona que va a realizarlas.

El socio encargado del área externa de la empresa tendrá que realizar las siguientes tareas:

- Captación clientes
- Visitar clientes
- Organizar los eventos para la promoción de la empresa
- Actividades publicitarias
- Gestionar redes sociales de la empresa
- Gerencia
- Presupuestar servicios y proyectos
- Declaración de impuestos
- Asesoramiento laboral
- Otros servicios comunes

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

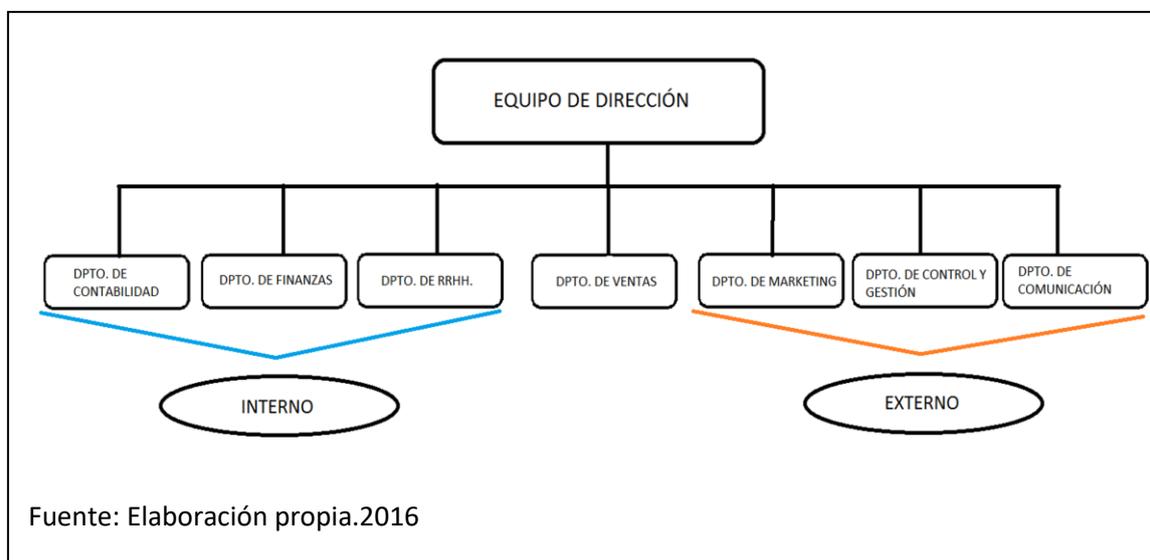
- Gestión contable y financiera
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de la página web
- Administración
- Gerencia

- Presupuestar servicios y proyectos
- Declaración de impuestos
- Asesoramiento laboral
- Otros servicios comunes

Como podemos observar, cada socio se encarga exclusivamente de un área de trabajo pero en cambio son los dos socios los que se encargan de que se lleven a cabo los servicios comunes que requiere la empresa para su correcto funcionamiento. Conforme avance la actividad en el tiempo y la empresa crezca se irán adaptando nuevas responsabilidades y se crearían nuevos puestos de trabajo si fuera necesario.

Para concluir este punto, representaremos los puestos de trabajo en un organigrama de la compañía. De esta manera queda reflejada gráficamente los puestos y la jerarquía interna. Una buena estructura interna permite una buena gestión del negocio pero también una buena gestión del equipo humano. El organigrama quedaría así:

Ilustración 17 Organigrama



En el organigrama no hemos incluido los responsables de cada departamento debido a que somos dos socios y cada uno tiene su área asignada. El departamento de ventas y el equipo de dirección estarán supervisados por los dos socios, es decir, son los dos responsables de estos.

## 5.5 Epílogo

Podemos concluir el punto 5 recordando:

- Estableciendo la misión , visión y valores de la empresa nos permitirá asentarnos en el sector con una filosofía de trabajo clara frente a nuestros clientes.
- La forma jurídica seleccionada es la de sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa por las características y facilidades en el momento de creación.
- Los puestos de trabajo se han dividido entre los dos socios según las características de cada uno para garantizar que se ocupan todas las áreas de trabajo.



# 6. Plan de marketing

## 6.1 Introducción

En este punto hablaremos sobre la segmentación del mercado donde buscaremos el público objetivo de la empresa para dirigir las actividades comerciales.

También analizaremos las variables principales del marketing que son el producto, precio, distribución y la comunicación.

## 6.2 Segmentación del mercado

La segmentación del mercado nos permite dividir el mercado total de un producto o servicio en grupos prácticamente homogéneos con unas necesidades que diferencian a los grupos entre sí, con la intención de poder utilizar estrategias diferentes para abordarlos según estas necesidades.

La empresa puede dedicarse a varios segmentos, adaptando estrategias particulares para cada uno de ellos. Aunque principalmente se concentrará en aquellos que sean más beneficiosos para la empresa.

En primer lugar, la primera segmentación de mercado que podemos realizar es entre empresas y particulares. Esta división en dos grandes grupos es necesaria ya que las necesidades y servicios demandados por una empresa no son comparables a los que pueda solicitar una persona física. La segmentación de empresa es muy amplia y debemos dividirla en más segmentos que permitan concretar un mercado definido. Los criterios para definirlos son:

- Zona geográfica: Aspecto a tener en cuenta ya que al principio solo seremos dos trabajadores y nos limitaremos a empresas que estén situadas en la ciudad de Valencia y sus proximidades. El atractivo de este segmento es la proximidad de los clientes ya que reducen los costes en desplazamientos.
- Forma jurídica: Criterio únicamente aplicable a las empresas. Hay una gran diversidad de opciones para elegir en el momento de la creación de una empresa pero nosotros nos centraremos en las SL y los empresarios individuales ya que la mayoría de empresas en España adoptan estas

formas jurídicas y las estructuras que presentan son más sencillas que las otras opciones.

- Sector de actividad: Tener conocimiento de la actividad del cliente facilita mucho el trabajo en el momento de prestarle un servicio ya que se conocen detalles de la normativa y las prácticas de clientes similares. El sector en el basaremos nuestra actividad será el de servicios ya que es el sector predominante en nuestro país y el que mayor crecimiento está experimentando en los últimos tiempos.
- Tamaño de la empresa: El tamaño de las empresas se puede medir en diferentes variables como número de empleados, facturación, volumen de activo... Como hemos visto en puntos anteriores, la mayoría de empresas españolas entran en el rango de empresas pequeñas. Estas empresas tienen contabilidades más sencillas y pueden optar por regímenes fiscales menos complejos. Nos centraremos en este tipo de empresas ya que son las que más necesidades tienen de nuestros servicios por no contar con departamentos especializados para ello.

Teniendo en cuenta estos criterios, vamos a definir los segmentos en los que nos vamos a centrar.

Segmento empresas:

- Segmento 1: Sociedades limitadas sin personal contable.

Son compañías pequeñas con muy pocos empleados y que no tienen capacidad para tener unos departamentos específicos que lleven la contabilidad y la gestión laboral. Es una situación que se da en numerosas empresas, que externalizan estas funciones como son la presentación de impuestos (IVA generalmente), gestión de nóminas, elaboración de contabilidad de la empresa...

Estas empresas cuentan con pocos trabajadores que no suelen tener la formación adecuada para realizar y entender la contabilidad. En este segmento se prestan los servicios más básicos pero, a medida que crezca el cliente podemos prestarle otro tipo de servicios más complejos,

- Segmento2: Empresarios individuales.

Los empresarios individuales se diferencian del segmento anterior en las obligaciones contables y fiscales que estos tienen. La legislación es menos exigente pero la recogida de información para los impuestos del empresario pueden llegar a ser más compleja.

- Segmento 3: Empresas de nueva creación.

Este segmento es un tanto especial ya que el empresario empieza como persona individual (ya que todavía no es una empresa) y acaba como uno de los segmentos anteriormente mencionados. Durante este proceso de creación de la empresa podemos aportar muchos servicios al cliente porque es en el inicio cuando más los necesita. Podemos ofrecer al cliente un servicio de asesoramiento integral (financiación, análisis del entorno, marketing...).

- Segmento 4: Sociedades limitadas con personal contable.

Empresas que realizan su propia contabilidad y labores administrativas pero necesitan asesoramiento en determinados aspectos contables, gestión fiscal, apoyo en el cierre contable, etc.

En cuanto a la división en segmentos de las personas físicas:

- Segmento 5: Personas obligadas al IRPF.

Toda la población que esté obligada a realizar la declaración de la renta pero que desconoce el funcionamiento de este impuesto puede acudir a nosotros para que le preparemos la declaración o bien asesorarle en algún aspecto puntual sobre este impuesto.

- Segmento 6: Personas no obligadas al IRPF.

Personas que no están obligadas a presentar la declaración de la renta pero que voluntariamente la presentan y como en el caso anterior necesitan ayuda por desconocimiento o bien necesitan asesoramiento sobre el impuesto.

- Segmento7: Compra-venta entre particulares.

Este segmento abarca a cualquiera de las partes implicadas en un proceso de compra-venta entre particulares. En estos casos suele aparecer la necesidad de un cambio de nombre en la posesión, elaboración de facturas, comunicación a los registros pertinentes, etc.

- Segmento 8: Arrendadores de locales comerciales.

Los integrantes de este segmento necesitan realizar declaración de IVA trimestrales y realizar la declaración de la renta.

Una vez definidos los segmentos del mercado, el siguiente paso es definir cuál va a ser el público objetivo de la empresa, es decir, sobre que segmentos estarán dirigidos las políticas comerciales y de marketing que la empresa realizará durante el inicio de la actividad.

Por un lado, nos centraremos en el segmento de sociedades limitadas sin personal contable. Este es uno de los segmentos con más población, en la que se realizan trabajos especializados y requieren personal cualificado. Estos son los clientes que, en un principio, tienen más necesidades y requieran de nuestros servicios en mayor medida. Este segmento no se diferencia mucho del de los empresarios individuales, el cual esperamos atraer un número de clientes considerable.

Por otro lado, está el segmento de las personas físicas con necesidad de presentar el IRPF. La mayoría de la población debe declarar este impuesto y en muchas ocasiones desconocen si lo están realizando de manera correcta. Estas personas junto a las que posean una declaración más compleja y requieran de nuestros conocimientos para elaborarla correctamente son un importante nicho de mercado.

Estos serán los segmentos a los que vamos a dirigirnos pero esto no implica que no vayamos a atender a otros clientes que pertenezcan a otros segmentos. Esta elección de segmentos tiene como propósito mostrar hacia donde irán dirigidas nuestras campañas de marketing.

### 6.3 Análisis del producto/servicio.

A continuación definiremos los productos que ofreceremos. Como hemos comentado en varias ocasiones, nuestro producto general es un servicio integral de asesoramiento y acompañamiento al cliente en alguna área de su empresa.

En la actualidad, cada vez es más frecuente la elección de crear tu propia empresa y muchas personas se inician en el mundo empresarial sin conocer las tareas que requieren para el funcionamiento de estas. Aparte de ofrecer los servicios que ahora detallaremos, también ofrecemos el asesoramiento adecuado para realizar el proyecto de la creación de una empresa

para las personas que lo requieran por falta de conocimientos necesarios para ello. También hay gente que posee los conocimientos necesarios pero prefiere disminuir su carga de trabajo y por ello prefiere externalizar este tipo de servicios para poder emplear su tiempo completo en la actividad de la empresa.

Nuestros servicios principales son: Gestión contable y fiscal; gestión laboral y declaraciones IRPF y patrimonio.

- Gestión contable y fiscal.

En este servicio se incluye la llevanza de la contabilidad de la empresa y la declaración de todos los impuestos. Mediante la cesión de todas las facturas que posea el cliente nosotros crearemos un archivo donde se almacenará digitalmente toda la documentación que se tenga del cliente. Dentro de este producto se ofrecerá un servicio más completo, si el cliente lo requiere, que consistirá en proporcionarle un análisis financiero, contabilidad analítica, control presupuestario y una planificación de tesorería.

- Gestión laboral.

En este servicio nuestro trabajo consiste en realizar todos los trámites administrativos que conlleva la gestión laboral de la compañía: realización de contratos, altas y bajas en la Seguridad Social, nominas, presentación de impuestos...En definitiva, el cliente solo tendrá que encargarse de seleccionar el personal ya que nosotros nos

encargaríamos de que en el momento de incorporación del empleado todo estuviera a la orden del día.

- Declaraciones IRPF y patrimonio.

Este servicio está pensado para las personas físicas que tienen que realizar trámites con la administración. Nosotros realizaríamos íntegramente la declaración del IRPF sin importar la complejidad de esta.

Estos son los tres principales productos pero también existe la posibilidad de contrataros para otros trabajos que no entren dentro de las categorías mencionadas. En función del trabajo solicitado se cobrará por hora administrativa y hora de estudio.

Los servicios mencionados dotaran a la empresa de una amplia gama de productos que se adaptan a cualquier necesidad del cliente. Existen muchos competidores que ofrecen servicios similares a los nuestros, pero lo que nos diferencia del resto es el trato personal que ofrecemos a nuestros clientes. Queremos ganarnos la confianza del cliente, haciéndole ver que nuestra relación no es estrictamente comercial, sino que nuestro objetivo es tener los mismos intereses que el cliente, es decir, trabajar y crecer con ellos.

#### **6.4 Análisis del precio.**

Un factor muy importante y a tener en consideración es el precio del servicio ya que la mayoría de clientes se ven influenciados por éste en el momento de elegir a quien prefiere solicitar los servicios. Fijar un precio es una tarea complicada que requiere un análisis previo de diferentes variables, que estudiaremos a continuación:

- Servicio prestado: Puede ser un servicio que ya esté predeterminado o bien un servicio más personalizado. Hay que tener en cuenta la dificultad de la tarea y la formación que se requiere para realizarlo.

- Volumen de trabajo: La carga de trabajo es diferente en la mayoría de servicios que prestamos. Por tanto dependiendo del servicio y el tiempo que hay que dedicarle puede variar el precio de manera importante.
- Competencia: Al ser nuevos en el mercado siempre es importante fijarse en los precios de la competencia para poder ajustar los nuestros y poder tener unos precios competitivos.

Cabe destacar que la empresa también utilizará cuando crea conveniente la discriminación de precios en algunas estrategias empresariales como:

- Campañas en un periodo de tiempo concreto como la declaración de la renta, con el objetivo de fidelizar al cliente en las futuras rentas que tenga que declarar combinándolo con la venta de otros servicios por un menor precio.
- Aplicación de descuentos al iniciar la relación con la asesoría para paliar el cambio que supone dejar una asesoría por otra o bien motivar al cliente con este descuento a elegirnos a nosotros en el inicio de su actividad.

Es importante conseguir la fidelización de los clientes y por ello pensamos que iniciar los contactos con los clientes con un menor precio puede verse recompensado con una larga y prospera relación de futuro.

Con todas estas variables analizadas pensamos que ofrecer unos servicios a low cost puede ser una buena estrategia inicial para captar clientes y para ello contaremos con la fijación de unos precios competitivos que permita a cualquier empresa contratar nuestros servicios para que nos encarguemos de las tareas de gestión de la empresa del cliente.

## **6.5 Análisis de la distribución.**

La prestación del servicio se puede realizar mediante el uso de diferentes canales de distribución. Según el servicio o el tipo de cliente puede resultar más efectivo un canal que otro dependiendo de las características de los mismos.

Nuestra empresa ofrecerá a los clientes sus servicios mediante la posibilidad de tres canales: en nuestro despacho, la oficina del cliente y mediante internet.

- Prestación del servicio en nuestro propio despacho.

En nuestro despacho se realizarán todos los procesos de contabilización de documentos y la atención a los clientes. El contacto directo con los nuevos clientes es primordial al inicio de una relación comercial y para ello, como hemos dicho en el punto 4, contamos con unas instalaciones que están diseñadas para transmitir al cliente una sensación de seguridad y profesionalidad que siguen la línea de los valores de la empresa.

Se desarrollarán servicios que necesiten los elementos contenidos en ella como documentos archivados o información que esté almacenada en los equipos informáticos de las instalaciones.

- Prestación de servicios en la oficina del cliente.

Este canal es utilizado en clientes con los que ya existe una relación previa, así acercamos el servicio a su propia oficina sin que ellos tengan que moverse.

Tiene importancia este canal en el sentido de que la recogida y devolución de documentación se puede realizar más eficientemente si es realizada por nosotros que no esperar a que el cliente venga a nuestras oficinas ya que esto nos permite planificar adecuadamente los tiempos para evitar que se acumule una gran carga de trabajo ( ya que existen periodos durante el año que se masifica dicha carga). Además mediante este canal se intensifica la relación con el cliente además de añadir valor al servicio prestado.

También se elige este canal cuando un nuevo cliente por dificultades para acceder al despacho o falta de tiempo requiera de nuestros servicios.

- Prestación mediante página web.

En la actualidad muchas empresas prefieren contratar los servicios a través de esta herramienta. Nosotros dispondremos de una página web

que permitirá al cliente conocerlos y ponerse en contacto con nosotros además de contratar nuestros servicios.

## 6.6 Análisis de la comunicación.

La comunicación en una empresa hacia el exterior permite poner en disposición del cliente el servicio que ofertamos, agilizando el proceso de compra y es por eso que debemos utilizar distintos medios para ello. La empresa utilizará diferentes métodos para conseguir este propósito:

- **Venta personal:**  
La empresa, después de seleccionar un mercado objetivo, se pondrá en contacto con los propietarios de los negocios y propondrá una primera toma de contacto. Este tipo de contacto se puede producir mediante vía telefónica o bien mediante visitas comerciales donde uno de los socios acuda directamente a los locales de los clientes ( este último método puede ser más costoso pero puede que sea más efectivo por el contacto personal que implica).
- **Prescriptores:**  
En este método entra en juego el conocido “boca a boca”. Los propios clientes que tengamos pueden recomendar entre sus conocidos los servicios que ofertamos o bien los contactos que posee el socio José María después de tantos años en el mundo laboral pueden ayudar a dar ese pequeño impulso que suele necesitarse en el comienzo de un negocio.
- **Promoción:**  
En la actualidad existen diversas maneras de promocionar un negocio como pueden ser los rótulos y carteles que se fijaran en el local indicando el nombre de la empresa y algunos servicios que podemos prestar; papelería de empresa, que consiste en comprar carpetas, bolígrafos u otro tipo de material de oficina con el logo de la empresa; tarjetas corporativas con los datos de contacto o el mailing, que es una herramienta que permite ofrecer al cliente servicios de forma personalizada sin el coste de una visita comercial.

Todos estos métodos pueden ser válidos, pero en los tiempos que corren el canal de comunicación que es más barato y efectivo es el las redes sociales. Crearemos un perfil en cada una de las más famosas redes sociales ( Facebook, twttier y linkedin) ya que de esta manera podemos hacer llegar a una gran multitud de usuarios ,de una manera sencilla, de nuestros servicios lanzando mensajes promocionales.

Por último, también podemos utilizar los banners publicitarios en diferentes páginas web que puedan llegar a ser visitadas por nuestro público objetivo . Estas páginas pueden ser periódicos de economía o alguna página de consulta sobre gestión de empresas.

## 6.7 Epílogo.

Podemos concluir el punto 6 recordando:

- El público objetivo de nuestra empresa serán las sociedades de responsabilidad limitada que no cuenten con personal contable y las personas físicas que tengan obligación de presentar el IRPF.
- Al ser una empresa nueva en el sector, nos basaremos en una política de precios para poder ganar clientes en poco tiempo ofreciendo diversos descuentos y ofertas.
- Intentaremos fomentar el uso de la página web para poder acercarnos al cliente.
- Debemos publicitarnos adecuadamente para hacernos conocer en el mercado



# 7. Plan económico y financiero

## 7.1 Introducción.

En este punto realizaremos el plan económico y financiero de la empresa durante los 3 primeros años. Para ello realizaremos un plan de inversión y financiación que requerirá la empresa para su puesta en marcha. Realizaremos un balance de situación junto al análisis de tesorería y la cuenta de pérdidas y ganancias. Por último para saber la viabilidad de la empresa buscaremos el umbral de rentabilidad y analizaremos los principales ratios económicos.

## 7.2 Plan de inversión

En este punto detallaremos la inversión inicial que necesitaremos para poner en marcha nuestro proyecto. Al tratarse de una empresa que no requiere una gran adquisición de maquinaria como podría darse en una empresa industrial, no se realizará un análisis exhaustivo de las distintas posibilidades ya que el ahorro que podríamos conseguir entre una alternativa y otra es poco significativo.

En primer lugar empezaremos por detallar la inversión que hay que realizar para acondicionar el local, es decir, prepararlo para poder realizar nuestros servicios y dar una buena imagen a los clientes que nos visiten. El local alquilado posee un buen estado pero no está dotado de muebles de oficina, por tanto debemos realizar la compra de estos y además colocar diversos carteles y logos de la empresa tanto en la parte interior del local como en la exterior.

El local cuenta con tres despachos y una zona donde los clientes pueden esperar. Cada socio utilizara un despacho y el tercero servirá de sala donde se pueden realizar presentaciones o bien cuando por parte del cliente vengan diversas personas, utilizar esta sala por mayor comodidad. Hay que equipar estas 4 zonas con el mobiliario adecuado, que será el siguiente:

Ilustración 18 inversión en mobiliario

MOBILIARIO OFICINA				
Descripción	Unidades	Precio/unidad	Total sin IVA	Total con IVA
Mesas despacho	2	170,00 €	268,60 €	340,00 €
Mesa zona espera	1	230,00 €	181,70 €	230,00 €
Mesa sala de reunión	1	200,00 €	158,00 €	200,00 €
Sillas despacho socios	2	200,00 €	316,00 €	400,00 €
Sillas despacho	4	75,00 €	237,00 €	300,00 €
Sillas zona de espera	4	75,00 €	237,00 €	300,00 €
Sillas sala de reunión	8	75,00 €	474,00 €	600,00 €
Sofá	1	250,00 €	197,50 €	250,00 €
Sillón	2	150,00 €	237,00 €	300,00 €
Mesita de sala de espera	1	175,00 €	138,25 €	175,00 €
Armarios /estanterías	3	300,00 €	711,00 €	900,00 €
Cajoneras	3	150,00 €	355,50 €	450,00 €
Proyector sala de reunión	1	370,00 €	292,30 €	370,00 €
Mamparas	5	200,00 €	790,00 €	1.000,00 €
Teléfono	3	55,00 €	130,35 €	165,00 €
Fotocopiadora multifunción	1	500,00 €	395,00 €	500,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>5.119,20 €</b>	<b>6.480,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia. 2016

Para acabar con el acondicionamiento del local debemos dotarlo de la imagen de la empresa, es decir, mediante la utilización de carteles, placas y vinilos mostrar al público que nuestra empresa está situada en este local. Para ello necesitaremos el siguiente material :

Ilustración 19 inversión publicidad

CARTELERIA				
Descripción	Unidades	Precio/unidad	Total sin iva	Total con iva
Cartel superior	1	550,00 €	434,50 €	550,00 €
Cartel perpendicular	1	200,00 €	158,00 €	200,00 €
Placa informativa	1	150,00 €	118,50 €	150,00 €
Vinilos	2	200,00 €	316,00 €	400,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>1.027,00 €</b>	<b>1.300,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia. 2016

El cartel superior, con el nombre de la empresa, se situaría encima de la cristalera del local; el cartel perpendicular a la pared también estaría situado en la misma altura; La placa informativa se situaría al lado de la puerta mostrando la información básica de la empresa para que todos los transeúntes pudieran tenerla y por último unos vinilos para ponerlos en la cristalera.

Hasta el momento, todas las inversiones mencionadas están relacionadas con el acondicionamiento del local, ahora nos centraremos en la inversión necesaria para poder prestar nuestros servicios a los clientes.

La herramienta que utilizamos en nuestro negocio es el ordenador y los programas informáticos específicos que se emplean. La tecnología avanza a un ritmo vertiginoso y es probable que un ordenador de clase media pueda quedar obsoleto en cuestión de poco tiempo. Es por ello que es importante realizar una gran inversión en este punto ya que nuestros servicios dependen en gran medida de las condiciones de trabajo que puedan ofrecernos estos ordenadores. Creemos que el número de ordenadores necesarios son tres (uno de sobremesa y dos portátiles. Los ordenadores serán de altas prestaciones para que puedan mover sin problemas los programas que a continuación nombraremos:

- Microsoft office: Programa básico para cualquier empresa que incluye editor de textos, hojas de cálculo, base de datos, presentaciones,...
- Contaplus: Programa que permite realizar todas las operaciones relacionadas con la contabilidad.
- NominaSol: Programa que nos ayudará con los trabajos de gestión laboral que es compatible con el programa contaplus.
- Programas AEAT: Estos programas son gratuitos y permiten una mayor eficiencia con el trato con la AEAT.

Cabe destacar que los ordenadores vienen de serie con el sistema operativo Windows 10, por lo que el coste ya va incluido en el precio del ordenador.

Por último, la página web es una inversión en la que también realizaremos un gran esfuerzo ya que pensamos que puede ser una herramienta que en el presente y futuro puede ser útil para diferenciarnos de la competencia por lo que contrataremos a un diseñador web para que la construya y pueda estar en

funcionamiento desde el primer día. La web servirá tanto para informarse como para poder contactar con nosotros.

Ilustración 20 inversión en equipo informático

EQUIPOS INFORMÁTICOS Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS				
Descripción	unidades	Precio unidad	Precio total sin iva	Precio total con IVA
Ordenador portátil	2	1.150,00 €	1.817,00 €	2.300,00 €
Ordenador sobremesa	1	875,00 €	691,25 €	875,00 €
Microsoft office	1	160,00 €	126,40 €	160,00 €
Contaplus	1	1.700,00 €	1.343,00 €	1.700,00 €
NominaSol	1	530,00 €	418,70 €	530,00 €
Página web	1	850,00 €	671,50 €	850,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>5.067,85 €</b>	<b>6.415,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia. 2016

La cifra de inversión total asciende a 14.195€. Puede parecer una elevada cantidad, pero se trata de arrancar el negocio y pensamos que partir de una base sólida podemos llevar a cabo un buen desarrollo de nuestra actividad por lo que consideramos que esta cantidad es la adecuada para ofrecer un producto de calidad.

### 7.3 Plan de financiación.

La financiación en una empresa de nueva creación es totalmente imprescindible ya que no se generan unos ingresos suficientes para cubrir los gastos en los que incurrirá la actividad. Como veremos en el apartado de tesorería, la financiación que requerirá nuestro negocio va a ser de 70.000€.

Al basarnos en una estrategia de precios bajos con un margen ajustado en cada venta es de vital importancia una cartera amplia de clientes para hacer frente a los gastos. Para llevar a cabo esta estrategia, se requiere de una financiación considerablemente elevada en el momento inicial para cubrir estos gastos ya que no existe todavía el número de clientes adecuado. Con esta financiación conseguiremos mantenernos durante los primeros años hasta que logremos una cifra de negocio suficiente.

Las fuentes de financiación serán dos: Un préstamo bancario y la aportación de capital de los socios.

Según las características de la empresa, consideramos que la mayor parte de la financiación sea interna, por lo que el importe del préstamo será inferior al 50% de la financiación requerida. De esta manera conseguiremos con mayor probabilidad dicho préstamo además de que los gastos serán menores.

Las condiciones del préstamo serían:

Capital: 32.000€

Interés anual: 6%

Comisión de apertura: 1%

Gastos de estudio: 0.35%

Periodo: 8 años

Con estas condiciones la cuota mensual será de 418.05€ al mes durante 8 años. Creemos que el importe del préstamo es el adecuado para evitar sufrir problemas de tesorería y para poder hacer funcionar el negocio. Consideramos que las condiciones del préstamo son favorables teniendo en cuenta la situación del mercado.

En el anexo 1 está la tabla de amortización del préstamo.

## 7.4 Ingresos y gastos

Se debe realizar una buena previsión de ingresos y gastos para poder ver si el negocio en el que queremos invertir va a ser rentable a lo largo del tiempo. Hay diversas maneras de afrontar este punto, pero nosotros hemos elegido realizar una previsión realista de los ingresos y gastos en los que incurrirá la empresa durante los 3 primeros años de vida.

Los gastos del sector son prácticamente fijos y no sufren una gran variación dependiendo del volumen de la actividad, por lo que podremos analizar con bastante exactitud estos gastos, que son los siguientes:

- Gastos de constitución de la empresa: Son los que están relacionados con constituir la sociedad.



- Alquiler: El domicilio social será un local alquilado como hemos dicho en el punto 4.
- Inversiones: Se trata de lo detallado en plan de inversión que hemos realizado.
- Suministros: Englobamos todos los gastos relacionados con los servicios básicos para el funcionamiento del negocio como la luz, limpieza, teléfono...
- Personal: Se trata del salario de los dos socios y de los seguros sociales.
- Seguros de la empresa: La empresa tiene por obligación un seguro de responsabilidad civil y un seguro a los trabajadores.
- Préstamo: Este gasto corresponde con la mensualidad que hemos de pagar según el plan de financiación.
- Administraciones públicas: Corresponden a los principales impuestos como el impuesto de sociedades.
- Otros gastos: Se trata de gastos que no están previstos en las opciones anteriores.

En cuanto a los ingresos tenemos las que prácticamente existen en cualquier empresa de nueva creación, que son:

- Aportación de capital: Hay que desembolsar el 100% del capital social en el momento de la creación de la sociedad.
- Préstamo: al pedir un préstamo, este representa una fuente de ingresos.
- Ingresos producidos por la actividad de la empresa: En el anexo dos detallaremos los primeros 3 años de la actividad, con las opciones que tienen los clientes para contratar y el crecimiento que esperamos que se produzca. Hemos intentado que esta previsión sea lo más realista posible. Pese a utilizar decimales en el incremento, solo hemos utilizado números redondeados a la baja para el cálculo de clientes ( en el anexo, por evitar una sobreexposición de números hemos ocultado las columnas de los clientes redondeados).

## 7.5 Análisis de la tesorería

Una vez determinados los ingresos y los costes que tendrá la empresa durante los 3 primeros años, debemos de realizar una previsión de tesorería para ver cómo interactúan los ingresos y gastos en conjunto y saber si la empresa genera suficiente tesorería como para mantenerse en activo a lo largo del tiempo.

El punto importante de este análisis es la diferencia acumulada ya que es estrictamente primordial que ésta nunca sea negativa ya que implicaría que la empresa, con lo invertido y lo que genera mensualmente, no es capaz de sostener la actividad.

Las siguientes tablas nos muestran la tesorería prevista para los 3 próximos años:

Ilustración 21 Tesorería 2016

	2016 Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>												
Aportación de capital	38000											
Préstamo	32000											
Facturación	244	356,75	604,5	1112,25	1810	2387,75	1560,5	1738,25	2096	2263,75	2581,5	2774,25
<b>TOTAL ingresos</b>	<b>70244</b>	<b>356,75</b>	<b>604,5</b>	<b>1112,25</b>	<b>1810</b>	<b>2387,75</b>	<b>1560,5</b>	<b>1738,25</b>	<b>2096</b>	<b>2263,75</b>	<b>2581,5</b>	<b>2774,25</b>
<b>GASTOS</b>												
Gastos de constitución	620											
Inversión	14195											
Alquiler	1600	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Suministros	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Personal	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Seguros	1500											
Publicidad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Cuota préstamo	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05
Otros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL gastos</b>	<b>21323,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>	<b>4208,05</b>
<b>DIFERENCIA MENSUAL</b>	<b>48920,95</b>	<b>-3851,3</b>	<b>-3603,55</b>	<b>-3095,8</b>	<b>-2398,05</b>	<b>-1820,3</b>	<b>-2647,55</b>	<b>-2469,8</b>	<b>-2112,05</b>	<b>-1944,3</b>	<b>-1626,55</b>	<b>-1433,8</b>
<b>DIFERENCIA ACUMULADA</b>	<b>48920,95</b>	<b>45069,65</b>	<b>41466,1</b>	<b>38370,3</b>	<b>35972,25</b>	<b>34151,95</b>	<b>31504,4</b>	<b>29034,6</b>	<b>26922,55</b>	<b>24978,25</b>	<b>23351,7</b>	<b>21917,9</b>

Fuente: elaboración propia. 2016

Ilustración 22 Tesorería 2017

	2017 Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>												
Aportación de capital												
Préstamo												
Facturación	2546	2942	3189,75	4377	5075,25	5653	4200,75	4378,5	4736,25	4904	5221,75	5469,5
<b>TOTAL ingresos</b>	<b>2546</b>	<b>2942</b>	<b>3189,75</b>	<b>4377</b>	<b>5075,25</b>	<b>5653</b>	<b>4200,75</b>	<b>4378,5</b>	<b>4736,25</b>	<b>4904</b>	<b>5221,75</b>	<b>5469,5</b>
<b>GASTOS</b>												
Gastos de constitución												
Inversión												
Alquiler	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Suministros	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Personal	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
Seguros	1500											
Publicidad	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260
Cuota préstamo	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05
Otros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL gastos</b>	<b>5808,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>	<b>4308,05</b>
<b>DIFERENCIA MENSUAL</b>	<b>-3262,05</b>	<b>-1366,05</b>	<b>-1118,3</b>	<b>68,95</b>	<b>767,2</b>	<b>1344,95</b>	<b>-107,3</b>	<b>70,45</b>	<b>428,2</b>	<b>595,95</b>	<b>913,7</b>	<b>1161,45</b>
<b>DIFERENCIA ACUMULADA</b>	<b>21917,9</b>	<b>20551,85</b>	<b>19433,55</b>	<b>19502,5</b>	<b>20269,7</b>	<b>21614,65</b>	<b>21507,35</b>	<b>21577,8</b>	<b>22006</b>	<b>22601,95</b>	<b>23515,65</b>	<b>24677,1</b>

Fuente: elaboración propia. 2016

Ilustración 23 tesorería 2018

	2018 Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>												
Aportación de capital												
Préstamo												
Facturación	5013	5807,55	6195,6	8413,65	9461,7	10399,75	8137,8	8475,85	9063,9	9511,95	9970	10308,05
<b>TOTAL ingresos</b>	<b>5013</b>	<b>5807,55</b>	<b>6195,6</b>	<b>8413,65</b>	<b>9461,7</b>	<b>10399,75</b>	<b>8137,8</b>	<b>8475,85</b>	<b>9063,9</b>	<b>9511,95</b>	<b>9970</b>	<b>10308,05</b>
<b>GASTOS</b>												
Gastos de constitución												
Inversión												
Alquiler	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Suministros	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Personal	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200
Seguros	1500											
Publicidad	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Cuota préstamo	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05	418,05
Otros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
<b>TOTAL gastos</b>	<b>7668,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>	<b>6168,05</b>
<b>DIFERENCIA MENSUAL</b>	<b>-2655,05</b>	<b>-360,5</b>	<b>27,55</b>	<b>2245,6</b>	<b>3293,65</b>	<b>4231,7</b>	<b>1969,75</b>	<b>2307,8</b>	<b>2895,85</b>	<b>3343,9</b>	<b>3801,95</b>	<b>4140</b>
<b>DIFERENCIA ACUMULADA</b>	<b>13677,1</b>	<b>13316,6</b>	<b>13344,15</b>	<b>15589,75</b>	<b>18883,4</b>	<b>23115,1</b>	<b>25084,85</b>	<b>27392,65</b>	<b>30288,5</b>	<b>33632,4</b>	<b>37434,35</b>	<b>41574,35</b>

fuelle: elaboración propia 2016

## 7.6 Cuenta de pérdidas y ganancias.

Este apartado consiste en la elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias de la compañía durante los tres primeros años de existencia. Hemos intentado incluir todos aquellos asientos contables que pueden darse a lo largo de este periodo. Al ser una empresa de nueva creación un análisis horizontal de estos tres años es considerablemente irrelevante ya que en este tiempo no se pueden coger los ejercicios de la empresa como habituales.

Ilustración 24 Cuenta de pérdidas y ganancias

Cuenta de perdidas y ganancias	2016	2017	2018
Importe neto cifra de negocios	19529,5	52693,65	100758,8
Variación de existencias			
Aprovisionamientos			
Otros ingresos de explotación			
Gastos de personal	-28800	-28800	-50400
Otros gastos de explotación	-18980	-24396,6	-25116,6
Amortización del inmovilizado	-2518,75	-2518,75	-2518,75
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-30769,25	-3021,7	22723,45
Ingresos financieros			
Gastos financieros	-1783,49	-1589,5	-1383,87
RESULTADO FINANCIERO	-1783,49	-1589,5	-1383,87
RESULTADO ANTES DE IMPUEST	-32552,74	-4611,2	21339,58
Impuesto sobre beneficio			
RESULTADO DEL EJERCICIO	-32552,74	-4611,2	21339,58

Fuente: elaboración propia 2016

Ilustración 25 análisis cuenta de pérdidas y ganancias

	2016	%	2017	%	2018	%
Ventas	19529,5	100%	52693,65	100%	100758,8	100%
Coste de ventas	-326,66	-1,67%	-423,22	-0,80%	-486,38	-0,48%
Margen bruto	19202,84	98,33%	52270,43	99,20%	100272,42	99,52%
Otros gastos de explotación	-18653,34	-95,51%	-23973,38	-45,50%	-24630,22	-24,44%
Otros ingresos de explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
VAB	549,5	2,81%	28297,05	53,70%	75642,2	75,07%
Gastos de personal	-28800	-147,47%	-28800	-54,66%	-50400	-50,02%
EBITDA	-28250,5	-144,66%	-502,95	-0,95%	25242,2	25,05%
Amortizaciones	-2518,75	-12,90%	-2518,75	-4,78%	-2518,75	-2,50%
BAII	-30769,25	-157,55%	-3021,7	-5,73%	22723,45	22,55%
Ingresos financieros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos financieros	-1783,49	-9,13%	-1589,5	-3,02%	-1383,87	-1,37%
BAII	-32552,74	-166,68%	-4611,2	-8,75%	21339,58	21,18%
Impuesto sobre beneficios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Resultado del ejercicio	-32552,74	-166,68%	-4611,2	-8,75%	21339,58	21,18%

Fuente: Elaboración propia 2016

Analizando los datos de las tablas podemos destacar son los costes de ventas que se producen en este sector, que como hemos dicho anteriormente son relativamente bajos y que a medida que avanzamos en el tiempo tiene un peso inferior sobre las ventas. Esta situación se produce, por ejemplo, porque optimizamos las posibles visitas a clientes y con una salida visitamos a varios (utilizamos la misma gasolina visitando a 3 clientes que a 4, por ejemplo). Por tanto, el margen bruto es prácticamente el 100% de las ventas.

Observamos como el porcentaje que representa los gastos sobre las ventas disminuye considerablemente en dos años. Esto es debido a que los dos primeros años las ventas que generamos todavía no son “normales” para la empresa y por lo tanto debemos fijarnos en el tercer año donde la empresa ya estará en una situación más normalizada. Así los gastos de explotación representan el 24,44% dando lugar a un valor añadido bruto que representa el 75%, un parámetro que en las empresas de servicios, al no tener existencias o productos en curso, suele ser elevado.

Los gastos de personal crecen con el paso de los años ya que los socios empezaremos con un salario adecuado a la situación de la empresa y a medida

que ésta crezca se producirán diversas subidas. Este gasto representa el 50% de las ventas en el tercer año.

El EBITDA resultante el tercer año será del 25% por lo que la empresa podrá hacer frente a los gastos que se generan durante el año por la actividad.

La partida de amortizaciones y gastos financieros no representan una gran carga ya que la empresa no cuenta con una gran cifra en el cuanto a inmovilizado material se refiere y los gastos financieros son los intereses que se producen por el préstamo que solicitaremos para empezar nuestra actividad.

Y por último, en lo referente al impuesto sobre beneficios, como podemos observar será nulo ya que en los dos primeros años la base imponible es negativa y la del tercer año no es lo suficientemente elevada como para afrontar las pérdidas producidas durante los años anteriores. La empresa generará el tercer año un resultado del ejercicio de 21.339,58€ que representará el 21.08% de las ventas.

### **7.7 Balance de situación.**

En este punto realizaremos el balance de situación que la empresa tendrá durante los 3 primeros años de su existencia. Al ser una empresa de nueva creación y por el tipo de servicio que realiza, hemos decidido, en el momento de realizarlo, mostrar solo los puntos del balance que tengan información para no saturar de información irrelevante y así poder observarlo con claridad.

Ilustración 26 Balance de situación

	2016	%	2017	%	2018	%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	11676,25	31,17%	9157,5	28,43%	6638,75	12,50%
Inmovilizado intangible	3240	8,65%	3240	10,06%	3240	6,10%
Amortización inmovilizado intangible	-648	-1,73%	-1296	-4,02%	-1944	-3,66%
Inmovilizado material	10955	29,25%	10955	34,01%	10955	20,63%
Amortización inmovilizado material	-1870,75	-4,99%	-3741,5	-11,62%	-5612,25	-10,57%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	25780,91	68,83%	23052,61	71,57%	46464,7	87,50%
Efectivo y otros activos líquidos	25780,91	68,83%	23052,61	71,57%	46464,7	87,50%
<b>TOTAL activo</b>	37457,16	100%	32210,11	100%	53103,45	100%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	5447,26	14,54%	836,06	2,60%	22175,64	41,76%
Capital	38000	101,45%	38000	117,98%	38000	71,56%
Resultado ejercicios anteriores		0,00%	-32552,74	-101,06%	-37163,94	-69,98%
Resultado ejercicio	-32552,74	-86,91%	-4611,2	-14,32%	21339,58	40,18%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	28776,75	76,83%	25339,71	78,67%	21706,94	40,88%
Deudas a largo plazo	28776,75	76,83%	25339,71	78,67%	21706,94	40,88%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	3233,15	8,63%	6034,34	18,73%	9220,87	17,36%
Deudas a corto plazo	3233,15	8,63%	3427,14	10,64%	3632,77	6,84%
Otras cuentas a pagar			2607,2	8,09%	5588,1	10,52%
<b>TOTAL patrimonio neto y pasivo</b>	37457,16	100%	32210,11	100%	53103,45	100%

Fuente: elaboración propia 2016

Analizando en profundidad el balance de situación vemos en primer lugar que el activo no corriente siempre es inferior al activo corriente llegando a suponer el tercer año solo el 12.5% aproximadamente del total del activo. Esto es hasta cierto punto normal ya que, como hemos dicho anteriormente, en este tipo de empresas la inversión en inmovilizado no es tan grande como en otros tipos de empresas y además la depreciación de este inmovilizado provoca esta pérdida de valor frente al total del activo. Así mismo, destacar que todo el activo corriente de la empresa es disponible por el tipo de negocio que tenemos ya que no existen existencias ni productos en curso y al cobrar por adelantado no tenemos realizables.

En referencia al patrimonio neto vemos como en los dos primeros años el peso de éste sobre el total es muy bajo (14.54% y 2.6%). Esto es debido a las

pérdidas del primer y del segundo año. En el tercero vemos como el resultado del ejercicio ya es positivo y consigue aumentar hasta el 41%%.

En cuanto al pasivo, la estructura de éste es relativamente sencilla ya que tan solo tenemos un préstamo con una entidad bancaria que a lo largo del tiempo irá disminuyendo. Atípicamente, debido a los resultados de los dos primeros años el pasivo representa más del 86% y más del 97%% del total pero una vez normalizada la situación en el tercer ejercicio vemos como representa aproximadamente un 58%. En el segundo y tercer año vemos la aparición del pago del IVA que representa 8% y un 10% del total. (El cálculo del IVA está en el anexo )

Una vez analizado los datos del balance conviene estudiar sobre el fondo de maniobra de la empresa que nos permite conocer la situación de liquidez. Para saber el fondo de maniobra de la empresa basta con restar al activo corriente el pasivo corriente de la empresa:

**Ilustración 27 Fondo de maniobra**

<b>Fondo de maiobra</b>	<b>22547,76</b>	<b>17018,27</b>	<b>37243,83</b>
Activo corriente	25780,91	23052,61	46464,7
Pasivo corriente	3233,15	6034,34	9220,87

Fuente: elaboración propia 2016

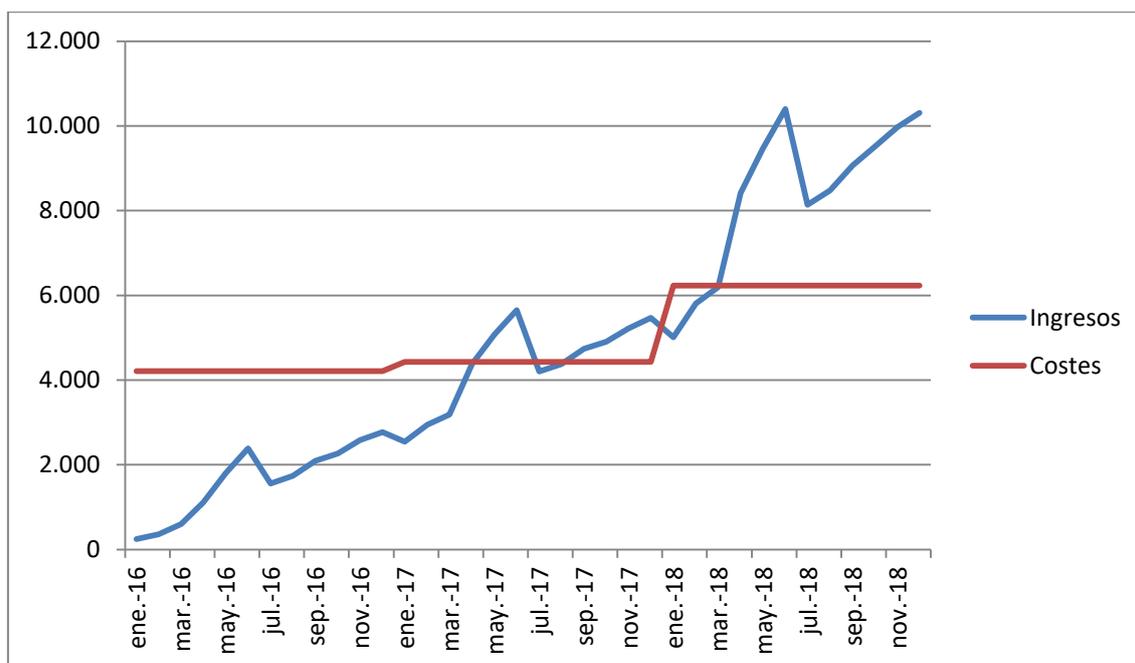
Como podemos observar, la empresa no tendrá problemas para afrontar las deudas a corto plazo porque existe suficiente líquido para afrontarlas. Que el valor sea tan elevado no significa que sea beneficioso ya que probablemente pueda suponer una pérdida de rentabilidad de ese dinero que está parado. Por tanto este es un problema que deberá hacer frente la empresa en un futuro próximo.

## 7.8 Umbral de rentabilidad.

En cualquier negocio es importante conocer el momento en el cual la empresa empieza a ser rentable. Para averiguar en qué momento sucede esto es necesario conocer el umbral de rentabilidad, es decir, cuando los ingresos que genera la empresa son superiores a los gastos de ésta. Al no tener prácticamente costes variables, hemos decidido incluir los costes fijos de la

empresa. También hemos dividido los costes que durante el año solo se producen 1 vez, como los seguros ya que estos aunque se paguen en un solo mes afecta durante el resto del año.

Ilustración 28 umbral de rentabilidad



Fuente: elaboración propia.

Observando el gráfico podemos sacar varias conclusiones como:

- La existencia de estacionalidad en la producción ya que durante unos meses en concreto se presentan las declaraciones y provoca un aumento significativo en la facturación de la empresa.
- La empresa empieza a ser realmente rentable a partir de septiembre del segundo año
- Debido a que aumentan los costes, principalmente de personal y publicidad, a principio del tercer año los costes vuelven a situarse por encima de los ingresos y no es hasta marzo de este último año cuando empieza la empresa a generar unos ingresos superiores a los gastos. (En el anexo correspondiente podemos observar la cantidad de clientes que esperamos tener).

## 7.9 Análisis de ratios.

El último punto del plan económico y financiero consiste en calcular algunos de los ratios que hemos considerado más importantes a través de la información que nos ofrece el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.

En primer lugar analizaremos ratios que nos informan de la liquidez de la empresa:

Ilustración 29 Ratios liquidez

Ratio		2016	2017	2018	Indicadores óptimos
Liquidez	AC/PC	7,97	3,82	5,04	1,5 - 2
Tesorería	R+D/PC	7,97	3,82	5,04	1
Disponibilidad	D/PC	7,97	3,82	5,04	0,2 - 0,3

Fuente: elaboración propia 2016

Estos ratios nos muestran que la empresa no tendrá problemas en afrontar las deudas que tiene a corto plazo pero podemos observar una considerable ociosidad del disponible ya que todos los valores superan los óptimos. Esto ocurre porque estamos tomando de referencia los primeros años de vida de la empresa y en estos casos siempre es mejor sobrepasar estos índices óptimos por lo que pueda pasar aunque la empresa a partir del cuarto año debería buscar algunas alternativas para poder sacar una rentabilidad al exceso de disponible.

En segundo lugar analizaremos los ratios de endeudamiento:

Ilustración 30 ratios endeudamiento

Ratio		2016	2017	2018	Indicadores óptimos
Endeudamiento	Pasivo/PN+pasivo	0,85	0,97	0,58	0,4 - 0,6
Autonomía	PN/Pasivo	0,17	0,03	0,72	1 - 1,5
Solvencia	Activo /pasivo	1,17	1,03	1,72	>1
Calidad de la deuda	PC/Pasivo	0,10	0,19	0,30	
Gastos financieros sobre ventas	Gtos finan/ventas	0,09	0,03	0,01	<0,04

Fuente: elaboración propia 2016

El ratio de endeudamiento (que nos muestra cuanto de importante es la financiación externa) de los dos primeros años sobrepasa el indicador óptimo por los resultados negativos que la empresa obtiene en estos dos años. En el

tercer año ya vemos que se estabilizan las cosas y entra dentro del valor óptimo. Con el paso del tiempo, si la empresa sigue con la tendencia de obtener resultados del ejercicio positivos el ratio de endeudamiento se estabilizará en torno al 0.45.

En cuanto al ratio de autonomía, sigue el mismo rumbo que el anterior. Vemos que los valores de los primeros años están muy por debajo de los indicados pero cuando se estabilizan los beneficios empieza a acercarse al valor óptimo.

Según el ratio de solvencia, vemos que durante los tres primeros años la empresa es solvente y que seguirá ganando dicha característica con el paso del tiempo.

En referencia a la calidad de la deuda se mantiene en unos valores suficientemente buenos aunque empeora año tras año. Este hecho se produce porque la deuda a largo plazo va menguando. Los gastos financieros cada vez son menores ya que con el paso del tiempo estos decrecen y las ventas se comportan de manera opuesta. Por tanto podemos decir que la financiación conseguida por la empresa es de buena calidad.

En tercer lugar analizaremos la rotación de los activos:

Ilustración 31 ratios rotación de activo

Ratio		2016	2017	2018
Rotación de activo	Ventas/activo	0,52	1,64	1,90
Rotación ANC	Ventas/ANC	1,67	5,75	15,18
Rotación AC	Ventas/AC	0,76	2,29	2,17

Fuente: elaboración propia 2016

La rotación de los activos nos muestra la rentabilidad que la empresa puede sacar a sus activos. Cuanto mayor sea esta rotación mayor será la rentabilidad que obtiene la empresa por estos activos.

Podemos observar que todos los valores son positivos aunque no muy elevados, pero esto es normal en empresas de nueva creación ya que como es lógico, no están aprovechando al 100% todos sus recursos. Tanto la rotación de activo en general como la del activo no corriente tienen una tendencia positiva, esto nos indica que estamos obteniendo una buena rentabilidad del inmovilizado que

tiene la empresa. En cuanto a la rotación del activo corriente, como hemos dicho en el análisis de los ratios de liquidez, no es buena porque el 100% de nuestro activo corriente es disponible y tenemos la mayor parte de este en estado ocioso.

Por último estudiaremos la rentabilidad económica y financiera de la empresa a través de los siguientes ratios:

**Ilustración 32 ratios rentabilidad**

Ratio		2016	2017	2018
Rentabilidad económica	BAll/Activo	-0,82	-0,09	0,43
Margen de ventas	BAll/Ventas	-1,58	-0,06	0,23
Rentabilidad financiera	Rsdo/PN	-5,98	-5,52	0,96
Apalancamiento financiero	(Activo/Pn)*(BAI/BAII)	7,27	58,79	2,25

Fuente: elaboración propia 2016

La rentabilidad económica se obtiene mediante la relación entre el beneficio obtenido frente al total de activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo dicho beneficio. Observamos que los dos primeros años, por las pérdidas que genera el negocio existe una rentabilidad negativa pero el tercer año ya se sitúa en un valor bastante notable que es del 0,43. Pasa lo mismo con el margen de ventas, los dos primeros años la relación entre el resultado con las ventas es negativo pero en el tercer año ya se sitúa en 0.23.

En cuanto a la rentabilidad financiera, al ser el tercer año con un resultado positivo es el único año en que la empresa obtiene una rentabilidad considerablemente buena. Esto es debido al gran incremento de ventas que se produce en dicho año.

Por último, el apalancamiento financiero nos indica si la rentabilidad de los activos es mayor al coste que tenemos para financiarlos. Los datos nos muestran que siempre es positivo, por tanto siempre estamos gestionando correctamente la financiación de la empresa.

## 7.10 Epílogo.

Podemos resumir el punto 9 recordando:

La inversión necesaria para desarrollar la actividad será de 14.195€ incluyendo aquí todo el material y adecuación del local.

El préstamo bancario será de 32.000€ y la aportación de los socios será de 38.000€

Durante los dos primeros años al empresa incurrirá en pérdidas mientras que el tercer año empezará a obtener beneficios.

La empresa empieza a ganar dinero a partir de marzo del 3er año, siendo así este el umbral de rentabilidad.

Los ratios nos muestran que la empresa puede hacer frente a las deudas a corto plazo y que a partir del tercer año la situación se normaliza y se sitúa en valores óptimos. Hay que buscar una rentabilidad al exceso de disponible que tiene la empresa durante los 3 primeros años.



# 8. Conclusiones.

## 8. conclusiones

En este punto describiremos las conclusiones que resumen el trabajo:

- Vamos a iniciar la actividad en un sector en el que durante los últimos años ha conseguido crecer a pesar de la crisis que ha afectado al país. Este crecimiento es provocado por la falta de barreras de entrada al sector. Está formado prácticamente por sociedades de responsabilidad limitada y personas físicas que tienen un número de asalariados inferior a 3. No existen empresas que tengan una gran cuota de mercado.
- La competencia a la que se enfrenta la empresa es muy fuerte ya que existen muchas empresas que tienen una gran experiencia. La política que adoptará la empresa será de basarse en ofrecer precios más bajos que la competencia y potenciar el canal web. Dependemos de las medidas políticas y económicas que aplique el gobierno ya que unas medidas favorables para la creación de empresas nos permitirá un mayor número de clientes potenciales.
- La forma jurídica hemos escogido es la de Sociedad de Responsabilidad limitada Nueva Empresa ya que tiene ciertas ventajas fiscales y considerables facilidades en el momento de constitución de la empresa. La compañía estará formada en un principio por dos socios que se repartirán las tareas según las cualidades y experiencias que estos posean.
- La localización de la sede estará ubicada en una zona central y transitada de la ciudad de valencia, como es la zona de la Avenida de Aragón. Esta zona posee todas las cualidades para que sea el sitio indicado para crear una empresa como la nuestra ( diferentes negocios alrededor, bancos, zonas de parking, zona centralizada...)

- Los servicios que ofreceremos están dirigidos principalmente a nuestro público objetivo, que son las sociedades de responsabilidad limitada que no cuentan con personal contable para llevar a cabo estas funciones y las personas obligadas a presentar la declaración de IRPF.
- El precio de los servicios dependerá de la carga de trabajo y de la dificultad de éste y podrán ofrecerse a través de la página web o desde la misma oficina.
- Consideramos que la financiación externa ha de ser inferior a la aportación de capital que harán los socios para dotar a la empresa de autonomía frente a terceros y así obtener una mayor viabilidad. Se obtiene un préstamo con unas buenas condiciones dado la situación del mercado financiero.
- La previsión de ingresos y gastos de la empresa nos muestra que el negocio empezará a ser rentable a partir del tercer año, incurriendo en pérdidas durante los dos primeros años de existencia. Los ratios analizados permiten saber que los principales indicadores de la empresa ,a partir del tercer año, se sitúan en los valores óptimos pero hay que tratar ciertos asuntos como la tesorería de la empresa para poder sacar una rentabilidad y así evitar la ociosidad de recursos.



# Bibliografía.

Consultas electrónicas:

-Cámara de comercio de Valencia:

[http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas\\_economicas/Documents/CV\\_en\\_cifras\\_2014.pdf](http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2014.pdf)

-Creaciones de empresas:

<http://www.creacionesdeempresas.com>

-Datos macro:

<http://www.datosmacro.com/pib/espana>

-Emprendedores y PYME:

[http://www.ipyme.org//Publicaciones/Retrato\\_PYME\\_DIRCE\\_1\\_enero\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org//Publicaciones/Retrato_PYME_DIRCE_1_enero_2015.pdf)

-Instituto Nacional de Estadística:

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

- Instituto valenciano de estadística:

<http://www.indi.gva.es/>

Consultas de monografías:

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

-DALMAU, J.I. Competencia y estrategia. Apuntes. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. 2008.2008.785

-DALMAU PORTA, J.I., HERVÁS OLIVER, J.L. (2003) Estrategia y política de empresa. Valencia: Editorial UPV. 84-9705-462-8

- DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005) Introducción a la gestión (Management). Valencia: Editorial UPV. 84-9705-750-3
- DE MIGUEL MOLINA, MARÍA (2004). Marketing de Servicios: Plan de Marketing. Editorial UPV. Valencia.
- GALLEGO SEVILLA, L.P. et al (2007) El sector servicios: Un análisis empresarial. Valencia: Editorial UPV. 978-84-8363-073-0
- GUIJARRO MARTÍNEZ, F., BLASCO RUIZ, A. (2011) Contabilidad analítica. Valencia: Editorial UPV
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010) Fundamentos de estrategia. Madrid: Pearson Educación. 978-84-8322-645-2
- PORTER, M.E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Ed. Pirámide, 2009. 978-84-368-2338-7



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



# Anexos.



## Anexo1

Ilustración 33 préstamo

Período	Cuota Mensual	Intereses	Cuota amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				32.000,00	
1	418,05	155,76	262,29	31.737,71	262,29
2	418,05	154,48	263,57	31.474,14	525,86
3	418,05	153,20	264,85	31.209,29	790,71
4	418,05	151,91	266,14	30.943,15	1.056,85
5	418,05	150,62	267,44	30.675,71	1.324,29
6	418,05	149,32	268,74	30.406,97	1.593,03
7	418,05	148,01	270,05	30.136,93	1.863,07
8	418,05	146,69	271,36	29.865,57	2.134,43
9	418,05	145,37	272,68	29.592,88	2.407,12
10	418,05	144,04	274,01	29.318,88	2.681,12
11	418,05	142,71	275,34	29.043,53	2.956,47
12	418,05	141,37	276,68	28.766,85	3.233,15
13	418,05	140,02	278,03	28.488,82	3.511,18
14	418,05	138,67	279,38	28.209,44	3.790,56
15	418,05	137,31	280,74	27.928,69	4.071,31
16	418,05	135,94	282,11	27.646,59	4.353,41
17	418,05	134,57	283,48	27.363,10	4.636,90
18	418,05	133,19	284,86	27.078,24	4.921,76
19	418,05	131,80	286,25	26.791,99	5.208,01
20	418,05	130,41	287,64	26.504,35	5.495,65
21	418,05	129,01	289,04	26.215,31	5.784,69
22	418,05	127,60	290,45	25.924,86	6.075,14
23	418,05	126,19	291,86	25.632,99	6.367,01
24	418,05	124,77	293,28	25.339,71	6.660,29
25	418,05	123,34	294,71	25.045,00	6.955,00
26	418,05	121,91	296,15	24.748,85	7.251,15
27	418,05	120,47	297,59	24.451,27	7.548,73
28	418,05	119,02	299,04	24.152,23	7.847,77
29	418,05	117,56	300,49	23.851,74	8.148,26
30	418,05	116,10	301,95	23.549,78	8.450,22
31	418,05	114,63	303,42	23.246,36	8.753,64
32	418,05	113,15	304,90	22.941,46	9.058,54
33	418,05	111,67	306,38	22.635,08	9.364,92
34	418,05	110,18	307,88	22.327,20	9.672,80
35	418,05	108,68	309,37	22.017,82	9.982,18
36	418,05	107,17	310,88	21.706,94	10.293,06
37	418,05	105,66	312,39	21.394,55	10.605,45
38	418,05	104,14	313,91	21.080,63	10.919,37
39	418,05	102,61	315,44	20.765,19	11.234,81
40	418,05	101,08	316,98	20.448,21	11.551,79
41	418,05	99,53	318,52	20.129,69	11.870,31
42	418,05	97,98	320,07	19.809,62	12.190,38
43	418,05	96,42	321,63	19.487,99	12.512,01
44	418,05	94,86	323,19	19.164,80	12.835,20
45	418,05	93,29	324,77	18.840,03	13.159,97



46	418,05		91,70	326,35	18.513,68	13.486,32
47	418,05		90,12	327,94	18.185,74	13.814,26
48	418,05		88,52	329,53	17.856,21	14.143,79
49	418,05		86,92	331,14	17.525,07	14.474,93
50	418,05		85,30	332,75	17.192,32	14.807,68
51	418,05		83,68	334,37	16.857,95	15.142,05
52	418,05		82,06	336,00	16.521,96	15.478,04
53	418,05		80,42	337,63	16.184,32	15.815,68
54	418,05		78,78	339,28	15.845,05	16.154,95
55	418,05		77,13	340,93	15.504,12	16.495,88
56	418,05		75,47	342,59	15.161,54	16.838,46
57	418,05		73,80	344,25	14.817,28	17.182,72
58	418,05		72,12	345,93	14.471,35	17.528,65
59	418,05		70,44	347,61	14.123,74	17.876,26
60	418,05		68,75	349,31	13.774,43	18.225,57
61	418,05		67,05	351,01	13.423,43	18.576,57
62	418,05		65,34	352,71	13.070,71	18.929,29
63	418,05		63,62	354,43	12.716,28	19.283,72
64	418,05		61,90	356,16	12.360,12	19.639,88
65	418,05		60,16	357,89	12.002,23	19.997,77
66	418,05		58,42	359,63	11.642,60	20.357,40
67	418,05		56,67	361,38	11.281,22	20.718,78
68	418,05		54,91	363,14	10.918,08	21.081,92
69	418,05		53,14	364,91	10.553,17	21.446,83
70	418,05		51,37	366,69	10.186,48	21.813,52
71	418,05		49,58	368,47	9.818,01	22.181,99
72	418,05		47,79	370,26	9.447,75	22.552,25
73	418,05		45,99	372,07	9.075,68	22.924,32
74	418,05		44,18	373,88	8.701,80	23.298,20
75	418,05		42,36	375,70	8.326,11	23.673,89
76	418,05		40,53	377,53	7.948,58	24.051,42
77	418,05		38,69	379,36	7.569,22	24.430,78
78	418,05		36,84	381,21	7.188,01	24.811,99
79	418,05		34,99	383,07	6.804,94	25.195,06
80	418,05		33,12	384,93	6.420,01	25.579,99
81	418,05		31,25	386,80	6.033,21	25.966,79
82	418,05		29,37	388,69	5.644,52	26.355,48
83	418,05		27,47	390,58	5.253,94	26.746,06
84	418,05		25,57	392,48	4.861,46	27.138,54
85	418,05		23,66	394,39	4.467,07	27.532,93
86	418,05		21,74	396,31	4.070,76	27.929,24
87	418,05		19,81	398,24	3.672,52	28.327,48
88	418,05		17,88	400,18	3.272,35	28.727,65
89	418,05		15,93	402,13	2.870,22	29.129,78
90	418,05		13,97	404,08	2.466,14	29.533,86
91	418,05		12,00	406,05	2.060,09	29.939,91
92	418,05		10,03	408,03	1.652,06	30.347,94
93	418,05		8,04	410,01	1.242,05	30.757,95
94	418,05		6,05	412,01	830,04	31.169,96
95	418,05		4,04	414,01	416,03	31.583,97
96	418,05		2,03	416,03	0,00	32.000,00

Fuente: elaboración propia. 2016

## Anexo 2

### Ilustración 34 ventas 2016

SERVICIO	AÑO 2016	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		
	PRECIO	INCREMENTO	Cientes	Facturación										
Contabilidad de empresas														
Menos de 60 asientos/mes	55	0,8	3	165	3,8	165	4,6	220	5,4	275	6,2	330	7	385
Entre 60 y 100 asientos/mes	80	0,55	0	0	0,55	0	1,1	80	1,65	80	2,2	160	2,75	160
Entre 100 y 150 asientos/mes	110	0,25	0	0	0,25	0	0,5	0	0,75	0	1	110	1,25	110
Entre 150 y 200 asientos/mes	130	0,01	0	0	0,01	0	0,02	0	0,03	0	0,04	0	0,05	0
Más de 200 asientos/mes	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio integral	70	0,2	0	0	0,2	0	0,4	0	0,6	0	0,8	0	1	70
Contabilidad autónomos	40	1	1	40	2	80	3	120	4	160	5	200	6	240
Cuentas anuales/libros oficiales	140	3							3					
<b>TOTAL</b>				205		245		420		515		800		965
<b>LABORAL</b>														
Laboral	P/nómina	INCREMENTO	Núm de nom	Facturación	Núm. de nom.	Facturación								
Hasta 4 nóminas/mes	13	4	3	39	7	91	11	143	15	195	19	247	23	299
Más de 4 nóminas/mes	10	0,15	0	0	0,15	0	0,3	0	0,45	0	0,6	0	0,75	0
<b>TOTAL</b>				39		91		143		195		247		299
<b>DECLARACIONES IRPF</b>														
Declaraciones IRPF	P/declaración	INCREMENTO	Núm de decl	Facturación	Núm de decl.	Facturación								
Sencillas	30	6	0	0	0	0	0	0	6	180	12	360	18	540
Complejas	80	2	0	0	0	0	0	0	2	160	4	320	6	480
<b>TOTAL</b>										340		680		1020
<b>SERVICIO PERSONALIZADO</b>														
Servicio personalizado	P/hora	INCREMENTO	Núm de horas	Facturación										
Hora administrativa	25	0,45	0	0	0,45	11,25	0,9	22,5	1,35	33,75	1,8	45	2,25	56,25
Hora estudio/análisis	38	0,25	0	0	0,25	9,5	0,5	19	0,75	28,5	1	38	1,25	47,5
<b>TOTAL</b>						20,75		41,5		62,25		83		103,75
<b>TOTAL MENSUAL</b>				244		356,75		604,5		1112,25		1810		2387,75

Fuente: elaboración propia 2016



JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Cientes	Facturación										
7,8	385	8,6	440	9,4	495	10,2	550	11	605	11,8	605
3,3	240	3,85	240	4,4	320	4,95	320	5,5	400	6,05	480
1,5	110	1,75	110	2	220	2,25	220	2,5	220	2,75	220
0,06	0	0,07	0	0,08	0	0,09	0	0,1	0	0,11	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1,2	70	1,4	70	1,6	70	1,8	70	2	140	2,2	140
7	280	8	320	9	360	10	400	11	440	12	480
1085		1180		1465		1560		1805		1925	
Núm. de nom. Facturación											
27	351	31	403	35	455	39	507	43	559	47	611
0,9	0	1,05	10	1,2	10	1,35	10	1,5	10	1,65	10
351		413		465		517		569		621	
Núm de decl.	Facturación										
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Núm de horas Facturación											
2,7	67,5	3,15	78,75	3,6	90	4,05	101,25	4,5	112,5	4,95	123,75
1,5	57	1,75	66,5	2	76	2,25	85,5	2,5	95	2,75	104,5
124,5		145,25		166		186,75		207,5		228,25	
1560,5		1738,25		2096		2263,75		2581,5		2774,25	

**Ilustración 35 ventas 2017**

SERVICIO	AÑO 2017	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		
Contabilidad de empresas	PRECIO	INCREMENTO	Cientes	Facturación										
Menos de 60 asientos/mes	55	1	11	605	12	660	13	715	14	770	15	825	16	880
Entre 60 y 100 asientos/mes	80	0,55	6	480	6,55	480	7,1	560	7,65	560	8,2	640	8,75	640
Entre 100 y 150 asientos /mes	110	0,25	2	220	2,25	220	2,5	220	2,75	220	3	330	3,25	330
Entre 150 y 200 asientos/mes	130	0,01	0	0	0,01	0	0,02	0	0,03	0	0,04	0	0,05	0
Más de 200 asientos/ mes	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio integral	70	0,2	2	140	2,2	140	2,4	140	2,6	140	2,8	140	3	210
Contabilidad autónomos	40	1	12	480	13	520	14	560	15	600	16	640	17	680
Cuentas anuales/libros oficiales	140	3						3						
<b>TOTAL</b>				1925		2020		2195		2290		2575		2740
Laboral	P/nómina	INCREMENTO	Nóm reales	Facturación	Núm. de nóm.	Facturación								
Hasta 4 nóminas/mes	13	4	47	611	51	663	55	715	59	767	63	819	67	871
Más de 4 nóminas/mes	10	0,15	1	10	1,15	10	1,3	10	1,45	10	1,6	10	1,75	10
<b>TOTAL</b>				621		673		725		777		829		881
Declaraciones IRPF	P/declaración	INCREMENTO	Núm de decl	Facturación	Núm de decl.	Facturación								
Sencillas	30	6	0	0	0	0	0	0	18	540	24	720	30	900
Complejas	80	2	0	0	0	0	0	0	6	480	8	640	10	800
<b>TOTAL</b>										1020		1360		1700
Servicio personalizado	P/ hora	INCREMENTO	Núm de horas	Facturación										
Hora administrativa	25	0,45	4,95	123,75	5,4	135	5,85	146,25	6,3	157,5	6,75	168,75	7,2	180
Hora estudio/análisis	38	0,25	2,75	104,5	3	114	3,25	123,5	3,5	133	3,75	142,5	4	152
<b>TOTAL</b>						249		269,75		290,5		311,25		332
<b>TOTAL MENSUAL</b>				2546		2942		3189,75		4377,5		5075,25		5653

Fuente: elaboración propia 2016

JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Cientes	Facturación										
17	935	18	990	19	1045	20	1100	21	1155	22	1210
9,3	720	9,85	720	10,4	800	10,95	800	11,5	880	12,05	960
3,5	330	3,75	330	4	440	4,25	440	4,5	440	4,75	440
0,06	0	0,07	0	0,08	0	0,09	0	0,1	0	0,11	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3,2	210	3,4	210	3,6	210	3,8	210	4	280	4,2	280
18	720	19	760	20	800	21	840	22	880	23	920
2915		3010		3295		3390		3635		3810	
Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación	
71	923	75	975	79	1027	83	1079	87	1131	91	1183
1,9	10	2,05	20	2,2	20	2,35	20	2,5	20	2,65	20
933		995		1047		1099		1151		1203	
Núm de decl.	Facturación										
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación	
7,65	191,25	8,1	202,5	8,55	213,75	9	225	9,45	236,25	9,9	247,5
4,25	161,5	4,5	171	4,75	180,5	5	190	5,25	199,5	5,5	209
352,75		373,5		394,25		415		435,75		456,5	
4200,75		4378,5		4736,25		4904		5221,75		5469,5	

**Ilustración 36 Ventas 2018**

SERVICIO	AÑO 2018	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		
	PRECIO	INCREMENTO	Cientes	Facturación	Cientes	Facturación	Cientes	Facturación	Cientes	Facturación	Cientes	Facturación	Cientes	Facturación
Contabilidad de empresas														
Menos de 60 asientos/mes	55	1	22	1210	23	1265	24	1320	25	1375	26	1430	27	1485
Entre 60 y 100 asientos/mes	80	1	12	960	13	1040	14	1120	15	1200	16	1280	17	1360
Entre 100 y 150 asientos/mes	110	0,35	4	440	4,35	440	4,7	440	5,05	550	5,4	550	5,75	550
Entre 150 y 200 asientos/mes	130	0,25	0	0	0,25	0	0,5	0	0,75	0	1	130	1,25	130
Más de 200 asientos/ mes	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio integral	70	0,4	4	280	4,4	280	4,8	280	5,2	350	5,6	350	6	420
Contabilidad autónomos	40	2,5	23	920	25,5	1000	28	1120	30,5	1200	33	1320	35,5	1400
Cuentas anuales/libros oficiales	140	3							3					
<b>TOTAL</b>				<b>3810</b>		<b>4025</b>		<b>4280</b>		<b>4675</b>		<b>5060</b>		<b>5345</b>
Laboral	P/nómina	INCREMENTO	Nóm reales	Facturación	Núm. de nóm.	Facturación	Núm. de nóm.	Facturación	Núm. de nóm.	Facturación	Núm. de nóm.	Facturación	Núm. de nóm.	Facturación
Hasta 4 nóminas/mes	13	7	91	1183	98	1274	105	1365	112	1456	119	1547	126	1638
Más de 4 nóminas/mes	10	0,5	2	20	2,5	20	3	30	3,5	30	4	40	4,5	40
<b>TOTAL</b>				<b>1203</b>		<b>1294</b>		<b>1395</b>		<b>1486</b>		<b>1587</b>		<b>1678</b>
Declaraciones IRPF	P/declaración	INCREMENTO	Núm de decl	Facturación	Núm de decl.	Facturación	Núm de decl.	Facturación	Núm de decl.	Facturación	Núm de decl.	Facturación	Núm de decl.	Facturación
Sencillas	30	7	0	0	0	0	0	0	30	900	37	1110	44	1320
Complejas	80	4	0	0	0	0	0	0	10	800	14	1120	18	1440
<b>TOTAL</b>										<b>1700</b>		<b>2230</b>		<b>2760</b>
Servicio personalizado	P/ hora	INCREMENTO	Núm de horas	Facturación	Núm de horas	Facturación	Núm de horas	Facturación	Núm de horas	Facturación	Núm de horas	Facturación	Núm de horas	Facturación
Hora administrativa	25	0,75	9,9	247,5	10,65	266,25	11,4	285	12,15	303,75	12,9	322,5	13,65	341,25
Hora estudio/análisis	38	0,35	5,5	209	5,85	222,3	6,2	235,6	6,55	248,9	6,9	262,2	7,25	275,5
<b>TOTAL</b>						<b>488,55</b>		<b>520,6</b>		<b>552,65</b>		<b>584,7</b>		<b>616,75</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>5013</b>		<b>5807,55</b>		<b>6195,6</b>		<b>8413,65</b>		<b>9461,7</b>		<b>10399,75</b>

Fuente: elaboración propia 2016

JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Cientes	Facturación										
28	1540	29	1595	30	1650	31	1705	32	1760	33	1815
18	1440	19	1520	20	1600	21	1680	22	1760	23	1840
6,1	660	6,45	660	6,8	660	7,15	770	7,5	770	7,85	770
1,5	130	1,75	130	2	260	2,25	260	2,5	260	2,75	260
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6,4	420	6,8	420	7,2	490	7,6	490	8	560	8,4	560
38	1520	40,5	1600	43	1720	45,5	1800	48	1920	50,5	2000
5710		5925		6380		6705		7030		7245	
Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación		Núm. de nom. Facturación	
133	1729	140	1820	147	1911	154	2002	161	2093	168	2184
5	50	5,5	50	6	60	6,5	60	7	70	7,5	70
1779		1870		1971		2062		2163		2254	
Núm de decl.	Facturación										
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación		Núm de horas Facturación	
14,4	360	15,15	378,75	15,9	397,5	16,65	416,25	17,4	435	18,15	453,75
7,6	288,8	7,95	302,1	8,3	315,4	8,65	328,7	9	342	9,35	355,3
648,8		680,85		712,9		744,95		777		809,05	
8137,8		8475,85		9063,9		9511,95		9970		10308,05	



Ilustración 37 IVA

2016													
IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Soportado	3316,95	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Repercutido	51,2	74,9	126,9	233,6	380,1	501,4	327,7	365,0	440,2	475,4	542,1	582,6	
Acreedora/deudora	3265,7	135,1	83,1	-23,6	-170,1	-291,4	-117,7	-155,0	-230,2	-265,4	-332,1	-372,6	
Liquidacion				3483,8			-485,1			-502,9			
A compensar							3483,8			2998,7			
Resultado a pagar/cobrar				3483,8			2998,7			2495,9			
2017													
IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Soportado	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6
Repercutido	534,7	617,8	669,8	919,2	1065,8	1187,1	882,2	919,5	994,6	1029,8	1096,6	1148,6	
Acreedora/deudora	-312,1	-395,2	-447,2	-696,6	-843,2	-964,5	-659,6	-696,9	-772,0	-807,2	-874,0	-926,0	
Liquidacion	-970,1		-1154,5				-2504,3			-2128,5			
A compensar	2495,9			1525,8			1525,8						
Resultado a pagar/cobrar	1525,8			1525,8			-978,5			-2128,5			
2018													
IVA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Soportado	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6	222,6
Repercutido	1052,7	1219,6	1301,1	1766,9	1987,0	2183,9	1708,9	1779,9	1903,4	1997,5	2093,7	2164,7	
Acreedora/deudora	-830,1	-997,0	-1078,5	-1544,3	-1764,4	-1961,3	-1486,3	-1557,3	-1680,8	-1774,9	-1871,1	-1942,1	
Liquidacion	-2607,2		-2905,6				-5270,0			-4724,5			
A compensar													
Resultado a pagar/cobrar	-2607,2						-5270,0			-4724,5			

Fuente: elaboración propia 2016



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA

