

TRABAJO FIN DE CARRERA

PLAN DE EMPRESA DE GESTIÓN INTEGRAL Y MEDIACIÓN DEL SEGURO DE CRÉDITO

Autora MIREIA VILLALBA ALCARAZ

Director AURELIO HERRERO BLASCO

Valencia, septiembre de 2017



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Agradecimientos

A mis padres por todo su esfuerzo y apoyo, por facilitar el desarrollo y la conclusión de esta etapa.

A Quique y César porque no hay mejor compañía, por sacrificar su tiempo y estar conmigo en la realización de este proyecto.

A Fer y Mj, por su ayuda y consejo, por estar ahí.

A mis compañeros, por haber llenado de buenos momentos esta etapa.

A Aurelio, por su constancia y comprensión.

Índice

1. Introducción.....	13
1.1. Resumen.....	13
1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.....	14
1.3. Objetivos.....	19
1.4. Metodología.....	20
2. Antecedentes y situación del sector.....	23
2.1. Motivación y justificación del trabajo.....	23
2.2. Aproximación al sector.....	25
2.2.1. Antecedentes del Seguro de Crédito.....	26
2.2.2. Presente y futuro del Seguro de Crédito.....	28
3. Análisis del entorno.....	31
3.1. Macroentorno: Análisis PESTEL.....	31
3.1.1. El modelo PESTEL.....	32
3.2. Microentorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	51
3.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes.....	52
3.2.2. Amenaza de los nuevos competidores.....	52
3.2.3. Poder de negociación con los proveedores.....	53
3.2.4. Poder de negociación de los clientes.....	53
3.2.5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	53
3.3. Análisis de la competencia.....	54
3.4. Análisis DAFO.....	57
3.4.1. DAFO.....	57
3.4.2. CAME.....	58
4. Organización y Recursos Humanos.....	61
4.1. Misión, Visión y valores de la empresa.....	61
4.1.1. Misión.....	62
4.1.2. Visión.....	62
4.1.3. Valores.....	63
4.2 Forma jurídico/fiscal elegida.....	64
4.3. Análisis de los puestos de trabajo.....	67

4.3.1. Departamento de Seguro de Crédito.....	68
4.3.2. Departamento de Seguros Generales	71
4.3.3. Departamento de gestión Fiscal y Procesos	72
4.3.4. Departamento de Asesoramiento Integral y Coordinación.....	73
4.4. Organigrama	75
5. Plan de operaciones.....	79
5.1. Localización	79
5.2. Distribución en planta	81
5.3. Operaciones y Procesos	86
6. Plan de Marketing	91
6.1. Segmentación y público objetivo.....	91
6.2. Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución	92
6.2.1. Análisis producto	92
6.2.2. Análisis precio	94
6.2.3. Análisis distribución.....	94
6.2.4. Análisis comunicación	94
7. Análisis de viabilidad económico financiera	97
7.1. Ingresos y gastos previsionales.....	97
7.1.1. Ingresos	97
7.1.2. Gastos.....	99
7.1.3. Resumen	106
7.2. Balances previsionales. Tres años, tres escenarios (Realista Pesimista y Optimista).....	107
7.3. Análisis de ratios	110
7.3.1. Escenario optimista.....	110
7.3.2. Escenario realista	115
7.3.3. Escenario pesimista	120
7.4. Recuperación de la inversión: VAN; TIR	123
7.5. Diagrama de Gantt	124
8. Conclusiones	127
Bibliografía	129
Monografías	129
Consultas electrónicas.....	130
Bibliografía legal	133

Índice de figuras

Figura 1. Asignaturas relacionadas	16
Figura 2. Distribución departamental	25
Figura 3. Gráfico PESTEL	32
Figura 4. Evolución prima de riesgo España	34
Figura 5. Prima de riesgo por países	36
Figura 6. Evolución PIB España	37
Figura 7. Evolución anual PIB per cápita	40
Figura 8. PIB per cápita 2016 por comunidades autónomas	41
Figura 9. Evolución tasa de paro respecto a número de parados	42
Figura 10. EPA 2017 Comunidades Autónomas	43
Figura 11. Desempleo Europa	44
Figura 12. Mejores y peores países emisión CO2	47
Figura 13. Emisiones de CO2 por países	48
Figura 14. Las Cinco Fuerzas de PORTER	51
Figura 15. Distribución de compañías por primas en España	55
Figura 16. Organigrama	75
Figura 17. Situación y emplazamiento	80
Figura 18. Distribución Oficina	81
Figura 19. Entrada a oficina	82
Figura 20. Zona administrativa y de atención al público	83
Figura 21. Sala de juntas	84
Figura 22. Despacho principal	84
Figura 23. Despacho 2	85
Figura 24. Diagrama de procesos área de seguros	86
Figura 25. Esquema de renovaciones en pólizas de seguros	87
Figura 26. Diagrama de operaciones general	88
Figura 27. Esquema de servicios ofrecidos	93
Figura 28. Presupuesto de ejecución material (PEM) para la puesta a punto de la oficina	99
Figura 29. Gráfico Fondo de Maniobra, escenario optimista	111

Figura 30. Evolución ratio liquidez, escenario optimista	112
Figura 31. Análisis Fondo de Maniobra, escenario realista	116
Figura 32. Evolución ratio de liquidez, escenario realista	117
Figura 33. Diagrama Gantt.....	124

Índice de tablas

Tabla 1. Ranking de países por PIB nominal 2016.....	38
Tabla 2. Aspectos e impactos ambientales	49
Tabla 3. Ranking aseguradoras 2016.....	54
Tabla 4. Ranking corredores seguros 2016.....	56
Tabla 5. Análisis DAFO.....	57
Tabla 6. Análisis CAME.....	58
Tabla 7. Tipos y características de forma jurídico/fiscal para la empresa.....	64
Tabla 8. Ingresos previstos por unidad.....	98
Tabla 9. Ingresos estimados según escenario.....	98
Tabla 10. Detalle de desembolso inicial necesario.....	100
Tabla 11. Cuadro amortización préstamo.....	101
Tabla 12. Obligaciones bancarias por anualidad.....	102
Tabla 13. Remuneraciones salariales.....	103
Tabla 14. Incrementos costes salariales según escenario.....	103
Tabla 15. Desglose de gastos estimados escenario optimista.....	104
Tabla 16. Desglose de gastos estimados escenario realista.....	105
Tabla 17. Desglose de gastos estimados escenario pesimista.....	105
Tabla 18. Resumen de ingresos y gastos estimados por escenario.....	106
Tabla 19. Balance de Situación, Pérdidas y Ganancias, escenario optimista.....	107
Tabla 20. Balance de Situación, Pérdidas y Ganancias, escenario realista.....	108
Tabla 21. Balance de Situación, Pérdidas y Ganancias, escenario pesimista.....	109
Tabla 22. Análisis Fondo de maniobra, escenario optimista.....	110
Tabla 23. Análisis de liquidez, escenario optimista.....	111
Tabla 24. Análisis endeudamiento, escenario optimista.....	112
Tabla 25. Análisis PyG, escenario optimista.....	114
Tabla 26. Rentabilidad económica, escenario optimista.....	115
Tabla 27. Análisis Fondo de Maniobra, escenario realista.....	115
Tabla 28. Análisis de liquidez, escenario realista.....	117
Tabla 29. Análisis de endeudamientos, escenario realista.....	117
Tabla 30. Rentabilidad Económica, escenario realista.....	118
Tabla 31. Análisis PyG, escenario realista.....	119

Tabla 32. Análisis Fondo de Maniobra, escenario pesimista	120
Tabla 33. Análisis de endeudamiento, escenario pesimista	121
Tabla 34. Análisis PyG, escenario pesimista	122
Tabla 35. Análisis VAN, TIR	123

Capítulo I:

Introducción

Contenidos

1.1. Resumen

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

1.3. Objetivos

1.4. Metodología

1. Introducción

En el presente capítulo se plasmará el objeto del proyecto que se ha realizado en este Trabajo Final de Carrera. Así mismo, se explicarán las asignaturas relacionadas y cuya metodología se ha aplicado para su elaboración.

1.1. Resumen

La generación actual ha sido testigo de numerosas fluctuaciones económicas que han ido sucediendo a lo largo de décadas anteriores.

La crisis más significativa, por su proximidad temporal y por la durabilidad de la misma, es la que da comienzo en 2007 y cuyas consecuencias siguen dando sus últimos coleos.

El acusado desempleo que ha existido ha agudizado la búsqueda de soluciones y algunas de las mismas han dado lugar a la creación de nuevos proyectos empresariales que den lugar a cierta autonomía en la toma de decisiones y la motivación adicional de trabajar por un proyecto personal.

Este es el motivo que ha propiciado la elaboración de un plan de empresa que plasme la creación de un negocio con el que sentirse identificado y se desarrolle de acuerdo a una representación fiel de las ideas que se tienen sobre el negocio objeto de estudio.

Dicha coyuntura económica, también ha provocado cambios en la legislación mercantil y laboral que requieren soporte para las empresas que la han superado y las que han surgido como consecuencia de ella.

Las tecnologías en, permanente progreso, ofrecen oportunidades de reestructuración de procedimientos para permitir una mejora en la eficiencia del servicio y la elaboración del mismo.

Además, las empresas han precisado diversificar su destino de ventas, y las exportaciones han crecido vertiginosamente no contemplándose, en un alto porcentaje de los casos, una relación comercial de contado o pago anticipado. Así mismo, las numerosas quiebras que se han producido en el tramado empresarial, han favorecido una política organizacional conservadora y en búsqueda permanente de asegurar las operaciones.

La necesidad de rentabilizar al máximo el negocio, ha promovido que muchas empresas que demanden asesoramiento para la reestructuración de su proceso productivo y optimización de recursos. Y no menos importante ha sido la demanda de asesoría para establecer estrategias de inversión-financiación y reestructura de la deuda.

Con el fin de poder dar servicio a todas las necesidades que envuelven a la pequeña, mediana y gran empresa y al empresario autónomo, surge la idea de crear una asesoría de gestión integral, con distintos ámbitos departamentales para que encuentren en la misma un compañero con el que crecer.

1.2. Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas

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

En la coyuntura económica actual son muchas empresas a las que les ha surgido la necesidad de realizar cambios en varios aspectos de su negocio: política de inversión-financiación, procesos, innovación e inclusión de nuevas tecnologías, etc. También en asesoramiento fiscal, debido a las continuas modificaciones que han sucedido en los últimos años, con el objetivo de optimizar las oportunidades que se ofrecen.

Continuando en la misma línea de producto/servicio, se prevé un mercado objetivo de emprendedores que, una vez finalizada la coyuntura de recesión y encontrándose en situación de desempleo, deciden iniciar un nuevo camino laboral y necesitan de un asesoramiento íntegro del negocio

Finalmente, y englobado en esa gestión integral de negocio, aunque de forma más especializada, se encuentra el seguro de crédito. Muchas empresas han encontrado su supervivencia en la exportación y en el aumento de las ventas a crédito. Es por ello que cada vez más surge la necesidad de gestionar el riesgo de insolvencias e incluir el seguro de crédito como una inversión imprescindible en el negocio.

Por tanto, con el objetivo de dar servicio a estas necesidades, que incluyen desde el asesoramiento directo en orientación de negocio hasta vínculo de unión entre

clientes-colaboradores para llevar a término las soluciones propuestas, surge la idea de crear este tipo de empresa. Además, su objeto está plenamente englobado en la esencia de la licenciatura de ADE, lo que hará que exista un aprovechamiento máximo de mis estudios.

Figura 1. Asignaturas relacionadas

2. ANTECEDENTES

Asignaturas relacionadas

Introducción a los Sectores
Empresariales I y II
Economía Española y Regional
Economía Española y Mundial

Breve justificación

En este capítulo se pretende analizar la evolución del sector en los últimos años por lo que estas asignaturas nos dan soporte para su análisis y un amplio conocimiento del sector.

3. ENTORNO

Asignaturas relacionadas

Dirección Estratégica y Política de
Empresa
Contabilidad General y Analítica
Macroeconomía

Breve justificación

Elaboraremos un análisis DAFO y un estudio de las cinco fuerzas de Porter con el fin de identificar las oportunidades de negocio que puede tener la empresa y determinar cuál será la estrategia a seguir. Estas asignaturas nos ayudan a comprender mejor lo que es una empresa y la importancia de la planificación estratégica de la misma.

4. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Asignaturas relacionadas

Dirección de recursos humanos
Derecho de la empresa
Legislación laboral
Gestión Fiscal de la Empresa

Breve justificación

El objetivo de este capítulo es estudiar las distintas alternativas de forma jurídica y decidir cuál es la más adecuada.
Se definirá el capital humano necesario, sus funciones y perfil adecuado para poder alcanzar los objetivos de la empresa de manera óptima.

5. PLAN DE OPERACIONES

Asignaturas relacionadas

Dirección de Producción y Logística
Introducción a los Sectores Empresariales
Dirección de Proyectos Empresariales

Breve justificación

Descripción de distribución y procesos necesarios para abarcar las líneas de negocio planteadas.
Estas asignaturas nos dan herramientas para un correcto análisis y eficiencia de los resultados.

6. PLAN DE MARKETING

Asignaturas relacionadas

Dirección Comercial
Marketing en las Empresas de Servicios
Gestión de la Calidad

Breve justificación

Las asignaturas relacionadas con este capítulo nos van a ayudar a analizar las cuatro variables del marketing Mix (Producto, Precio, Promoción, y Distribución).

7. PLAN FINANCIERO

Asignaturas relacionadas

Contabilidad Analítica
Contabilidad General y Analítica
Matemáticas Financieras
Economía de la Empresa II
Dirección Financiera
Gestión Fiscal de la Empresa

Breve justificación

Se realizará un estudio de la viabilidad del negocio haciendo una previsión del Balance de situación en tres escenarios distintos y realizando un análisis económico-financiero.

Fuente: Elaboración propia, 2017

1.3. Objetivos

El objetivo de este trabajo es la realización de un plan de empresa que garantice su viabilidad.

Para ello hemos establecido una serie de puntos que habrá que desarrollar para identificar las condiciones óptimas en las que debemos basar la creación y continuación del negocio.

- En primer lugar, se identificará los conocimientos adquiridos en el transcurso de la licenciatura que nos permitan analizar todos los parámetros de los que se compone un plan de empresa.
- A continuación, se justificará y expresará la motivación de la realización de este trabajo.
- Se revisarán los antecedentes del sector para conocer los detalles y las necesidades que llevaron al desarrollo y maduración del mismo. Así mismo es indispensable conocer la evolución del sector y en qué punto nos encontramos.
- Para la puesta en marcha de un negocio es necesario ubicarnos en el entorno macroeconómico y microeconómico, que va a permitir identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades mediante un análisis DAFO.
- Se profundizará en la competencia del sector para analizar los obstáculos que se van a encontrar, el productor-servicio que ofrecen e identificar los espacios de mercado que pueden estar desatendidos para direccionar el público objetivo.
- Se plasmará la idea de empresa, misión, visión y valores en los que se basará la fundación de la sociedad.
- Se estudiará y decidirá la forma jurídica más adecuada para el proyecto.
- Para desarrollar una política óptima de recursos humanos, así como para optimizar la rentabilidad de los mismos, es necesario identificar el perfil de cada puesto y su distribución jerárquica, (organigrama).
- La empresa se emplazará en un lugar físico determinado para el cuál se expondrá un presupuesto de ejecución de obra que dará lugar a la reforma que adecue la distribución de la oficina. De esta forma se imputará la partida de desembolso necesario para este punto.
- Se analizará la estrategia de marketing identificando el público objetivo y se desarrollará el producto-servicio que se va a proporcionar al cliente.
- Finalmente, se plasmará el proyecto desde el punto de vista financiero, acotando el desembolso inicial necesario y presupuestando en 3 escenarios distintos pesimista, realista y optimista los ingresos anuales. Se analizará mediante ratios los balances a tres años en cada uno de los escenarios.

1.4. Metodología

Este plan de empresa se lleva a cabo en base a las normas que estipula la UPV para la realización del Trabajo Final de Carrera, siguiendo las instrucciones sobre su presentación, bibliografía, índice de gráficos e imágenes y citas bibliográficas de acuerdo con las normas ISO 690/1987 e ISO 690-2/1197.

Para la realización del mismo se van a utilizar el mayor número de recursos y conocimientos que proporciona la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, para además de poder realizar un análisis exhaustivo de la viabilidad del proyecto, plasmar todo lo aprendido en la misma.

Al mismo tiempo se han utilizado secundarias de información para extraer datos económicos coyunturales, información sobre el sector, etc.

Se ha hecho uso de procedimientos y análisis más esquematizados y visuales como DAFO, PESTEL, Diagrama de Gantt, etc., que permitan recapitular los conceptos más importantes expuestos.

Capítulo II:

Antecedentes y situación del sector

Contenidos

2.1. Motivación y justificación del trabajo

2.2. Aproximación al sector

2. Antecedentes y situación del sector

En el presente capítulo se describen las motivaciones por las que se lleva a cabo este proyecto. Así mismo, se profundizará en el sector sobre el que recae gran parte del dimensionamiento inicial de la sociedad.

2.1. Motivación y justificación del trabajo

Desde el año 2013 me desarrollo profesionalmente en Willis Iberia, correduría de seguros y reaseguros, S.A. Se trata del segundo Bróker de Seguros y Reaseguros en España, y el que mayor crecimiento ha experimentado.

Fermo parte del departamento del seguro de crédito y junto a un equipo de personas altamente cualificadas, con amplia experiencia en el sector y que me han formado desde mi incorporación, damos servicio a todo el territorio Levante Sur.

En Willis Iberia dan prioridad al servicio y al trato personalizado con los clientes teniendo desde hace años un alto de grado de satisfacción, manteniendo al 97% de los clientes, el 70% de los cuales forman parte del Ibex 35.

Este desarrollo de las relaciones con los clientes me ha inspirado vocacionalmente para desempeñar mis funciones de forma entusiasta y dar un servicio integral a todos los aspectos operativos de las empresas y que por el creciente aumento de las exportaciones un departamento financiero no puede ni debe atender,

ofreciendo la externalización de los mismos con un bróker de confianza, con vinculaciones duraderas

Este plan de empresa se trata de un proyecto a largo plazo que va a facilitar mi desarrollo personal y profesional con unos valores orientados a la satisfacción de los empleados, dando un trato más particular que el que permite una multinacional.

Con un equipo altamente cualificado y satisfecho que comparte los valores primordiales de servicio al cliente el éxito está asegurado.

Es por eso que quiero plasmar su viabilidad económica para darle forma a esta idea.

El proyecto me va a permitir desarrollar ampliamente los conocimientos y experiencias adquiridos durante la licenciatura.

- Por una parte me va a permitir aplicar los conocimientos analíticos sobre economía mundial y regional. Se ha de analizar el microentorno y macroentorno para ser conscientes de la coyuntura económica social y económica e identificar las amenazas y oportunidades. Desde la visión pragmática del proyecto, es necesario emplear también este conocimiento para dar un asesoramiento de calidad al cliente. En el ámbito del seguro de crédito del cual formaré parte, debemos estar atentos a los movimientos políticos y económicos para prever mercados conflictivos en los que nuestros clientes deben tener especial precaución en operar operaciones comerciales. (Informe país).
- En el análisis de viabilidad económica, va aplicar conocimientos sobre contabilidad financiera y análisis contable que van a ayudarnos a utilizar una política financiera óptima. Además, y desde el ámbito práctico de nuevo, el análisis contable va a permitir analizar la capacidad crediticia de los compradores de nuestros clientes, dando lugar a negociaciones con la cía para mejorar la opinión de los mismos y para avisar a nuestros clientes de los riesgos que puede conllevar una operación a crédito con los mismos. (Informe empresa).
- Ofimática y tecnología de la información para empresas. Aplicamos conocimientos informáticos tanto en el desarrollo del proyecto como en la operativa de la futura empresa. Se trata de tener un sistema de base de datos que se alimente desde la prospección del nuevo cliente, resultados de cotizaciones, clientes, siniestralidad de las pólizas, etc. Esta información nos ayudará anualmente a optimizar tanto los productos como la acción comercial.
- Conocimientos en Dirección de Recursos Humanos, que va a permitir llevar a cabo una óptima organización del equipo y análisis de los puestos, además de realizar estrategias óptimas de incentivos y de cohesión de equipos que va a mantenernos con la motivación adecuadas para que rememos todos hacia el mismo lado, por un bien común.
- Conocimientos en Dirección de producción y logística. Aplicados al sector, va a permitir confeccionar unos procedimientos de prospección y mantenimiento

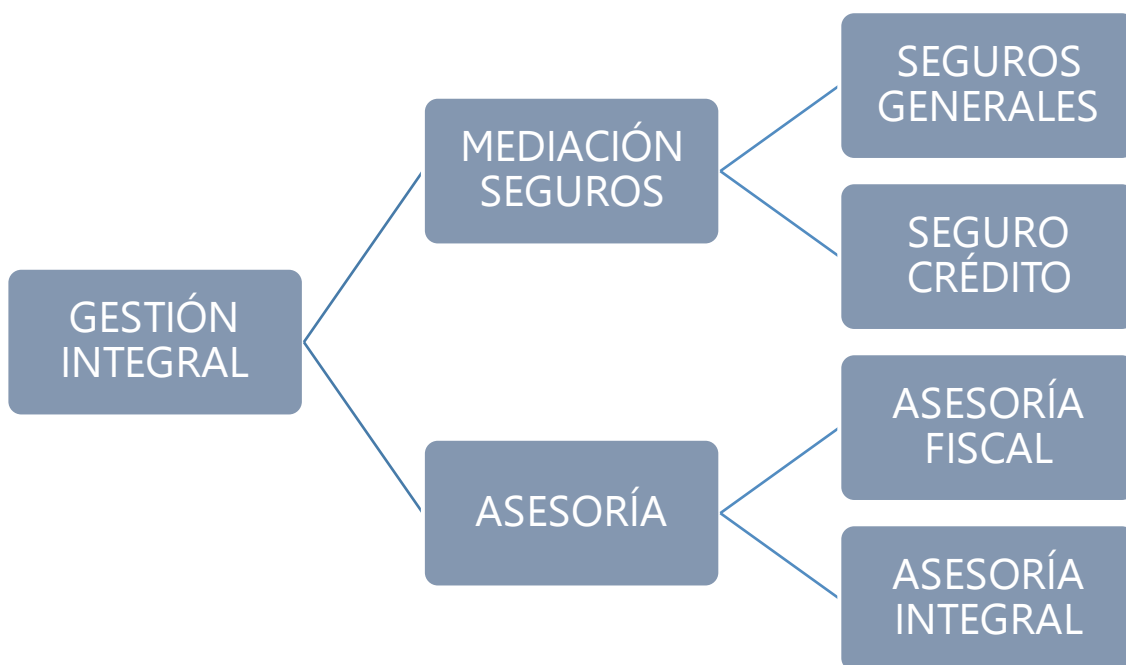
que van a llevar a la excelencia del producto-servicio, así como a facilitar el *crosselling* y la interacción de los distintos departamentos.

- Marketing y Dirección Comercial, que va a permitir inicialmente plasmar la idea de servicio que se va a dar así como a realizar acciones comerciales efectivas y controles de seguimiento de los mismos. También se realizarán encuestas de satisfacción periódicas para identificar puntos de mejora en la gestión.

2.2. Aproximación al sector

El plan de empresa que atañe al proyecto engloba algunas especialidades de la rama de gestión integral y asesoramiento.

Figura 2. Distribución departamental



Fuente: Elaboración propia, 2017

Las actividades que van a realizarse quedan englobadas en:

- CNAE 6920 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal.
- CNAE 6622 Actividades de agentes y corredores de seguros.

Por este motivo se definirán ambas ramas y se profundizará en los antecedentes históricos y las necesidades que han llevado a desarrollarse a ambos sectores.

La actividad de asesoría se ha fundamentado en la prestación servicios de asesoramiento técnico a terceros especializados.

El carácter intangible del servicio y su elevada cualificación implica que el nivel de formación de sus profesionales adquiera un valor estratégico fundamental en el desarrollo de la actividad de las empresas.

Respecto a los antecedentes del seguro, existe una corriente historiográfica que señala al mundo antiguo como el origen de la industria del seguro, pero todos los historiadores coinciden en que es en la Edad Media cuando este negocio se configura como actividad comercial, sentando las bases de lo que se conoce hoy como la actividad aseguradora.

El seguro moderno se origina en la Europa mediterránea de la Edad Media, forjado en Italia y España, por su fuerte actividad marítima y en las cuales se acogieron algunas iniciativas pioneras en el sector asegurador mundial.

La póliza más antigua conocida, del año 1347, cubría un viaje de Génova a Mallorca. Se tiene constancia de que un notario de Barcelona (en aquella época, los contratos de seguro eran redactados por notarios), Bartolomé Masons, redactó entre 1428 y 1429 un total de 380 pólizas, que cubrían la mercancía de 104 navíos.

Existían entonces dos tipos de seguro: el lucrativo, para cubrir el riesgo de los negocios; y el no lucrativo, dirigido a cubrir aspectos como los entierros, robos, enfermedades o accidentes. El seguro de vida se desarrolló en el Mediterráneo como complemento al seguro marítimo, asegurando a pasajeros, marineros o esclavos en determinadas expediciones.

La primera versión más desarrollada de ordenanzas de seguro fueron las ordenanzas del Consulado de Burgos, aprobadas por el Emperador Carlos V en 1538. Ya en esa época se identifican los primeros agentes especializados, denominados "expertos en la contratación de seguros, agentes o corredores".

El inicio del comercio con América fue determinante para la consolidación de la actividad aseguradora. Según Céspedes del Castillo, "no es posible establecer la cifra de los siniestros" en la navegación y comercio con América. A partir de 1543, la actividad comercial, incluida la aseguradora, recayó en el Consulado de Sevilla, que se fundó ese mismo año.

2.2.1. Antecedentes del Seguro de Crédito

La inseguridad ante las desavenencias del entorno y la consecuente búsqueda de la protección colectiva no es un instrumento únicamente utilizado por las empresas y autónomos actuales.

Desde de antigüedad, los mercaderes han renunciado a parte de su beneficio para establecer un fondo común y cubrir las posibles pérdidas de sus transacciones en caso de siniestro.

Los antecedentes más cercanos al concepto de Seguro de Crédito se dan esencialmente en Reino Unido y Francia y Reino Unido, y en menor medida Italia.

Una primera mención aparece en Reino Unido en 1710, pero es en 1820 cuando se crea la British Commercial Insurance Co., ofertó el Seguro de Crédito como especialidad durante todo el siglo. En Francia, en 1839, se localiza el primer proyecto impulsado por los presidentes de las Cámaras de Comercio para asegurar los créditos a las empresas.

El primer teórico de esta modalidad de seguro es Bonajuto Paris Sanguinetti, (Italia, 1800), que explicaba la herramienta como protección antes quiebras y hablaba del estudio estadístico para determinar las tasas de primas correctas según el riesgo.

En la primera mitad del siglo XIX, con la evolución de las economías europeas, aparece el primer producto para la cobertura del riesgo de insolvencia.

Con la revolución industrial, el desarrollo del comercio a gran escala, propiciado por la mejora en el transporte y la reducción de penas por deudas, favorecieron un marco económico que originó una evolución del Seguro de Crédito y de las instituciones que lo comercializaban.

El Seguro de Crédito surge para asegurar las ventas a crédito en caso de una posible insolvencia del cliente pagando un precio que se determina a través de la naturaleza del riesgo (concentración del riesgo, sector y situación del deudor) y del importe de ventas que se pretende cubrir.

La primera institución creada para este fin fue en Francia en 1945, la Banca Mallet, crea L'Union du Commerce y posteriormente se constituyeron otras entidades, entre las que se encuentran Le Ducreire, L'Assurance du Crédit du Commerce y la compañía L'Albeille Prevoyante.

La rentabilidad lograda por estas impulsó a otras compañías como L'Assurance Commerciale y L'Assurance Mutuelle du Capital. Sin embargo, ante el precario sistema de prevención de riesgo quebraron causando problemas a sus clientes.

En 1890 en Reino se crearon la National Provincial Trustee y la que tras fusiones, finalmente se denominó Excess Insurance Co. Estas compañías utilizarían un sistema de establecimiento de tasas a nivel técnico más cercanos a los actuales.

Durante la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX, ante la creciente necesidad de protección de las actividades comerciales a crédito, aparecieron muchas compañías especializadas en toda Europa, principalmente Francia, Reino Unido, Suiza, Alemania, Bélgica y España.

En Francia (1946), por ejemplo, se constituye la Compagnie Française d'Assurance de Credit á la Exportation (COFACE).

En España se fundó la primera compañía en 1929, Compañía Española de Seguros y Reaseguros de Crédito y Caución S.A., (Crédito y Caución). Fue fundada por José Calvo Sotelo, ministro de Hacienda, el cual impulsó la creación del Banco Exterior de España como medio para financiar las exportaciones. Dentro de este proyecto, existía la necesidad de articular un instrumento para obtener la cobertura de los riesgos asociados a los créditos concedidos para la exportación. Así, de la

colaboración del Banco Exterior de España con 25 entidades aseguradoras nace Crédito y Caución, entidad participada por el Estado.

En 1971, se fundó la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, S.A. (Cesce).

Tras la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea, en 1986, propició la liberalización del negocio asegurador de Crédito en España.

Y a partir de los años noventa, se consolidaron las grandes multinacionales del Seguro de Crédito, como Euler-Hermes, Coface o Atradius.

2.2.2. Presente y futuro del Seguro de Crédito

España es el mercado con mayor penetración del Seguro de Crédito en Europa y el quinto del mundo por tamaño. Hay en torno a 45.000 empresas aseguradas, que suponen unas ventas aseguradas de 200 billones de euros y un volumen de indemnizaciones de 800 millones.

El Seguro de Crédito español es un sector muy concentrado en el que las tres primeras entidades, Crédito y Caución, Cesce y Solunion (Mapfre crédito y Euler Hermes), concentran casi el 90% del mercado. Las grandes multinacionales del ramo están presentes en el mismo (Atradius mediante CyC y Euler Hermes mediante Solunion).

Capítulo III:

Análisis del entorno

Contenidos

3.1. Macroentorno: Análisis PESTEL

3.2. Microentorno: Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

3.3. Análisis de la competencia

3.4. Análisis DAFO

3. Análisis del entorno

En este capítulo se va a efectuar un análisis del entorno, tanto general como específico, con la finalidad de obtener información suficiente para diagnosticar la situación actual y futura que afecta al proyecto, y de esta forma realizar la toma de decisiones de manera eficiente.

La empresa interactúa continuamente con el entorno y el resultado de estas depende de un conjunto de factores genéricos, que afectan a todas las empresas por igual en un entorno espacial y temporal concreto, como son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Macroentorno), y por factores específicos que afectan a las empresas de un mismo sector (Microentorno).

3.1. Macroentorno: Análisis PESTEL

El macroentorno de una empresa es el término que engloba a todas aquellas variables externas que afectan al desarrollo de la actividad empresarial. Estas variables no solo afectan a la empresa objeto del proyecto, sino al resto de empresas y a la sociedad en su conjunto y sus actividades teniendo una influencia prácticamente nula sobre ellas.

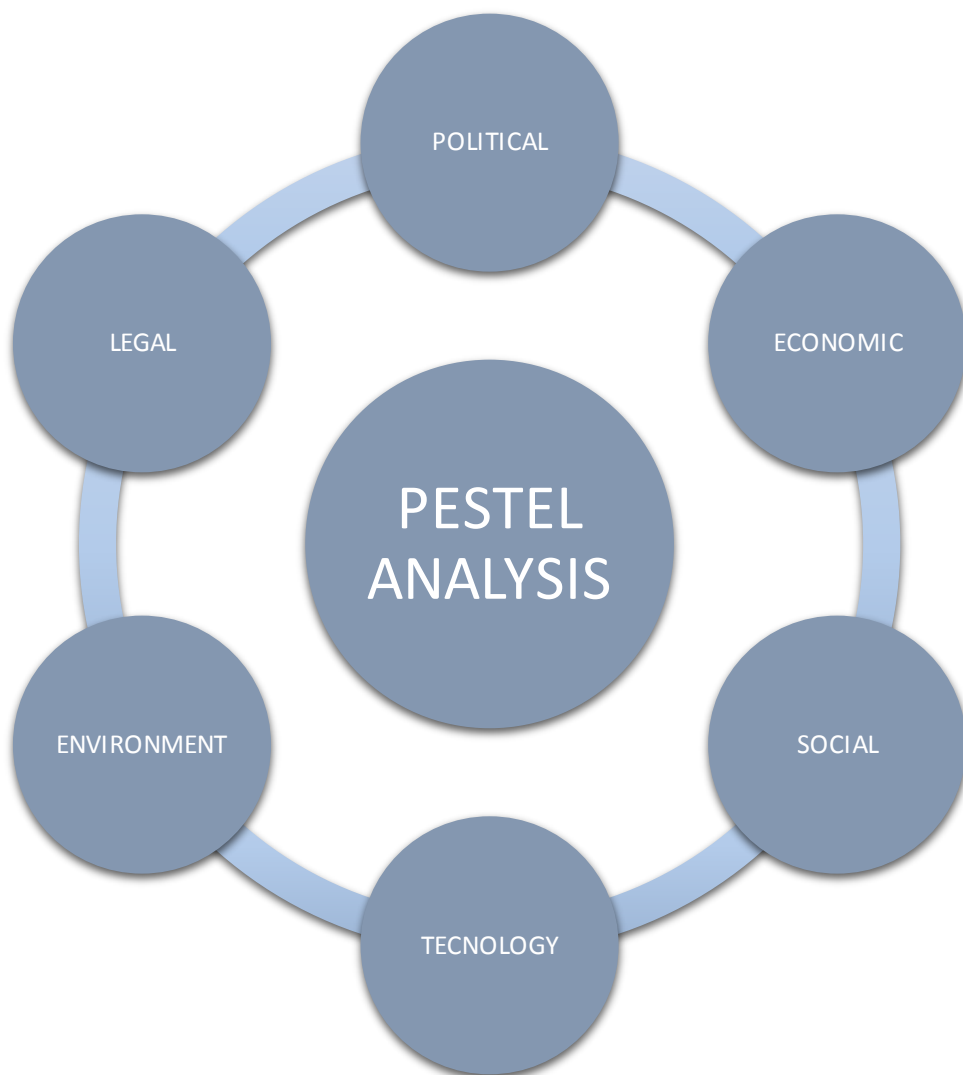
Su estudio juega un papel fundamental a la hora de determinar la posición estratégica de la empresa ya que conocer el entorno en el que está inmersa

ayudará a la organización a identificar las oportunidades que este ofrece atenuando sus amenazas.

3.1.1. El modelo PESTEL

El modelo PESTEL es el marco que se va a utilizar para realizar el análisis. Este sistema proporciona un listado de factores del entorno cuyas iniciales dan nombre al modelo.

Figura 3. Gráfico PESTEL



Fuente: Elaboración propia, 2017

Los factores que contempla PESTEL son los siguientes:

- *Factores Políticos:* Son todos los factores en los que interviene un gobierno en la economía. Estos pueden incluir la política del gobierno, la estabilidad política o la inestabilidad en los mercados extranjeros, la política de comercio exterior, la política fiscal, derecho laboral, derecho ambiental, las restricciones al comercio, etc.
- *Factores Económicos:* Son todos los factores que engloban el entorno macroeconómico de un país. Entre ellos se encuentran para ser analizados los ciclos económicos, la prima de riesgo, tipos de interés, etc.
- *Factores Socioculturales:* *Son las áreas que implican las creencias y las actitudes de la población en su conjunto. Estos factores incluyen el crecimiento demográfico, la distribución por edad, la conciencia de la salud, la actitud respecto a la educación formativa, etc.*
- *Factores Tecnológicos:* El cambiante panorama tecnológico afecta en numerosas cuestiones al respecto del funcionamiento de la organización en la forma en que comercializamos nuestros servicios, las formas de producir bienes y servicios, las formas de distribución de bienes y servicios y las formas de comunicación con los mercados de destino.
- *Factores Ecológicos:* Los factores ecológicos incluyen las leyes de protección ambiental, regulaciones sobre el consumo de energía y reciclado, etc.
- *Factores Legales:* Licencias necesarias para poner en marcha la actividad, legislación laboral, legislación seguridad laboral, etc.

Factores políticos

Desde 1978 España goza de un sistema democrático de Monarquía Parlamentaria. Este sistema ha sido estable hasta el momento, existiendo el llamado bipartidismo político que lo han compuesto el Partido Popular (Alianza Popular hasta 1989) y el Partido Socialista Obrero Español.

La figura monárquica ha sido Don Juan Carlos I hasta 2014 que decidió abdicar en favor de su hijo renovando así la imagen de la misma.

Un cambio se ha producido también en lo que respecta al bipartidismo, que tras las elecciones locales y autonómicas de 2015, se ha truncado debido a los casos de corrupción de ambos grandes partidos, apareciendo nuevas formaciones con peso significativo. El nuevo panorama que nos encontramos es que no hay ninguna autonomía con mayoría absoluta para gobernar y se ven obligados a encontrar soluciones comunes para llegar a acuerdos.

En lo referente a la Comunidad Valenciana, en la cual se va a emplazar la empresa, tras 20 años de gobierno del Partido Popular y tras las elecciones se ha producido una formación de gobierno tripartito compuesta por el PSPV (Partido Socialista del País Valencià), Compromís (Esquerra Unida del País Valencià (EUPV), Bloc Nacionalista Valencià (BLOC), Els Verds del País Valencià (EVPV), Els Verds Esquerra

Ecologista del País Valencià (VEE) e Izquierda Republicana (IR)) y Podemos (partido emergente a nivel nacional ubicado en la izquierda anticapitalista).

Este cambio político se afianzó en las elecciones generales y la consecuencia de esto fue la repetición de las mismas en junio. Todo este periodo de incertidumbre produjo un alto nivel inestabilidad debido a las ideologías de distinta índole de alguno de los partidos emergentes, y los cuales podían haber llegado a formar parte del gobierno.

Finalmente, y tras un arduo periodo de negociaciones, el Partido Popular fue investido con 170 votos a favor, 111 en contra y 68 abstenciones gobernando ahora en minoría y teniendo ahora que negociar el apoyo en minoría con el resto de partidos.

Figura 4. Evolución prima de riesgo España



Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

La evolución de la prima de riesgo en España parte en 2005 de los últimos valores negativos teniendo una tendencia estable. En febrero de 2008 se produce el último mínimo estable a partir del cual la prima sigue una tendencia creciente, coincidiendo con la crisis económica.

En 2011 el presidente del Gobierno José Luis Rodríguez Zapatero (PSOE), ante la devastadora crisis en la que se encontraba España y la necesidad de tomar decisiones que dieran certidumbre en el horizonte económico, decidió adelantar las elecciones para que el nuevo gobierno afrontara el presupuesto del estado. Mariano Rajoy (PP) se hizo con la presidencia y a partir de este momento se adoptaron decisiones y compromisos frente al FMI y la Unión Europea para la recuperación de España y evitar un rescate como ha sucedido a países vecinos.

En julio de 2012 la prima de riesgo tuvo su máximo, situándose en 637 puntos y coincidiendo con la crisis Griega. A partir de este momento siguió una tendencia decreciente hasta marzo de 2015, donde se situó en 91 puntos, valor que no se obtenía desde 2010 cuando la prima de riesgo estaba en boyante crecimiento.

A partir de marzo de 2015 la prima de riesgo comenzó a crecer manteniendo esa tendencia por la incertidumbre hasta las elecciones de junio 2016 después de las cuáles alcanzó en agosto un mínimo de 99.

La evolución de la misma ha ido fluctuando manteniendo una tendencia negativa a lo largo de 2017 pese a la continuación de procesos judiciales abiertos de diversos casos de corrupción política.

En el panorama europeo la crisis ha afectado de distintas formas e intensidades, dependiendo de la composición del sistema económico y de la anticipación y las medidas adoptadas de cada país. Grecia, Irlanda y Portugal han sido rescatados y Grecia estuvo sumida en negociaciones para su tercer rescate. Estas a referéndum de los ciudadanos griegos sobre la aceptación o no para las condiciones impuestas por la Unión Europea, mientras los bancos permanecieron cerrados con máximos elevados de su prima de riesgo. Tras la negativa en el referéndum se tuvo que aceptar el rescate

Además, Reino Unido anunció el Brexit estando ahora en proceso de configurar el panorama en el cuál va a ejecutarse el mismo.

Figura 5. Prima de riesgo por países

Prima de riesgo frente a Alemania						
Países	Fecha	Prima	Var.	Var. Mes	Var. Año	
Suiza [+]	11/08/2017	-55	0	1	-11	
Japón [+]	10/08/2017	-37	3	10	-37	
Finlandia [+]	11/08/2017	1	0	-4	-12	
Holanda [+]	11/08/2017	12	-0	-8	3	
Dinamarca [+]	11/08/2017	14	-0	-4	-4	
Austria [+]	11/08/2017	17	-1	-8	2	
Suecia [+]	11/08/2017	19	2	6	2	
Francia [+]	11/08/2017	29	1	-8	8	
Bélgica [+]	11/08/2017	31	1	-8	9	
Irlanda [+]	11/08/2017	32	2	-8	-14	
Reino Unido [+]	11/08/2017	68	-1	-8	4	
España [+]	11/08/2017	104	5	-11	-2	
Noruega [+]	11/08/2017	115	-0	1	0	
Canadá [+]	11/08/2017	146	-2	12	35	
Italia [+]	11/08/2017	161	4	-15	43	
Estados Unidos [+]	11/08/2017	180	-1	-3	18	
Australia [+]	11/08/2017	219	-4	-4	22	
Nueva Zelanda [+]	11/08/2017	241	-1	-8	10	
Portugal [+]	11/08/2017	243	3	-18	-42	
Grecia [+]	11/08/2017	512	6	29	-324	
India [+]	11/08/2017	609	5	17	-111	
México [+]	11/08/2017	642	-2	20	44	

Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

Factores económicos

Haciendo un paralelismo de la evolución económica de España, y cogiendo como referencia el PIB se analizará el desarrollo del mismo para ver en la situación en la que se va a emplazar la sociedad.

Figura 6. Evolución PIB España

Evolución anual PIB España			Evolución anual PIB Per capita España		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)	Fecha	PIB Per Capita	Var. Anual
2016	1.113.851M.€	3,2%	2016	24.000€	3,5%
2015	1.075.639M.€	3,2%	2015	23.200€	1,8%
2014	1.037.025M.€	1,4%	2014	22.780€	1,2%
2013	1.025.634M.€	-1,7%	2013	22.518€	-0,2%
2012	1.039.758M.€	-2,9%	2012	22.562€	-1,5%
2011	1.070.413M.€	-1,0%	2011	22.900€	-1,3%
2010	1.080.913M.€	0,0%	2010	23.200€	-0,4%
2009	1.079.034M.€	-3,6%	2009	23.300€	-4,1%
2008	1.116.207M.€	1,1%	2008	24.300€	1,7%
2007	1.080.807M.€	3,8%	2007	23.900€	5,3%
2006	1.007.974M.€	4,2%	2006	22.700€	6,6%

Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

El Producto Interior Bruto en España (PIB) computa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales a lo largo de un periodo determinado.

Tras el comienzo de la crisis, en 2009 se avista el primer decrecimiento del PIB manteniéndose hasta 2013 hasta el 2016 que va incrementando su crecimiento año a año.

En el primer trimestre de 2017 el producto interior bruto alcanzó 285.293 millones de euros incrementándose en el segundo trimestre un 0,9% respecto al trimestre anterior. La variación interanual ha sido del 3,1%, una décima mayor que la del primer trimestre de 2017, que fue del 3%.

Tabla 1. Ranking de países por PIB nominal 2016

Pos.	País	PIB nominal (millones de USD)
	Mundo	74.583.642
1	Estados Unidos	18.561.934
	Unión Europea	16.739.022
2	China	11.391.619
3	Japón	4.730.300
4	Alemania	3.494.898
5	Reino Unido	2.649.893
6	Francia	2.488.284
7	India	2.250.987
8	Italia	1.852.499
9	Brasil	1.769.601
10	Canadá	1.532.343
11	Corea del Sur	1.404.383
12	Rusia	1.267.754
13	Australia	1.256.640
14	España	1.252.163
15	México	1.063.606
16	Indonesia	940.953
17	Países Bajos	769.930

Fuente: FMI, 2017

El PIB de 2016 situaba a España en el número del ranking, según el FMI, con 1.252.163 millones de dólares.

Según el FMI la economía internacional se afianza con un crecimiento del 3,5% para 2017. Además, las previsiones de crecimiento sobre España se sitúan en 3,1%, por lo que volverá a ser la economía desarrollada con mayor ritmo de crecimiento en 2017 y 2018. (2,4% en 2018).

Por el contrario, la institución ha manifestado dudas sobre la evolución de la economía de Reino Unido y EEUU, cuyas proyecciones de crecimiento han sido mermadas.

Si bien en términos generales a corto plazo los términos están equilibrados, a medio plazo la Incertidumbre incrementada por la presidencia de Donald Trump en Estados Unidos y el Brexit, donde las previsiones sobre política fiscal son difíciles de predecir en el primer caso y los riesgos geopolíticos en el segundo, podían entorpecer el crecimiento por la pérdida de confianza, dando lugar a desalentar la inversión privada.

En este sentido, se podría potenciar el proteccionismo y dificultar así las reformas favorables a los mercados y al libre comercio

Por otro lado, el FMI también apunta que las tensiones financieras en China y Brasil podría provocar una marcada desaceleración del crecimiento, con consecuencias negativas en otros países, avivando las inquietudes que envuelven la estabilidad financiera, y la subida de los tipos de interés a largo plazo que empeorarán la deuda pública.

Además, el FMI avisa de los potenciales efectos negativos de una normalización monetaria en EEUU más alígera de lo que cabía esperar, que tense las condiciones financieras, provocando un giro de los flujos de capital reservados a las economías emergentes, junto con una apreciación del dólar de EEUU, lo cual causaría dificultades en las economías emergentes muy apalancadas.

Esta coyuntura hace que el sector de asesoramiento y sobre todo el seguro de crédito, sea un servicio potencialmente necesario para la buena dinámica de las empresas.

Por una parte, la buena coyuntura económica a nivel nacional y europeo hace que el comercio se revitalice potenciando la creación de nuevas empresas, donde según informa D&B se crearon en 2016 más de 100.000 nuevas empresas en España situándose en valores de 2008, e incrementándose la cifra de negocio de las empresas que han sobrevivido a la crisis, entrando así en un periodo de bonanza de las exportaciones.

Por otra parte, las incertidumbres generadas en EEUU, Reino Unido, China y Brasil, entre otros por diferentes orígenes, han generado la necesidad de asegurar las ventas para no frenar así su bonanza de negocio a los diferentes destinos sin tener que movilizar activos propios para estas partidas de previsión. Además, el seguro de crédito es una herramienta muy eficaz para detectar fricciones y debilidades en los distintos países.

Un ejemplo claro de anticipación en los problemas surgidos en Brasil, China y Arabia Saudí de Euler Hermes. Las empresas de materias primas del sector construcción y también del sector hotelero, fueron alertadas con premura y sin ningún síntoma anterior reconocido de las dificultades por las que iban a pasar los distintos países momentos posteriores.

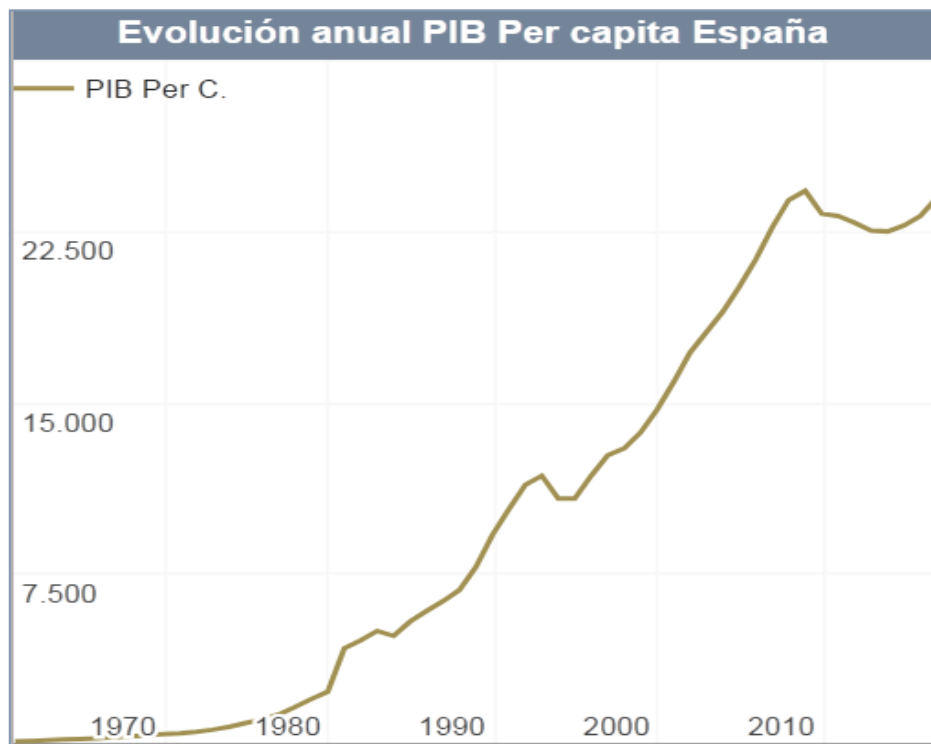
Además, en lugares donde la publicación de cuentas no está reglada y donde no existe la obligatoriedad de la misma, la presencia a nivel local de grandes compañías como Euler Hermes y Atradius, hacen que se puedan detectar posibles debilidades financieras los proveedores e incluso identificar fraudes por la enorme extensión de clientes de esta tipología de seguros.

Factores sociales

Un aspecto fundamental a analizar para vislumbrar el entorno el que nos encontramos y en el que se emplazará la empresa es el ámbito sociológico.

Para ello, en primer lugar, se analizará la evolución del PIB per cápita.

Figura 7. Evolución anual PIB per cápita



Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

Se observa como el periodo de recesión de la última crisis ha sido mucho más amplio que anteriores recesiones. En 2013 sucedió el mínimo del periodo con 22.518 euros de PIB per cápita, a partir del cual se ha incrementado, situándose en 2016 con 24.000 euros, casi acercándose a niveles anteriores a la crisis (24.300€ en 2008).

La variación anual de 2016 con respecto a 2015 fue de 3,5%, mientras que en el primer trimestre de 2017 se ha observado un incremento de la variación interanual, siendo de 3,9% respecto al primer trimestre de 2016.

Las previsiones son óptimas y el poder adquisitivo de la sociedad española va incrementándose, mejorando la confianza y por tanto reavivando las inversiones.

Figura 8. PIB per cápita 2016 por comunidades autónomas



Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

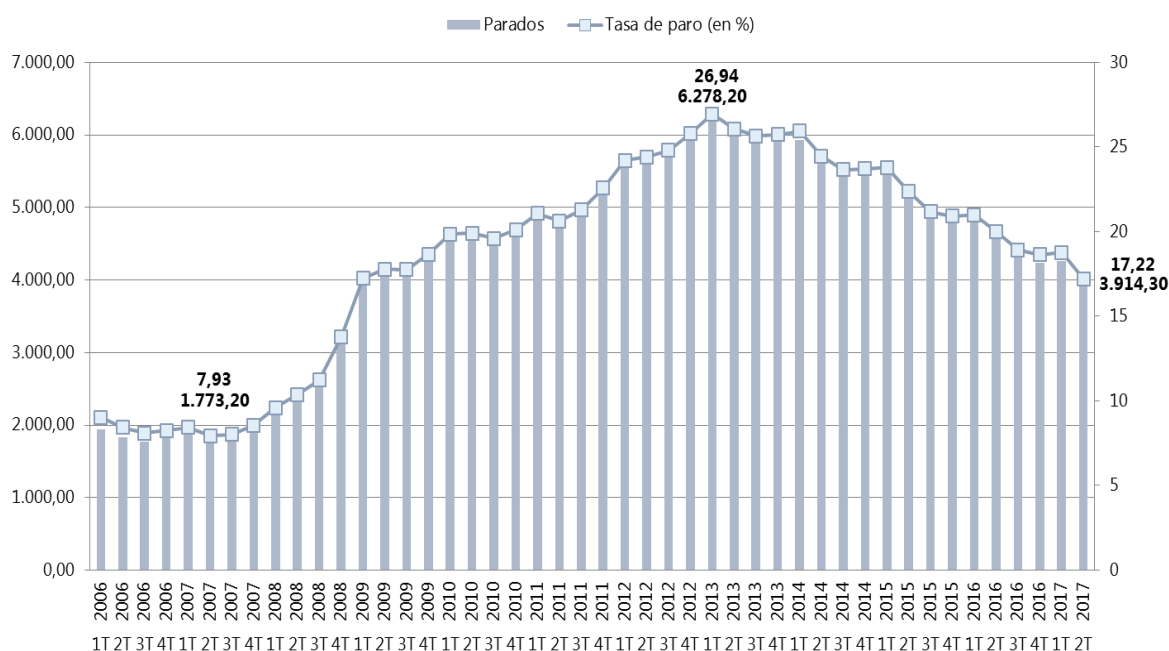
Mientras que el PIB en términos absolutos sitúan a la Comunidad Valenciana, comunidad en la que se va a emplazar la sociedad, por encima de la media nacional, el PIB por habitante se encuentra en 2016 en 21.296 euros, 11,2% por debajo de la media.

De igual modo, mientras que el nivel de crecimiento del mismo fue mayor que en el resto de comunidades en 2015 respecto a 2014 (4,5%), en 2016 ha ralentizado su crecimiento variando respecto a 2015 3,4% positivo.

En segundo lugar, se analizará la evolución de la tasa de paro.

Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

Figura 9. Evolución tasa de paro respecto a número de parados



Fuente: INE, elaboración propia, 2017

Paralelamente a los parámetros anteriormente analizados, el número de parados y la tasa de paro han variado de manera inversa a la del PIB.

Partiendo de niveles anteriores a la crisis de 1.773 parados en el segundo trimestre de 2007, se incrementó el mismo hasta 6.278 parados en el primer trimestre de 2013.

La evolución positiva de la economía ha permitido un descenso del paro, situando los últimos datos de paro en el segundo trimestre de 2017 en valores anteriores a 2009, con 3.914 parados y una tasa de paro del 17,22%.

Las cifras muestran una clara desigualdad entre los menores de 25 años, los cuales tienen un nivel de paro del 39,5% y los mayores de 25 años, que tienen una tasa de paro del 15,7%.

Las desigualdades entre comunidades son muy acusadas, variando hasta 20 puntos porcentuales entre regiones como Navarra, La Rioja, País Vasco y Aragón con valores entorno al 11% de tasa de paro, y Melilla, Extremadura o Canarias, con una tasa de paro superior al 25%.

Figura 10. EPA 2017 Comunidades Autónomas

Com. autónomas	Tasa de EPA	Var.	Var. Año	Mes
Melilla	30,20%	0,76	-3,62	jun-17
Extremadura	25,80%	-3,47	-1,25	jun-17
Andalucía	25,20%	-1,7	-3,83	jun-17
Canarias	24,30%	-1,38	-3,03	jun-17
Castilla La Mancha	22,20%	-0,24	-1,69	jun-17
Comunidad Valenciana	18,70%	-1,09	-2,62	jun-17
Ceuta	17,80%	-5,51	-8,49	jun-17
Murcia	17,50%	-1,87	-1,23	jun-17
España	17,20%	-1,53	-2,78	jun-17
Galicia	16,10%	-1,25	-1,63	jun-17
Castilla y León	14,50%	-0,68	-1,8	jun-17
Cantabria	14,00%	-0,04	-1,28	jun-17
Cataluña	13,20%	-2,08	-2,75	jun-17
Asturias	13,00%	-1,2	-6,26	jun-17
Madrid	13,00%	-1,19	-3,21	jun-17
Islas Baleares	11,50%	-5,27	-1,53	jun-17
Aragón	11,40%	-1,93	-3,88	jun-17
País Vasco	11,20%	-0,63	-1,27	jun-17
La Rioja	10,90%	-2	-4,37	jun-17
Navarra	10,60%	0,3	-2,72	jun-17

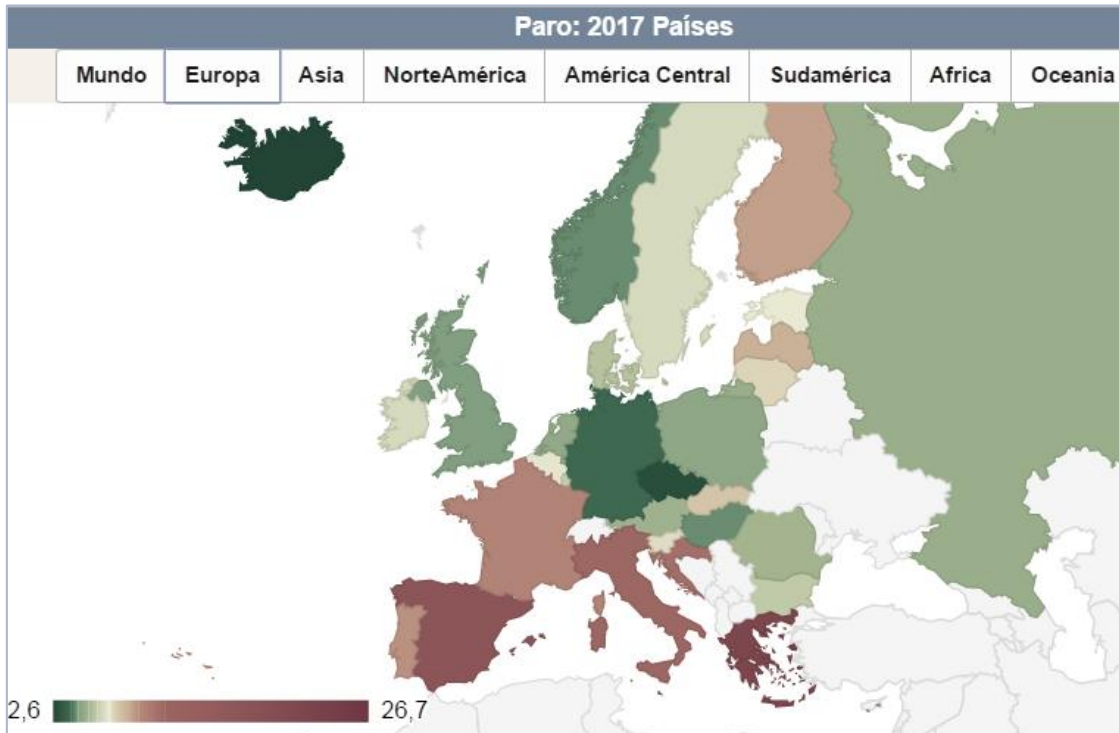
Fuente: Expansión, Datosmacro.com, elaboración propia, 2017

La tasa de paro de la Comunidad Valenciana es del 18,7%, por encima de la media española (17,2%).

La variación interanual de nacional se sitúa en el 2,78, la cual se estima que crezca en el tercer trimestre como sucede habitualmente por el periodo nacional y el incremento del turismo.

A nivel Europeo, España sigue encabezando el ranking de mayor número absoluto de parados pese a que también es el que mayor reducción de parados tiene. Respecto a la tasa de paro se encuentra un 10% por encima de la media de la Unión Europea, aunque es superado por Grecia, con un 21,7%.

Figura 11. Desempleo Europa



Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

Factores tecnológicos

La evolución tecnológica en los últimos años ha sido indiscutiblemente acusada, hasta el punto de agitar las nociones más básicas de la aplicación de la tecnología en la empresa.

Como indica Enrique Dans, Profesor de Sistemas de Información en IE Business School, (Dans, 2010) "Hace tan solo veinte o veinticinco años, un ordenador era una máquina con un procesador muy inferior en prestaciones al que hoy tiene un teléfono móvil sencillo, y dotado de muchísima menos memoria. Si nos remontamos un poco más en el tiempo, los ordenadores que manejaban las personas no tenía siquiera procesador o memoria: eran los llamados "terminales tontos", que constaban únicamente de una interfaz de uso con pantalla y teclado para acceder a un ordenador central con capacidad de proceso y memoria "

Hoy en día, para muchas personas, los ordenadores siguen siendo justamente los mismo, una máquina para desarrollar las mismas tareas pero a mayor velocidad.

Es ahí donde el departamento de gestión integral de nuestra empresa encuentra un foco de servicio en el que asesorar tanto de manera primaria como de subcontratación para la implementación de las nuevas tecnología de forma óptima y con el máximo aprovechamiento de los recursos.

Las sociedades en crecimiento están llevando la iniciativa de promover la revitalidad económica y contribuyen a la avivación de las economías europeas.

En este sentido, en palabras de Andrés García Arroyo, Country Manager para Iberia de Workday (Arroyo, 2017) "las empresas que están experimentando un gran crecimiento hoy, son las "grandes" empresas del mañana. Son agentes que transforman el mercado y prevén seguir creciendo a través de una estrategia empresarial inteligente y un uso innovador de la tecnología. En concreto, las nuevas tecnologías proporcionan a las organizaciones la capacidad de desarrollar nuevas soluciones de forma rápida y eficaz, lo que les permite tener un crecimiento explosivo [...] Las organizaciones en crecimiento pueden beneficiarse de tener equipos muy unidos, muy talentosos y capaces de actuar rápidamente para mantenerse cerca de los clientes. A medida que las organizaciones crecen, se requiere energía y planificación para escalar las operaciones de los negocios sin perder la agilidad operativa y la flexibilidad que permite el crecimiento. Las aplicaciones empresariales son una herramienta de gran importancia en estos periodos, ya que facilitan la gestión eficaz de una fuerza de trabajo en crecimiento, ayudan a crear y a acoplar los flujos de trabajo para adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio."

Entre las áreas de la empresa en las que la aplicación de la tecnología puede optimizar y agilizar procesos para la mejora de resultados destacan los siguientes:

- Atraer talento. La captación de talento debe afrontar la necesidad de identificar, reclutar y adquirir talento de forma eficiente.
- Retener talento. Es clave identificar a los empleados de alto valor y promover programas de retención de los mismos para que desarrollen sus capacidades a pleno. Perder o desaprovechar talento es un inhibidor de un crecimiento constante.
- Control de costes. En el ámbito de recursos humanos y dado que muchos costes están relacionados con los empleados, la combinación de datos financieros y de empleados en un único sistema proporciona a las empresas la visibilidad necesaria para gestionar los gastos de forma eficaz.
- Gobierno, Riesgo y *Compliance*. A medida que la estructura de la organización crece, precisan asumir especial atención al gobierno, al riesgo y al *compliance*, sobre todo en lo que se refiere al acceso según roles a aplicaciones e información.
- Gestión del cambio. Las organizaciones en crecimiento experimentan continuos cambios que deben ser gestionados de manera efectiva para alentar el crecimiento futuro.
- Estrategia Financiera. La estrategia financiera es el centro de la toma de decisiones en cualquier empresa. A medida que las organizaciones y el número de empleados crecen, la información financiera se extiende a diferentes aplicaciones, lo que dificulta el acceso a una información financiera completa y a oportunidades de negocio subyacente y difícil de seguir con esta limitación. Es absolutamente necesario un sistema financiero capaz de escalar con el

negocio y proporcionar la información y reportes necesarios para la toma de decisiones y el seguimiento de la actividad de la organización.

- Fuerza de trabajo distribuida. Con la internacionalización de las organizaciones se construyen sistemas más complejos de estructura y centralizaciones que convienen tener delimitadas en el sistema para identificar puntos calientes de trabajo y duplicidades del mismo.
- Cultura y valores. Las empresas se crean con unos principios básicos arraigados con los éxitos iniciales que con el paso del tiempo son muy difíciles de mantener. El objetivo es utilizar la tecnología para que mediante portales comunes puedan adquirir estos valores y se sientan parte indispensable de la organización, para que apliquen los mismos con la mayor diligencia en cada operación.
- Toma de decisiones. Se precisa información histórica y fundamentada para la buena elección de las mismas.
- Marketing. Las nuevas tecnologías ofrecen un portal para darse a conocer y ofrecer plataformas con las que operar cómodamente con clientes y proveedores.

En estas y otras áreas la asesoría intentará dar soluciones ofreciendo los mejores procesos y utilización de la tecnología para la buena y eficiente marcha de la empresa.

En lo que respecta al área de aseguramiento, como mediadores proporcionaremos información periódica y actualizada del estado de todas las pólizas así como de siniestralidad y flotas.

Además, en lo que respecta al seguro de crédito proporcionaremos tecnología para el análisis de la cartera, gestiones de riesgos en curso y control de siniestros y recobros.

Factores ecológicos

Cada vez es mayor el compromiso de los gobiernos y de las grandes corporaciones en regular y exigir políticas medioambientales que garanticen un futuro de calidad para la sociedad en su conjunto.

La Unión Europea es de las comunidades económicas que tienen normas más estrictas en cuanto a medioambiente se refiere. Con ello se pretende proteger la naturaleza, la salud y la calidad de vida de las personas, en su conjunto, hacer más ecológica la economía de la UE.

El objetivo es seguir demostrar que con políticas ambientales eficientes se puede seguir siendo competitivo en el comercio mundial, generando un sistema económico sostenible en ambas vertientes.

En la cumbre sobre el clima en junio de 2016 emplazada en París con representantes de 195 países del mundo, permitió un acuerdo histórico para frenar el calentamiento global, aunque no suficiente.






Todos los países que firmaron el acuerdo deberán limitar las emisiones de CO2 y además, los países desarrollados tendrán que movilizar 100.000 millones de dólares anuales para este fin.

Además, todos los países presentaron su plan medioambiental a nivel nacional para llevar a cabo la reducción de gases de efecto invernadero. El programa entrará en vigor en 2020 y se pretende bajar dos grados la temperatura global.

Este acuerdo se ve enturbiado por el reciente anuncio de Donald Trump en el que indicó su salida del acuerdo. Esto genera una gran decepción ya que como se observa en el siguiente cuadro EEUU se sitúa en el número 2 del ranking mundial sobre emisiones de CO2 a la atmósfera.

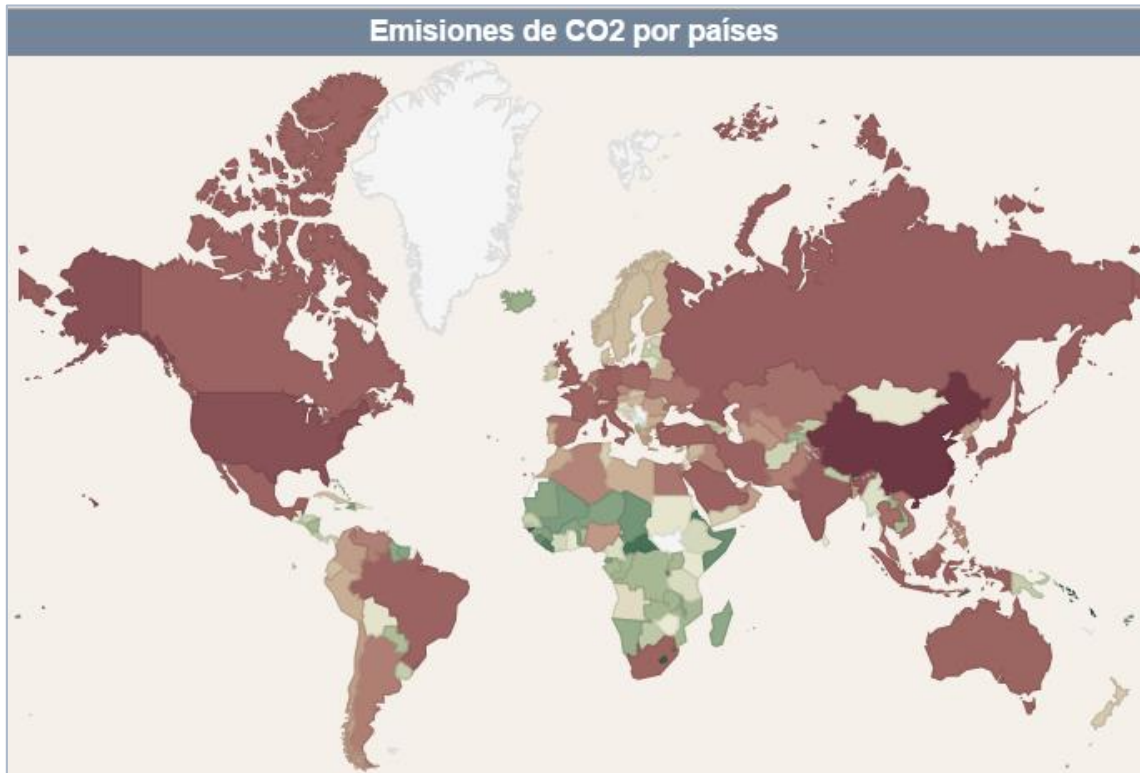
España por su parte, ha adquirido grandes retos en los ámbitos de gestión del agua y de los residuos así como en la calidad del aire.

Figura 12. Mejores y peores países emisión CO2

Ranking de Emisiones de CO2 por países			
Los mejores		Los peores	
Tuvalu [+]	1	China [+]	10.641.789 
Nauru [+]	1	Estados Unidos [+]	5.172.338 
Palaos [+]	36	India [+]	2.454.968 
Kiribati [+]	46	Rusia [+]	1.760.895 
Santo Tomé y Príncipe [+]	56	Japón [+]	1.252.890 

Fuente: Expansión, Datosmacro, 2017

Figura 13. Emisiones de CO2 por países



Fuente: Expansión, Datosmacro.com, 2017

Haciendo hincapié en el servicio de nuestra empresa, el sector industrial trabaja con equipos, maquinaria y agentes productores de químicos. Las operaciones de los procesos suponen una amenaza permanente para el medio ambiente. Para disminuir la posibilidad de daños, las leyes estatales pretenden que las empresas tengan en consideración consideren ciertos factores de protección del medio ambiente en sus procedimientos de operaciones integrales.

Es en este caso, donde el especialista en procesos de la gestoría dará soporte y asesoramiento sobre la puesta en marcha y reestructuración de procesos de una forma limpia y respetando al medio ambiente.

Además, los organismos gubernamentales estipulan, como se indicaba anteriormente, la regulación de las actividades comerciales como una forma de proteger el medio ambiente. Por lo que las empresas deben cumplir con ciertas normas que palien efectos adverso de las actividades de la misma sobre el medio ambiente.

Tabla 2. Aspectos e impactos ambientales

ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES
Residuos	Contaminación del suelo
Aguas residuales	Contaminación del medio hídrico
Emisiones atmosféricas	Contaminación atmosférica
Ruido	Contaminación acústica
Consumo de energía	Generación de olores
Consumo de Agua	Consumo de recursos no renovables
Etc.	Etc.

Fuente: Comité Económico y Social, GVA, 2017

Las empresas implicadas en actividades que afectan su entorno deben implantar un sistema de gestión ambiental que palie los impactos medioambientales para el cual prestaremos nuestros servicios:

1. Implantación de Medidas Preventivas. La misma se basará en la reducción de la utilización de agua, materias primas, recursos energéticos, etc. y minimizar el impacto ambiental que provocan la generación descontrolada de residuos, el ruido y la emisión de CO₂. Esto nos reportará además una reducción de costes.
2. Plan de Formación para los empleados en materia de medio ambiente que proporcionará la sensibilización en la empresa.
3. Ejecución de Auditorías que comprueben la efectividad de las medidas implantadas.
4. Asesoramiento Legal de la normativa en vigor. La tendencia de la misma es cuya tendencia es volverse cada vez más exigentes y pueden llevar a graves riesgos para la empresa por las sanciones aplicadas.

Factores legales

En todo plan de negocio hay que detallar los aspectos legales que influyen al futuro negocio, desde la legislación aplicable a la actividad de la empresa hasta la fórmula de constitución que se elija o el reparto accionarial, así como la legislación que se le aplique a cada actividad (normativa ambiental, de prevención de riesgos laborales, específica del sector, si hay convenio con los trabajadores o sectorial, etc.)

La forma jurídica elegida se especificará en próximos apartados por lo que ahora detallaremos la ley aplicable a la empresas y a las actividades llevadas a cabo:

- Resolución de 18 de octubre de 2016, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de ámbito estatal para las empresas de mediación de seguros privados para el periodo 2016-2018.
- Resolución de 10 de abril de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registran y publican las tablas salariales para el año 2017 del V Convenio colectivo del sector despachos de técnicos tributarios y asesores fiscales.
- Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.
- Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental.
- Prevención de riesgos laborales.

3.2. Microentorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se utilizará el modelo de Porter para analizar el microentorno de la empresa.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter establece un marco para el análisis del entorno de la empresa y el desarrollo de la estrategia de negocio. Este modelo fue confeccionado por Michael Porter (Porter Michael E. en 1979). Mediante el mismo se determina la competitividad de un mercado y se refiere a las fuerzas más cercanas a la empresa que influyen en su capacidad para ofertar a los clientes y obtener beneficio. Cualquier cambio en las fuerzas, conlleva a que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

Figura 14. Las Cinco Fuerzas de PORTER



Fuente: Elaboración propia, 2017

3.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente existen numerosas asesorías fiscales de pequeño y mediano tamaño que actúan a nivel local con un radio reducido de acción para prestar sus servicios en este ámbito.

Además, existen empresas y empresarios autónomos que dan soluciones a empresas en ámbitos de procesos productivos, tecnológicos y de marketing.

Existen otras empresas especializadas en la mediación de seguros (en el apartado de análisis de la competencia se profundizará sobre las mismas) y agentes que dan servicios especializados y asesoramiento en aseguramiento.

Generalmente estos tres ámbitos están bien diferenciados, respetando de manera natural los distintos mercados objetivos según tamaño de las empresas y ámbito geográfico.

En el caso particular de nuestra empresa se pretende, partiendo de una cartera ya fidelizada por los perfiles de empleado que van a ocupar los distintos puestos, ir contrayendo relaciones duraderas con los clientes ya existentes y el nuevo negocio la integración de los mismos en los distintos departamentos.

La asesoría integral llevada a cabo por grandes profesionales de cada sector favorece la confianza y fidelización de los clientes para dar servicio en cada ámbito de su negocio.

3.2.2. Amenaza de los nuevos competidores

Respecto a la amenaza de nuevos competidores en el ámbito de la empresa decir que no hay grandes barreras de entrada en el sector ya que no se requiere un importante desembolso económico para ofrecer estos servicios sino más bien activos cualificados para desempeñarlo.

El creciente aumento de la creación de empresas así como el desarrollo de las ya existentes crean demanda de estos servicios por lo que la generación de clientes para nuevos competidores es factible, si bien es cierto que los servicios de un proveedor de servicios fidelizan mucho por lo que hay veces que se dificulta la penetración.

Como se ha dicho, la consolidación de este sector como un agente de servicios integral es una buena oportunidad para el desarrollo del negocio y se trabajará activamente para incrementar año a año el índice de retención de clientes.

3.2.3. Poder de negociación con los proveedores

Respecto a la negociación con proveedores, se echará mano de conocidos en cada sector de los que se requiera subcontratación que generen confianza para establecer políticas de precios y condiciones competitivas así como de planes de acción comercial para hacer prospecciones en común.

En el ámbito de aseguramiento, además de contar inicialmente con grandes cuentas que permitan la negociación con grandes compañías, se establecerán relaciones con grandes compañías de mediación para incrementar de este modo una mejora en la capacidad negociadora.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es mínimo a nivel conjunto ya que las interacciones entre los mismos están muy fragmentadas.

Siempre se va tener una política corporativa en el que se garantice un precio y condiciones justas, optimizando el servicio al cliente sin abusos.

En el sector seguros, los clientes pueden ejercer un mayor poder de negociación debido a las inquietudes imperantes de las grandes compañías en entrar en el negocio aunque sea a precios poco recomendables para garantizar una relación duradera sin tiranteces. Como se indica, se va a potenciar una política de transparencia en la adquisición y explicación de productos para que el cliente pueda cotejar que las condiciones que conseguimos son las más adecuadas para su negocio a largo plazo.

3.2.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos y que la organización genere un departamento interno para llevar a cabo las distintas funciones que desempeña nuestra empresa es cuestionable.

Si bien es cierto que desde las administraciones públicas y otras organizaciones proporcionan recursos para la ejecución de las mismas, las grandes empresas priman su crecimiento comercial al desempeño de estas funciones, que en la mayoría de casos resulta más caro por el tiempo dedicado a las mismas y a la menor especialización.

3.3. Análisis de la competencia

Dado que la competencia tanto a nivel de asesoría fiscal y jurídica como al desarrollo de procesos está muy fragmentada por la existencia de empresa y agentes que actúan de forma autónoma y local, el desarrollo de este apartado se centrará en el análisis de la competencia del sector seguros.

En lo que respecta a la competencia directa de seguros generales, las compañías más importantes son, con datos del primer trimestre de 2016:

Tabla 3. Ranking aseguradoras 2016

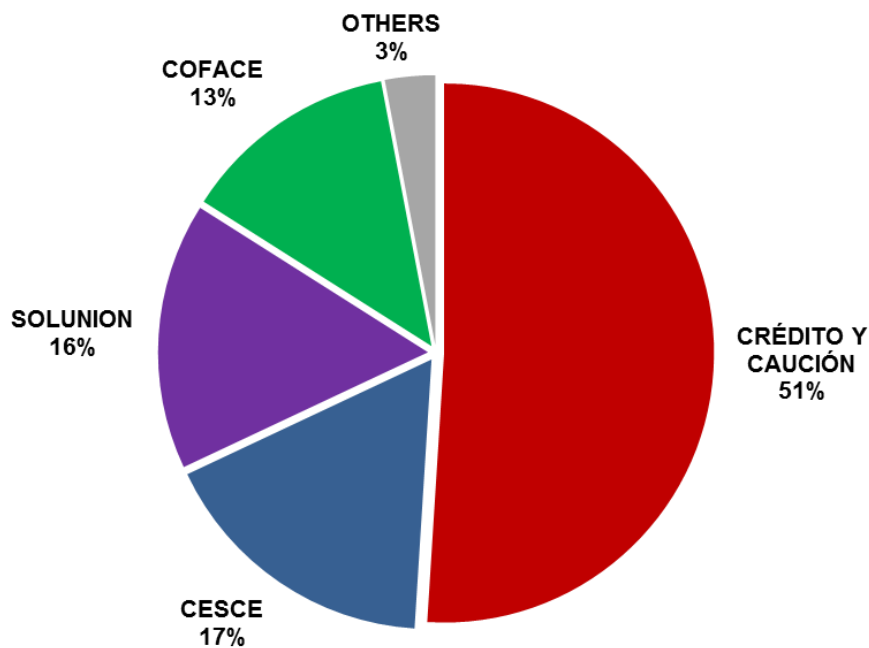
RANKING	Grupo	Primas emitidas seguro directo (Euros)	Crecimiento
1	VIDACAIXA	2.343.774.232,00	65,84%
2	MAPFRE	1.790.535.598,71	-4,59%
3	GRUPO MUTUA MADRILEÑA	1.213.274.927,35	8,84%
4	ZURICH	1.162.127.612,62	36,04%
5	ALLIANZ	1.032.592.455,68	-2,53%
6	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	774.108.788,75	39,41%
7	GRUPO AXA	746.249.973,12	0,16%
8	GENERALI	695.245.718,93	6,89%
9	BBVA SEGUROS	568.394.971,54	26,82%
10	GRUPO CASER	404.886.426,06	10,57%
11	GRUPO IBERCAJA	377.704.903,13	61,07%
12	SANTALUCIA	348.926.228,23	6,98%
13	SANTANDER SEGUROS	340.467.578,68	127,07%
14	SANITAS	299.271.970,81	2,57%
15	ASISA (1)	264.661.899,31	0,33%
16	OCASO	258.399.586,37	2,58%
17	REALE	206.900.095,28	0,57%
18	GRUPO LIBERTY	193.559.413,14	0,30%
19	LINEA DIRECTA	172.192.855,44	8,34%
20	GRUPO DKV SEGUROS	160.630.858,26	5,15%

Fuente: FinancialRed. elaboración propia, 2017

Respecto a las compañías de seguro de crédito a nivel nacional que se mostraron en apartado anterior se encuentran:

- Crédito y Caución.
- Cesce.
- Solunion (Mapfre crédito y Euler Hermes).
- Coface.

Figura 15. Distribución de compañías por primas en España



Fuente: CyC, elaboración propia, 2017

Como complemento o sustitución de los productos ofertados por estas compañías, como exceso de pérdidas o segunda capa (también ofrecidos por las anteriores compañías), se encuentran:

- AIG.
- Credendo.

Respecto a los competidores de mediación de seguros se encuentran:

Tabla 4. Ranking corredores seguros 2016

RANKING	Grupo	Facturación (€)
1	AON GIL Y CARVAJAL SOCIEDAD ANONIMA CORREDURIA DE SEGUROS	131.357.000
2	BBVA MEDIACION OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO SA	122.260.000
3	BANSABADELL MEDIACION, OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO, DEL GRUPO BANCO SABADELL SA.	105.983.000
4	RGA MEDIACION OPERADOR DE BANCA SEGUROS VINCULADO SA	102.302.579
5	ASNORTE SA AGENCIA DE SEGUROS	71.886.965
6	WILLIS IBERIA CORREDURIA DE SEGUROS Y REASEGUROS SA	68.123.538
7	CENTRO TECNICO DE AGENTES DE SEGUROS AGENCIA DE SEGUROS SA	64.707.172
8	CENTRO DE SEGUROS Y SERVICIOS CORREDURIA DE SEGUROS SA GRUPO DE SEGUROS EL CORTE INGLES	61.367.000
9	IBERCAJA MEDIACION DE SEGUROS SA	54.892.071
10	AMSUR SA AGENCIA DE SEGUROS	54.512.481
11	MARSH SOCIEDAD ANONIMA MEDIADORES DE SEGUROS	54.250.000
12	HOMESERVE SPAIN, SOCIEDAD LIMITADA.	51.893.805
13	ASGECA SA AGENCIA DE SEGUROS	49.331.134
14	VOLKSWAGEN INSURANCE SERVICES CORREDURIA DE SEGUROS SL	42.818.882
15	CAJA LABORAL BANCASEGUROS SL.	40.163.977
16	ASNOR SA AGENCIA DE SEGUROS	35.596.486
17	BMN MEDIACION OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO SL	31.246.374
18	CAJAMAR INTERMEDIADORA OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO SL	28.457.608
19	SOCIEDAD DE PREVISION BANCARIA IBERICA CORREDURIA DE SEGUROS Y REASEGUROS SA.	25.696.85
20	CAJA ESPANA MEDIACION OPERADOR DE BANCA-SEGUROS VINCULADO SOCIEDAD ANONIMA.	23.788.277

Fuente: El Economista, elaboración propia, 2017

3.4. Análisis DAFO

El DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que va a permitir estudiar la situación de un proyecto empresarial ya que ayuda a determinar las estrategias para que éste sea viable.

Este análisis se efectúa desde dos perspectivas:

-Análisis interno: (Fortalezas y Debilidades).

En esta fase se plasma la situación de la empresa o proyecto de nuevo negocio considerando sus Fortalezas y sus Debilidades. Entre ellas pueden encontrarse el mercado laboral de los perfiles necesarios, la diferenciación del producto, la capacidad de financiación, etc.

-Análisis externo: (Amenazas y Oportunidades).

Esta fase del análisis se refiere a las amenazas y oportunidades del entorno, y se deben tener en cuenta para o aprovecharlas.

3.4.1. DAFO

Tabla 5. Análisis DAFO

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa de nueva creación ▪ Incertidumbre recuperación inversión ▪ Integración nuevo equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guerra de precios compañías ▪ Problemas financieros economías destino de ventas (concentración deudores) ▪ Entrada competidores características similares
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y especialización del servicio ▪ Activos valiosos, experiencia en el sector ▪ Conocimiento del mercado ▪ Asesoramiento integral-fidelización clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislación fiscal y laboral cambiante ▪ Crecimiento de las empresas ▪ Bonanza económica ▪ Exportación en auge ▪ Últimos coletazos concursales ▪ Desarrollo nuevas tecnologías ▪ Introducción de procesos favorables al medio ambiente

Fuente: elaboración propia, 2017

Tras la realización del análisis DaFO, es necesario precisar una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, afrontar las amenazas y explotar de las oportunidades. Este segundo análisis lo realizaremos mediante la matriz CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar).

3.4.2. CAME

Tabla 6. Análisis CAME

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVO	CORREGIR	AFRONTAR
	<ul style="list-style-type: none"> Se parte de un estudio de viabilidad que contempla una serie de circunstancias que de no cumplirse disuadiría la creación de la empresa (punto clave, contratación capital humano estratégico). Se pretende generar un clima de trabajo que promueva operar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se intentará explicar tanto a las cías como a los clientes la importancia de la correcta asignación de precios en el sector. Los problemas en economías de destino de bienes pueden tornarse una oportunidad para dar a conocer la importancia de nuestro asesoramiento para prevenir y cubrir las posibles contingencias.
POSITIVO	MANTENER	EXPLOTAR
	<ul style="list-style-type: none"> Se potenciará la continua formación de los empleados, para superar el nivel de servicio al cliente del que ya se parte. Se pretende instaurarse como asesoría integral al negocio, característica básica que se promoverá intensamente. 	<ul style="list-style-type: none"> El cambio de la legislación es una oportunidad de asesoramiento y los empleados estarán formados para asesorar a los clientes con las últimas novedades. Se realizarán potentes planes de acción comercial para aprovechar la coyuntura actual.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV:

Organización y Recursos Humanos

Contenidos

4.1. Misión, Visión y Valores de la empresa

4.2. Forma jurídico/fiscal elegida

4.3. Análisis de los puestos de trabajo

4.4. Organigrama

4. Organización y Recursos Humanos

En este capítulo se definirán los principios esenciales de la empresa, su razón de ser y el objetivo futuro. Además, se determinará la estructura de la organización, decidiendo el capital humano necesario para llevar a término el objetivo de la misma.

4.1. Misión, Visión y valores de la empresa

Es muy conveniente para la organización la correcta definición de estos tres conceptos ya que la misma va a dar respuesta a las preguntas de quien somos, donde vamos y con qué cultura empresarial vamos a afrontar la trayectoria de la empresa.

El concepto **Misión** de la empresa hace referencia al motivo de creación de la misma.

Confeccionar una misión ajustada al contexto será una referencia para gestionar la estrategia apropiada para la empresa en cada momento de su vida. Se debe tener la capacidad y flexibilidad adecuadas para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado, pero es importante tener presente saber de dónde venimos y quiénes somos.

La **Visión** pretende definir la situación futura que se quiere alcanzar: los objetivos de la organización. Debe ser una situación objetivamente alcanzable y la organización tiene que tenerla presente para ambicionar sus objetivos y luchar por conseguirlos.

Los **Valores** son los principios éticos de la organización y los que permitirán trazar nuestros procedimientos y pautas de comportamiento. Deben ser cumplidos por todos los miembros de la organización en todos sus ámbitos.

Estos tres conceptos son útiles en una doble proyección: comunicación y estrategia:

Carácter Comunicador: la definición de estos conceptos (la misión, visión y valores) pretenden a nivel interno y externo la esencia de la empresa. Tiene un carácter informativo para las personas que forman parte de la organización, las que se incorporan y para todos los agentes relacionados o interesados en la empresa, proporcionándoles una visión global de la misma

Carácter Estratégico: Definir estos conceptos es esencial para definir los planes estratégicos y sirven de referencia para no desviarse del objetivo que se ha determinado y evitar tomar decisiones que perjudique o difieran de la línea en la que la empresa pretende crecer.

4.1.1. Misión

La misión de la organización es dar un servicio a las empresas en el ámbito, fiscal, contable, laboral, de procesos, soluciones tecnológicas y mediación de seguros.

Nuestra misión es crecer con nuestros clientes siendo *partners* en cada paso de su evolución, asesorándoles y aportando las mejores soluciones anticipándonos a sus necesidades y oportunidades así como previniéndolos de las amenazas que puedan afectar a su negocio.

4.1.2. Visión

La visión de la organización es lograr mantener relaciones de confianza con el mayor número de empresas pequeñas y medianas, adecuándonos al tamaño medio de la empresa en la Comunidad Valenciana y grandes en menor proporción para salvaguardar el sostenimiento económico de la organización ante la caída de clientes, pero que nos permita establecer canales bidireccionales con grandes compañías para posicionarnos en el mercado.

A largo plazo queremos ser capaces de dar servicio a grandes corporaciones sin necesidad de subcontratación, incorporando especialistas en cada ámbito que requieran nuestros clientes.

4.1.3. Valores

Los valores y principios sobre los que nos basaremos tienen una doble vertiente:

- A nivel interno, queremos promulgar una política de colaboración y respeto entre los empleados, estableciendo políticas clara de atribución de ingresos para evitar confrontaciones y favorecer la demanda de auxiliares especialistas y el buen fin de las estrategias comerciales. Se pretende no crear fricciones y que toda la organización reme hacia un objetivo común: Dar el mejor servicio a los clientes y crecer. Además, nos basaremos en los siguientes valores de trabajo:
 - Esfuerzo y ambición positiva.
 - Compañerismo y respeto.
 - Conciliación laboral.
 - Espíritu innovador y promoción de las nuevas tecnologías como herramientas de trabajo.

- A nivel externo, estableceremos una política de *compliance* que garantice el buen hacer de la organización. Para ello, priorizaremos la integridad profesional de los empleados y estableceremos un control de procedimientos que se irán perfeccionado en las continuas revisiones de sugerencias que se irán plasmando. Las pautas iniciales serán:
 - Elaboración de textos formales para la relación con los clientes. Se establecerán escritos que garanticen la correcta comunicación, inicio de la relación, aportación de información necesaria para el estudio, autorización de su utilización, autorización de emisiones, etc.
 - Nos comprometemos a garantizar el servicio más eficiente y a proporcionar el producto más adecuado a nivel técnico y económico a nuestros clientes. Para ello elaboraremos documentos con las distintas alternativas, por ejemplo, en el caso de cotizaciones el número mínimo de opciones que debemos proporcionar a serán tres.
 - Toda la información al respecto de la gestión comercial, mantenimiento y asesoría, se archivará en una plataforma común para poder obtener la información sobre cada cliente y mejorar el servicio prestado. Esta medida también ayudará mantener información sobre el mercado, productos y facilitará las acciones comerciales.
 - Anualmente se confeccionará un informe, según el departamento o departamentos a los que esté asociado cada cliente en el que se indicará el servicio prestado durante la anualidad así como los costes en los que se ha incurrido.

4.2 Forma jurídico/fiscal elegida

En este apartado se realizará una comparativa de las distintas formas jurídicas en las que basarnos para emprender la actividad de la empresa.

Tabla 7. Tipos y características de forma jurídico/fiscal para la empresa

Forma Jurídica	Número mínimo de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Órganos de Administración
EMPRESARIO INDIVIDUAL				
<u>Empresario individual</u>	1	No existe legalmente	Ilimitada	El propio empresario
<u>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</u>	1	No existe legalmente	Ilimitada con protección de la vivienda del emprendedor	El propio empresario
<u>Sociedad Civil</u>	Mínimo 2	No existe legalmente	Ilimitada	Administrador único, varios mancomunados, o todos los socios
<u>Comunidad de Bienes</u>	Mínimo 2	No existe legalmente	Ilimitada	Administradores: uno, varios o todos los comuneros

Forma Jurídica	Número mínimo de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Órganos de Administración
SOCIEDADES MERCANTILES				
<u>Sociedad Limitada</u>	Mínimo 1	3.000,00 € Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Limitada a la aportación de capital social	Junta General de Socios, Administrador/ es o Consejo de admón.
<u>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</u>	1	Aportación sucesiva del capital social de 3000 euros. (Restricciones en reserva legal, retribuciones anuales, reparto de dividendos en caso de no aportarlo)	Limitada al capital social de 3.000 euros (aportado o no)	Junta General de Socios, administrador/ es o Consejo de Administración
<u>Sociedad Limitada Nueva Empresa</u>	Mínimo 1 (entre 1 y 5 personas físicas en la constitución)	Entre 3.012 y 120.202 € mediante aportaciones dinerarias	Limitada a la aportación de capital social	Órgano unipersonal o pluripersonal formado por socios
<u>Sociedad Anónima</u>	Mínimo 1	60.000,00 € Desembolso mín. 25%	Limitada a la aportación de capital social	Junta general de Accionistas, Consejo admón. o administradores

Forma Jurídica	Número mínimo de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Órganos de Administración
SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES				
<u>Sociedad Laboral</u> (Limitada o Anónima)	Mínimo 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.	3.000,00 € (SLL) Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio. 60.000,00 € (SAL) DESEMBOLSO MÍN. 25%	Limitada a la aportación de capital social	Junta General de Socios, Consejo de admón.
<u>Cooperativa de trabajo asociado</u>	Coop. de 1er grado: Mínimo 3 socios trabajadores. Coop. de 2º grado: Mínimo 2 Cooperativas	Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	Limitada a la aportación de capital social	Asamblea General, Consejo Rector, Intervención

Fuente: Cámara de Comercio Santa Cruz de Tenerife, 2015

En el cuadro anterior se muestra un detalle de las formas jurídicas más habituales con las características que darán soporte para decidir la forma jurídica más adecuada.

La empresa que se va a constituir se fundará con una sola persona, lo que nos excluye el listado de sociedades mercantiles especiales, y se requiere que la responsabilidad con el proyecto sea limitada, se excluyen también por lo tanto las sociedades de empresario individual.

Analizaremos entonces las sociedades mercantiles.

- Respecto al número de socios no existen diferencias entre las cuatro formas jurídicas que nos atañen. Mínimo uno. El máximo en la sociedad limitada de nueva creación es de 5 en su fundación.
- Respecto a la responsabilidad es limitada en todas ellas a la aportación hecha.

- Respecto al capital aportado, el mínimo en la sociedad limitada, sociedad limitada nueva creación y sociedad limitada de formación sucesiva, es de 3.000 euros, con la salvedad de que en la última no hay que desembolsar ni mínimo ni máximo inicialmente. En la sociedad anónima el mínimo para su constitución es de 60.000 euros.
- Respecto a la tributación todas tributan por el tipo general del 25% en el Impuesto de sociedades.

Para empresas de nueva creación se tributará el 15% durante los 2 primeros años en los que el beneficio.

Con el fin de evitar limitaciones en el reparto de dividendos optaremos por la creación de una Sociedad de Responsabilidad limitada en concreto de nueva creación para poder aprovechar los beneficios fiscales en caso de que fuera necesario. Los mismos son, definidos por el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE, 2017):

- "Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.
- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución."

4.3. Análisis de los puestos de trabajo

La descripción y análisis de los puestos de trabajo de una empresa es una tarea trascendental que favorecerá la determinación de necesidades de formación de los empleados y a definir los perfiles más adecuados para cubrirlos, además de servirnos para la organización departamental.

El análisis de puesto se define como el procedimiento por el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de cada puesto y el perfil (en términos de capacidad y experiencia) que se deben contratar para desempeñarlas.

En palabras de Francisco Oltra Climent, profesor de la Universidad Politécnica de Valencia (Climent, 2008), "para diseñar un buen sistema de puestos de trabajo es necesario seguir un procedimiento lógico a través del cual se divide la actividad global de la empresa en actividades específicas (departamentalización) y se agrupan las actividades individuales para acabar con el diseño o definición de los puestos de trabajo individuales"

Las situaciones en las cuales es conveniente realizar un análisis de puesto son:

- En el momento de fundación de una organización.
- Cuando se precisa de la creación de puestos de trabajo.
- Cuando se realiza un cambio en los procedimientos significativo y para el cual se requiera una reorganización de la estructura.
- Cuando se va a realizar una actualización del sistema retributivo de la empresa.

El motivo que compete a este proyecto es la fundación de una sociedad, por lo que se procederá al análisis del capital humano necesario para llevar a cabo la actividad.

4.3.1. Departamento de Seguro de Crédito

Director Departamento Seguro de Crédito.

- Objetivo: Dirigir, coordinar y gestionar el departamento estableciendo sinergias entre el área comercial y el back office.
- Tareas:
 - Reuniones semanales con gerencia y resto de directores para control de negocio, prospección comercial y problemas encontrados.
 - Reunión semanal con el departamento para gestionar vencimientos, políticas de renovación, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Soporte comercial al área comercial para nuevos proyectos.
 - Negociaciones con compañías para comisiones, productos, precios y creación de soluciones para clientes estratégicos.
 - Elaboración anual de presupuesto.
 - Reporte mensual de informe comercial.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria.
 - Experiencia mínima 5 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes en gestión de equipos, organización departamental, comercial y de negociación.

Responsable Área Comercial

- Objetivo: Creación de negocio y control de renovaciones.
- Tareas:
 - Reunión semanal con el departamento para gestionar vencimientos, políticas de renovación, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Reporte semanal a director del departamento para control de actividad comercial y renovaciones complejas.
 - Reporte anual de resumen de cartera: nuevo negocio, pérdida de clientes y prospecciones en vigor para próxima anualidad.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria.
 - Experiencia mínima 5 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes comerciales y de negociación.

Responsable de Back Office

- Objetivo: Coordinar gestión de clientes y organización del área.
- Tareas:
 - Reunión semanal con el departamento para gestionar vencimientos, políticas de renovación, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Atención al cliente en el día a día de su gestión con la póliza.
 - Distribución y organización de las tareas del área de Back Office.
 - Implementación de bases de datos que favorezcan el servicio y seguimiento de las tareas.
 - Salida a mercado.
 - Confección de auditorías de póliza.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria.
 - Experiencia mínima 3 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Informático. Nivel alto Excel, Acces, Word, PPT.
 - Aptitudes en gestión de equipos, organización área, comercial.

Assistant crédito

- Objetivo: Servicio al cliente.
- Tareas:
 - Reunión semanal con el departamento para gestionar vencimientos, políticas de renovación, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Atención al cliente en el día a día de su gestión con la póliza.
 - Implementación y retroalimentación de bases de datos que favorezcan el servicio y seguimiento de las tareas.
 - Confección de cuestionarios, presentaciones e informes.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria.
 - Experiencia mínima 1 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Informático. Nivel alto Excel, Acces, Word, PPT.
 - Aptitudes comerciales.

Analista de riesgos

- Objetivo: Creación de informes de análisis de sociedades, país, acontecimiento, etc.
- Tareas:
 - Reunión semanal con el departamento para gestionar vencimientos, políticas de renovación, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Atención al cliente en el día a día de su gestión con la póliza.
 - Implementación y retroalimentación de bases de datos que favorezcan el servicio y seguimiento de las tareas.
 - Confección de informes y recopilación de información.
 - Emitir opiniones en base a informes técnicos sobre empresas, grupos, países y coyuntura económica.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria.
 - Experiencia mínima 4 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés, francés, alemán.
 - Aptitudes analíticas.

4.3.2. Departamento de Seguros Generales

Director Departamento Seguro Generales

- Objetivo: Dirigir, coordinar y gestionar el departamento.
- Tareas:
 - Reuniones semanales con gerencia y resto de directores para control de negocio, prospección comercial y problemas encontrados.
 - Reunión semanal con el departamento para gestionar vencimientos, políticas de renovación, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Soporte comercial al área comercial para nuevos proyectos.
 - Negociaciones con compañías para comisiones, productos, precios y creación de soluciones para clientes estratégicos.
 - Elaboración anual de presupuesto.
 - Reporte mensual de informe comercial.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria.
 - Experiencia mínima 5 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes en gestión de equipos, organización departamental, comercial y de negociación.

Responsable Área Comercial y Back Office

- Objetivo: Creación de negocio, control de renovaciones y mantenimiento de cuentas.
- Tareas:
 - Reunión semanal con el director del departamento para gestionar vencimientos, políticas de renovación, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Reporte semanal a director del departamento para control de actividad comercial y renovaciones complejas.
 - Reporte anual de resumen de cartera: nuevo negocio, pérdida de clientes y prospecciones en vigor para próxima anualidad.
 - Atención al cliente en el día a día de su gestión con la póliza.
 - Implementación y retroalimentación de bases de datos que favorezcan el servicio y seguimiento de las tareas.

- Confección de cuestionarios, presentaciones e informes.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria.
 - Experiencia mínima 5 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes comerciales y de negociación.

4.3.3. Departamento de gestión Fiscal y Procesos

Director Departamento Gestión Fiscal y Procesos

- Objetivo: Dirigir, coordinar y gestionar el departamento. Acción comercial.
- Tareas:
 - Reuniones semanales con gerencia y resto de directores para control de negocio, prospección comercial y problemas encontrados.
 - Reunión semanal con el departamento, para revisión cuentas, informes en curso, procedimientos y resolución de problemas.
 - Soporte al área comercial para nuevos proyectos.
 - Elaboración anual de presupuesto.
 - Reporte mensual de informe comercial.
 - Atención a clientes.
 - Proyectos soluciones procesos productivos.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria ingeniería.
 - Experiencia mínima 5 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes en gestión de equipos, organización departamental, comercial y de negociación.

Assitant

- Objetivo: Responsable área fiscal. Creación de negocio, mantenimiento de cuentas.
- Tareas:
 - Reporte semanal a director del departamento para control de actividad comercial.
 - Reporte anual de resumen de cartera: nuevo negocio, pérdida de clientes y prospecciones en vigor para próxima anualidad.
 - Atención al cliente en el día a día de su gestión.
 - Implementación y retroalimentación de bases de datos que favorezcan el servicio y seguimiento de las tareas.
 - Confección de modelos de trabajo y atención al cliente en cuestiones de su competencia.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria fiscalidad.
 - Experiencia mínima 3 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes comerciales y de organización contable.

4.3.4. Departamento de Asesoramiento Integral y Coordinación

Director Departamento Asesoramiento integral y coordinación

- Objetivo: Dirigir, coordinar y gestionar el departamento. Acción comercial.
- Tareas:
 - Reuniones semanales con gerencia y resto de directores para control de negocio, prospección comercial y problemas encontrados.
 - Elaboración anual de presupuesto.
 - Reporte mensual de informe comercial.
 - Atención a clientes.
 - Identificación de necesidades de clientes.
 - Subcontratación servicios auxiliares.
 - Reporte anual de resumen de cartera: nuevo negocio, pérdida de clientes y proyectos en curso.

- Requisitos:
 - Titulación universitaria informática.
 - Experiencia mínima 5 años.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes en gestión de equipos, organización departamental, comercial y de negociación.

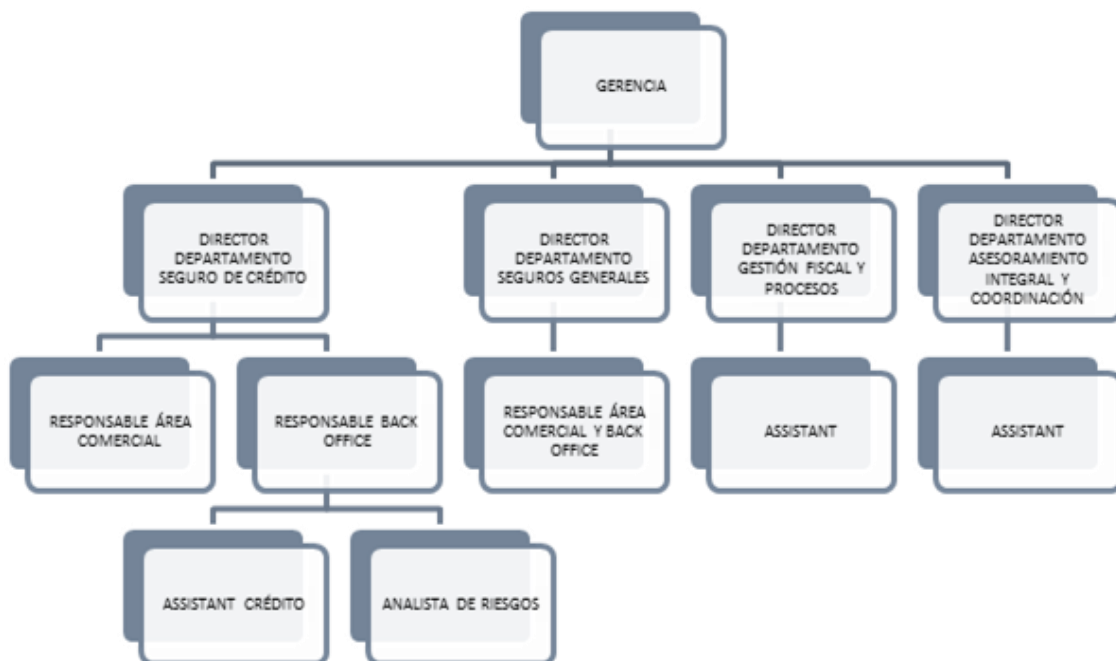
Assistant

- Objetivo: Servicios auxiliares director.
- Tareas:
 - Atención al cliente en el día a día de su gestión.
 - Implementación y retroalimentación de bases de datos que favorezcan el servicio y seguimiento de las tareas.
 - Confección de modelos de trabajo y atención al cliente en cuestiones de su competencia.
- Requisitos:
 - Titulación universitaria informática.
 - No requiere experiencia.
 - Idiomas. Nivel alto inglés.
 - Aptitudes análisis y resolución de problemas.

4.4. Organigrama

La organización de los puestos anteriormente descritos se distribuirá de la siguiente manera.

Figura 16. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017

Capítulo V:

Plan de operaciones

Contenidos

5.1. Localización

5.2. Distribución en planta

5.3. Operaciones y procesos

5. Plan de operaciones

En este capítulo se detallará el plan de operaciones que se va a llevar a cabo para la realización de la actividad y su emplazamiento; localización, distribución en planta y procesos.

5.1. Localización

La oficina tendrá su emplazamiento en Albal, Plaza del Jardín.

Se trata de un bajo comercial en régimen de alquiler en zona céntrica de la población, cerca del ayuntamiento y de diversas sucursales bancarias que dan lugar a la diversificación de gestiones de los clientes y buena visibilidad. Va a ser reformado¹ para su óptima gestión de clientes dentro del establecimiento.

La población de Albal está estratégicamente elegida como urbe cercana a diversos polígonos de poblaciones adyacentes en los cuáles vamos a potenciar la estrategia comercial.

Además, tiene buenas conexiones para expandir la actividad hacia el norte y sur de la Comunidad Valenciana.

¹ Estudio realizado por empresa de arquitectura y construcción, Fernández Morales, S.L.

5.2. Distribución en planta

El espacio disponible del bajo es 200m² perfectamente reformado y acondicionado siguiendo las líneas trazadas para su eficiencia

Figura 18. Distribución Oficina



Fuente: Fernández Morales, S.L., 2017

La entrada y sala de espera supondrán 26 m². En la misma, los clientes encontrarán un espacio acogedor en el que mantenerse a la espera dotado de wifi, máquina de agua, café y modulo confortable en el que descansar.

Figura 19. Entrada a oficina



Fuente: Fernández Morales, S.L., 2017

A continuación, se encuentran la zona administrativa y de atención al público que supondrán 65 m² de la oficina. En ella se encontrarán perfectamente distribuidas 4 mesas de trabajo con 2 equipos informáticos por cada una.

Las mismas serán ocupadas por los *assistants*, analista de riesgos, responsable área comercial y back office y directores de departamento fiscal y procesos y director de departamento de asesoría integral, ya que estos dedicarán un mayor tiempo de atención al cliente.

Se tratarán de puestos ficticios ya que los responsables comerciales ocuparán la mayor parte del tiempo fuera de la oficina. Además, será de obligado cumplimiento la política de conciliación laboral por la que un día a la semana se trabajará desde casa.

Figura 20. Zona administrativa y de atención al público

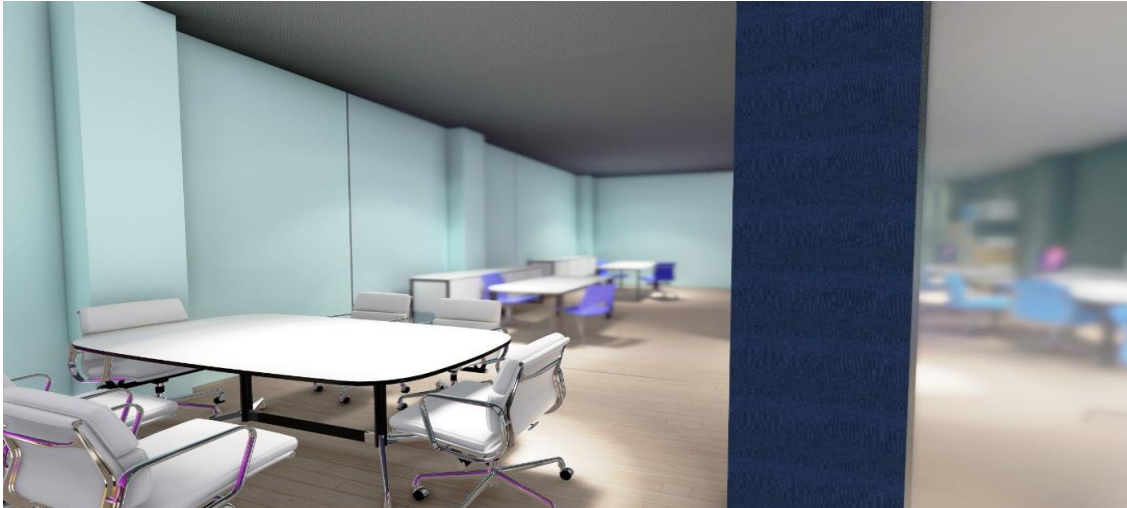


Fuente: Fernández Morales, S.L., 2017

La sala de reuniones supondrá 13m² de la superficie del bajo. Contará con mesa de juntas, sillas, conexión por cable de internet y corriente eléctrica y televisión para presentaciones.

En ella se llevarán a cabo las reuniones internas, reuniones con clientes, con compañías y con agentes subcontratados. Además, cuando la misma no esté ocupada se podrá utilizar como habitación de trabajo, al margen de la zona de atención pública, que permita una concentración superior en las tareas que lo precisen o que se requiera un trabajo común con el resto de compañeros.

Figura 21. Sala de juntas



Fuente: Fernández Morales, S.L., 2017

El despacho principal tiene una superficie de 21 m². Constará de una mesa de trabajo y otra de reunión con un total de 7 sillas.

El mismo será ocupado por la gerencia y estará disponible para el resto de empleados que lo requieran.

Figura 22. Despacho principal



Fuente: Fernández Morales, S.L., 2017

Los otros dos despachos tendrán 14m^2 y serán ocupados por los directores de los departamentos de seguros generales y seguro de crédito.

Figura 23. Despacho 2



Fuente: Fernández Morales, S.L., 2017

La oficina también dispondrá de una zona de descanso del personal de 8m^2 , cuarto de baño de 48m^2 , zona de limpieza, cuarto de informática y archivo.

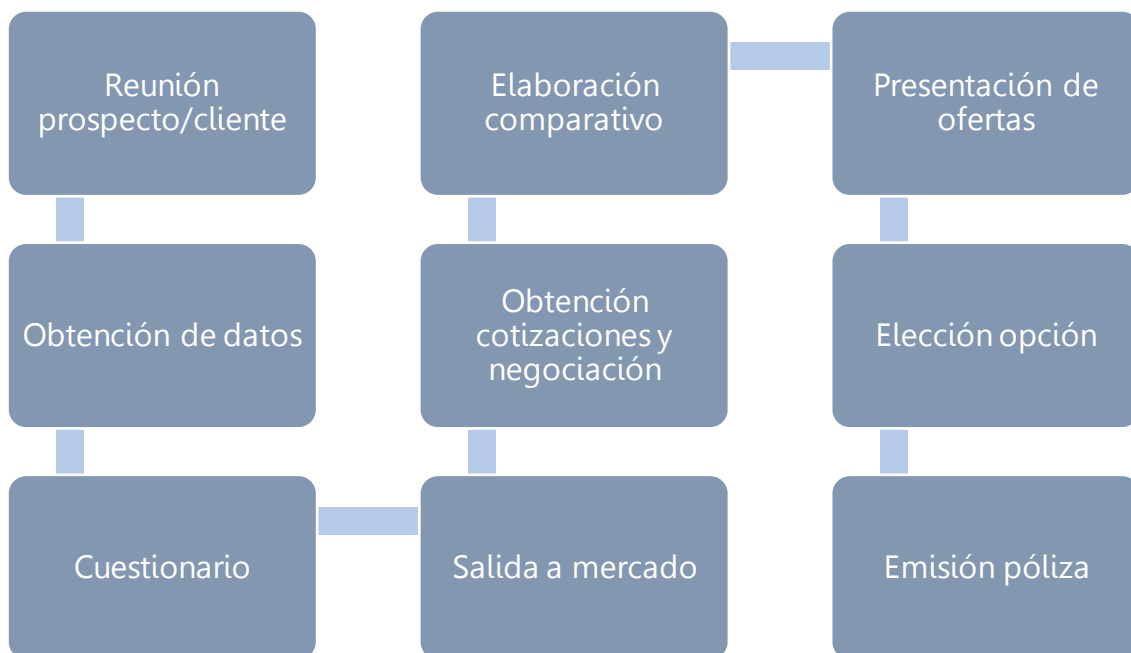
5.3. Operaciones y Procesos

En este apartado se van a establecer las operaciones que en líneas generales guiarán los procedimientos que se van a llevar a cabo en la actividad.

En primer lugar, se establecerá el proceso a llevar a cabo en el en las salidas a mercado y renovaciones de los departamentos de seguros generales y de crédito.

- En la prospección, se obtendrán las visitas mediante el área comercial, se realizará una primera visita de presentación de servicios para posteriormente obtener la información necesaria para elaborar el cuestionario y negociar con las compañías para obtener el producto que mejor se adapte a sus requerimientos. Se mantendrá otra reunión para presentar las ofertas, confirmar emisión previas modificaciones si lo fuesen necesario.

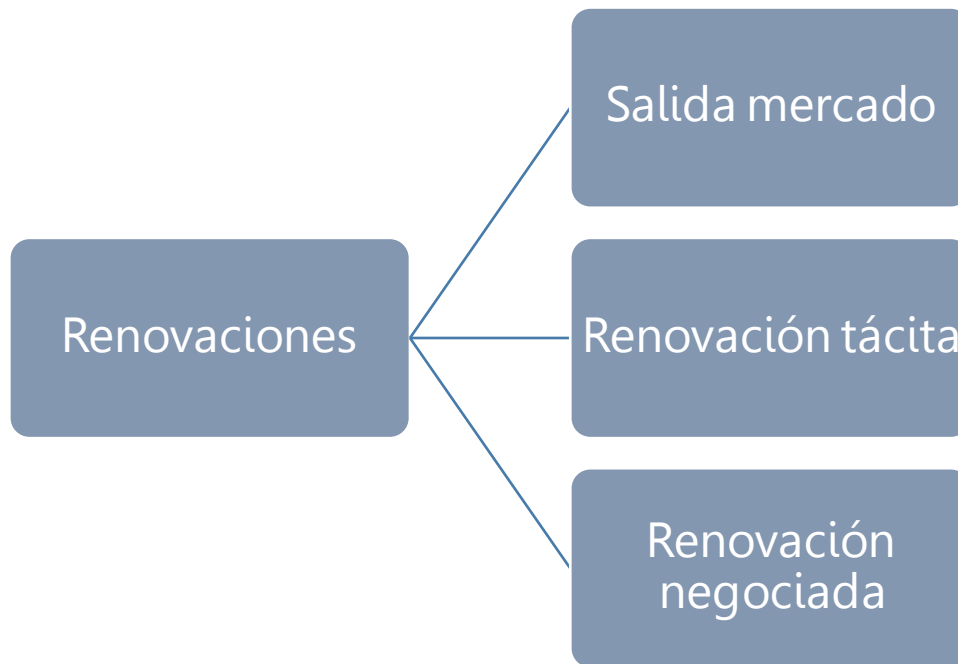
Figura 24. Diagrama de procesos área de seguros



Fuente: Elaboración propia, 2017

- En renovaciones, el proceso de salida a mercado se repetirá si esta fuera la necesidad. En caso contrario, se renovará tácitamente o se negociarán nuevas condiciones con la compañía para su renovación.

Figura 25. Esquema de renovaciones en pólizas de seguros



Fuente: Elaboración propia, 2017

Respecto al mantenimiento y día a día de las pólizas de crédito, se llevarán a cabo las siguientes operaciones:

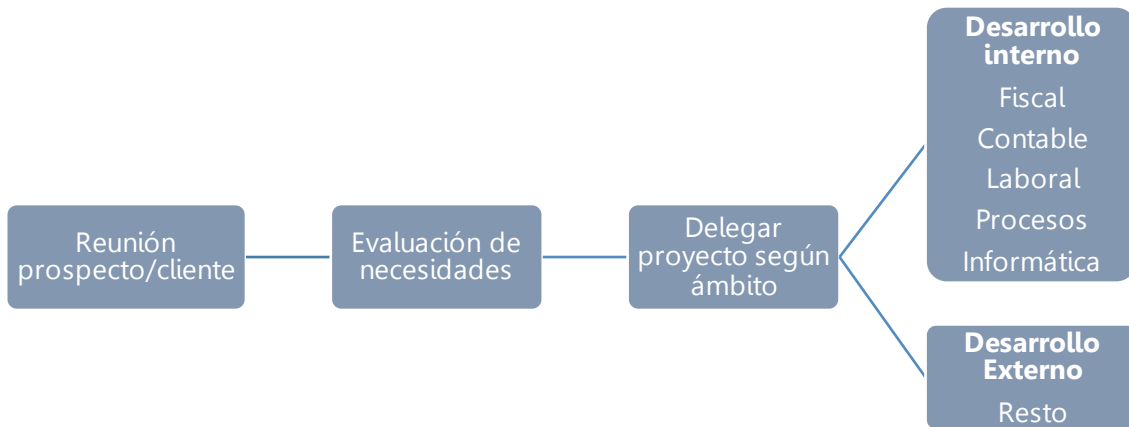
- Revisiones de riesgos.
- Solicitud y análisis de cuentas.
- Emisión de informes de cartera y siniestralidad.
- Tramitación de siniestros.
- Auditoría de póliza.
- Etc.

Para seguros generales las tareas serán las siguientes:

- Emisión de informes siniestralidad.
- Tramitación de siniestros.
- Auditoría de póliza.
- Emisión suplementos.
- Etc.

Para el resto de departamentos el protocolo será el siguiente:

Figura 26. Diagrama de operaciones general



Fuente: Elaboración propia, 2017

Este será el esquema general de actuación y la tarea de distribución de clientes según ámbitos y subcontratación de servicios exteriores será llevada a cabo por el Director del Departamento de asesoría integral.

Capítulo VI:

Plan de Marketing

Contenidos

6.1. Segmentación y público objetivo

6.2. Marketing Mix: Producto, Precio, Distribución y Promoción

6. Plan de Marketing

En este capítulo se va a analizar la segmentación del mercado y los nichos de mercado a los que se pretenden orientar el servicio. Se determinará, además, la estrategia de Marketing mediante la definición de las cuatro variables que componen este análisis.

6.1. Segmentación y público objetivo

En la actividad que va a llevar a cabo la empresa no se realizará una segmentación estricta (marketing diferenciado) inicialmente que modifique significativamente el servicio prestado, ya que se quiere atender de la mejor posible sin considerar la circunstancia o el beneficio que reporte el cliente.

La segmentación natural que se hará según el tamaño de la empresa ya que en algunos aspectos variaran las necesidades es:

- Autónomos.
- Pymes.
- Grandes empresas.

Además, dentro de esta segmentación algunas necesidades variaran en función del sector al que pertenezcan:

- Industrial.
- Servicios.
- Construcción.

- Alimentación.
- Farmacéutico.
- Etc.

El público objetivo serán todos los agentes económicos de la Comunidad Valenciana que se engloban en la segmentación principal.

6.2. Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución

El Marketing Mix es un análisis de estrategia interna llevado a cabo a través de cuatro variables: producto, precio, distribución y promoción.

6.2.1. Análisis producto

La sociedad busca como producto objetivo el asesoramiento en todos los ámbitos en los que se genere una necesidad en las empresas. Este producto principal englobaría todos los productos subyacentes en la empresa, desde la mediación de seguros, soluciones informáticas, asesoría fiscal y contable y desarrollo de producción y logística.

Además de estos productos que se realizarán de forma interna, se tendrá un especialista asesoría general que de soluciones en otros ámbitos y desarrolle proyectos completos mediante subcontrataciones accesorias para llegar al desarrollo del proyecto objetivo. Estas actividades serán llevadas a cabo desde ámbitos de arquitectura, derecho, marketing, etc.

Figura 27. Esquema de servicios ofrecidos

Gestión integral	Mediación	Seguros Generales	-Información sobre el mercado. -Informes de cartera y siniestralidad.
		Seguro de Crédito	-Análisis de cuentas y mercados. -Asesoría póliza.
	Fiscal / Contable / Laboral		-Asesoría creación de empresas. -Elaboración de estados financieros obligatorios. -Deposito en registro mercantil. -Asesoría en aspectos fiscales y laborales.
	Producción y Logística		-Asesoría. -Proyectos.
	Informáticos		-Asesoría Implantación sistemas. -Confección soluciones informáticas.
	Servicios asesoría externa		-Asesoría. -Proyectos. -Delegación proyectos.

Fuente: Elaboración propia, 2017

6.2.2. Análisis precio

El precio se fijará de forma objetiva atendiendo al proyecto que vamos a realizar:

- En el ámbito de mediación de seguros no se cobrarán honorarios, únicamente se cobrará la comisión negociada con la compañía de seguros y en el mismo se verán englobadas todas las actividades llevadas a cabo para el buen funcionamiento de la póliza.
- En el ámbito contable y fiscal se establecerá una tarifa plana para los clientes según perfil y origen de los servicios contratados.
- Para el resto de proyectos desarrollados se propondrá un precio una vez realizada la propuesta del mismo.

6.2.3. Análisis distribución

Respecto a los canales de distribución, se enfocará desde dos vertientes:

- Gestión directa: El área comercial se encargará de la captación de clientes. Así mismo, la oficina también será un canal de distribución donde los clientes se personarán sin acción comercial previa para demandar los servicios.
- Gestión indirecta: Se establecerán canales con otros mediadores, compañías y *partners* de negocios para propiciar la colaboración mutua.

6.2.4. Análisis comunicación

Se creará una página web para la interacción con clientes, promoción y demanda de servicios a través de la misma.

Internet es una ventana al mundo gratuita y necesaria para darse a conocer. Es por ello que se estará presente en las diversas redes sociales existentes más extendidas en las que se darán a conocer productos y servicios y se desarrollarán artículos de interés general para las empresas así como especializados en distintos sectores, con novedades en la legislación, análisis coyunturales y soluciones de gestión.

Confiamos en la profesionalidad y en los servicios que prestamos y en un tramado empresarial como el de la Comunidad Valenciana estamos seguros de que esa fama nos precederá y nos realizará una promoción indirecta muy importante.

Capítulo VII:

Plan de Marketing

Contenidos

- 7.1. Ingresos y Gastos previsionales
- 7.2. Balances previsionales: Tres años, tres escenarios (optimista, realista y pesimista)
- 7.3. Análisis de ratios
- 7.4. Recuperación de la inversión: VAN;TIR
- 7.5. Diagrama de Gantt

7. Análisis de viabilidad económico financiera

En este capítulo elaborará un análisis de viabilidad del proyecto. Para llevarlo a cabo se estimaran los ingresos, gastos, deberes y obligaciones para confeccionar el balance de situación y pérdidas y ganancias durante tres años, en tres escenarios distintos.

A partir de los mismos, se estudiará la situación económico-financiera de cada escenario para determinar las decisiones a tomar en cada caso.

Se analizará la recuperación y rendimiento de la inversión a partir de los flujos de caja.

7.1. Ingresos y gastos previsionales

En este apartado se realizará un análisis detallado de los ingresos y gastos en los que va a incurrir la empresa a 3 años vista, en 3 escenarios distintos según mantenimiento de cartera, creación de nuevo negocio e incentivos salariales según ingresos.

7.1.1. Ingresos

La elección del capital humano es crucial para la puesta en marcha del negocio así como para la evolución positiva del mismo.

Es por eso que se prevé captar figuras con amplia experiencia en el sector, conocimiento del mercado y cartera fidelizada. La estimación de ingresos es prevista es ambiciosa para la creación de la sociedad.

El primer año se estima un traspaso de cartera basado en el departamento de mediación de seguro. La previsión es la siguiente y variará en función de escenario a analizar:

Tabla 8. Ingresos previstos por unidad

UNIDAD	INGRESO
DEPARTAMENTO SEGURO DE CRÉDITO	200.000
DEPARTAMENTO SEGUROS GENERALES	300.000
DEPARTAMENTO GESTIÓN FISCAL Y PROCESOS	50.000
DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO INTEGRAL	50.000
	600.000

Fuente: Elaboración propia,2017

Y la estimación de ingresos en 3 años en escenario optimista, realista y pesimista según retención de cartera y creación de nuevo negocio es la siguiente:

Tabla 9. Ingresos estimados según escenario

INGRESOS ESTIMADOS						
ESCENARIO	ÉXITO NEGOCIO INICIAL	CARTERA	NUEVO NEGOCIO	AÑO1	AÑO2	AÑO3
OPTIMISTA	85%	95%	9%	510.000	541.112	576.908
REALISTA	83%	94%	7%	498.000	509.267	525.946
PESIMISTA	80%	90%	0%	480.000	454.172	429.734

Fuente: Elaboración propia,2017

7.1.2. Gastos

El estudio de gastos se llevará a cabo mediante la estimación de los mismos y se aplicarán a los tres escenarios cuya variable va a ser el incremento de la remuneración salarial.

Desembolso inicial

El desembolso inicial necesario para llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa se detallará desde tres vertientes:

- Gastos de constitución de la sociedad. Compuestos por gastos notariales de escritura, reserva de la denominación social e inscripción en el Registro Mercantil.
- Gastos de reforma del local. El presupuesto de ejecución material engloba todos los conceptos necesario para el pleno funcionamiento de la oficina y se desglosan a continuación:

Figura 28. Presupuesto de ejecución material (PEM) para la puesta a punto de la oficina

Presupuesto de ejecución material	
1 DEMOLICIÓN Y ACTUACIONES PREVIAS	2.931,65
2 TABIQUERIA Y ALBAÑILERÍA	1.410,69
3 MAMPARAS Y ACRISTALAMIENTOS INTERIORES	6.717,69
4 REVESTIMIENTOS VERTICALES	5.163,84
5 FALSOS TECHOS	2.599,12
6 SOLADOS Y PAVIMENTOS	5.857,21
7 CARPINTERIA INTERIOR MADERA	820,81
8 CARPINTERÍA Y VIDRIOS EXTERIOR	3.417,14
9 EQUIPAMIENTOS, MOBILIARIO Y DEFENSAS.	4.854,92
10 INSTALACIÓN ELÉCTRICA, DATOS Y TELEFONÍA	1.479,14
11 LUMINARIAS	4.115,86
12 INSTALACIÓN DE FONTANERIA Y SANEAMIENTO	674,91
13 INSTALACIÓN DE CLIMATIZACIÓN Y VENTILACION	4.373,46
14 PROTECCION CONTRA INCENDIOS	190,63
15 SEGURIDAD Y SALUD	754,38
16 GESTIÓN DE RESIDUOS	431,91
Total	45.793,36

Asciende el presupuesto de ejecución material a la expresada cantidad de CUARENTA Y CINCO MIL SETECIENTOS NOVENTA Y TRES EUROS CON TREINTA Y SEIS CÉNTIMOS.

Fuente: Fernández Morales, S.L., 2017

- Gastos en inversión de equipos. Ordenadores, teclados, impresoras, teléfono...

Tabla 10. Detalle de desembolso inicial necesario

DESEMBOLSO INICIAL				67.892,36
CONSTITUCIÓN	CONCEPTO			GASTO
	NOTARIALES			400,00
	RESERVA DENOMINACIÓN SOCIAL			20,00
	INSCRIPCIÓN REGISTRO MERCANTIL			200,00
				620,00
INSTALACIÓN	CONCEPTO			GASTO
	REFORMA			45.793,36
				45.793,36
MATERIAL	CONCEPTO	NÚMERO	PRECIO	GASTO
	PORTÁTILES	13	1200	15.600,00
	PANTALLAS	13	90	1.170,00
	TECLADOS	13	35	455,00
	RATONES	13	8	104,00
	IMPRESORA	2	325	650,00
	SMARTPHONE	10	350	3.500,00
				21.479,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Este desembolso se realizará mediante el capital aportado (10.000 euros) y la solicitud de un préstamo ICO con devolución en 4 años en cuotas mensuales de 1.314,05€ y un tipo de interés fijo sin plazo de carencia de 4,35%.

El cuadro de amortización del mismo se muestra a continuación:

Tabla 11. Cuadro amortización préstamo

Nº cuota	Interés	Amortización	Pendiente	Cuota
0			57.892,36	
1	205,79	1.108,26	56.784,10	-1.314,05
2	201,85	1.112,20	55.671,90	-1.314,05
3	197,90	1.116,15	54.555,75	-1.314,05
4	193,93	1.120,12	53.435,63	-1.314,05
5	189,95	1.124,10	52.311,53	-1.314,05
6	185,95	1.128,10	51.183,44	-1.314,05
7	181,94	1.132,11	50.051,33	-1.314,05
8	177,92	1.136,13	48.915,20	-1.314,05
9	173,88	1.140,17	47.775,03	-1.314,05
10	169,82	1.144,22	46.630,81	-1.314,05
11	165,76	1.148,29	45.482,52	-1.314,05
12	161,68	1.152,37	44.330,15	-1.314,05
13	157,58	1.156,47	43.173,68	-1.314,05
14	153,47	1.160,58	42.013,10	-1.314,05
15	149,34	1.164,70	40.848,40	-1.314,05
16	145,20	1.168,84	39.679,55	-1.314,05
17	141,05	1.173,00	38.506,55	-1.314,05
18	136,88	1.177,17	37.329,38	-1.314,05
19	132,69	1.181,35	36.148,03	-1.314,05
20	128,49	1.185,55	34.962,48	-1.314,05
21	124,28	1.189,77	33.772,71	-1.314,05
22	120,05	1.194,00	32.578,72	-1.314,05
23	115,81	1.198,24	31.380,48	-1.314,05
24	111,55	1.202,50	30.177,98	-1.314,05
25	107,27	1.206,77	28.971,20	-1.314,05
26	102,98	1.211,06	27.760,14	-1.314,05
27	98,68	1.215,37	26.544,77	-1.314,05
28	94,36	1.219,69	25.325,08	-1.314,05
29	90,02	1.224,02	24.101,06	-1.314,05
30	85,67	1.228,38	22.872,68	-1.314,05
31	81,30	1.232,74	21.639,94	-1.314,05
32	76,92	1.237,12	20.402,82	-1.314,05
33	72,53	1.241,52	19.161,29	-1.314,05

Nº cuota	Interés	Amortización	Pendiente	Cuota
34	68,11	1.245,93	17.915,36	-1.314,05
35	63,68	1.250,36	16.665,00	-1.314,05
36	59,24	1.254,81	15.410,19	-1.314,05
37	54,78	1.259,27	14.150,92	-1.314,05
38	50,30	1.263,74	12.887,17	-1.314,05
39	45,81	1.268,24	11.618,94	-1.314,05
40	41,30	1.272,75	10.346,19	-1.314,05
41	36,78	1.277,27	9.068,92	-1.314,05
42	32,24	1.281,81	7.787,11	-1.314,05
43	27,68	1.286,37	6.500,75	-1.314,05
44	23,11	1.290,94	5.209,81	-1.314,05
45	18,52	1.295,53	3.914,28	-1.314,05
46	13,91	1.300,13	2.614,15	-1.314,05
47	9,29	1.304,75	1.309,39	-1.314,05
48	4,65	1.309,39	0,00	-1.314,05

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gastos estimados

En este apartado se pretende estimar los gastos anuales en los que va a incurrir la sociedad y engloban el alquiler, nóminas, cargas sociales, suministros de agua y luz, devolución del préstamo, etc.

Para la confección de los mismos se desglosarán algunas partidas para un mayor detalle.

En el caso de los gastos financieros asumidos y la amortización del préstamo el montante a imputar en cada año sería el siguiente:

Tabla 12. Obligaciones bancarias por anualidad

PERIODO	CUOTA	GASTOS FINANCIEROS	DEVOLUCIÓN DE CAPITAL
AÑO1	15.768,56	2.206,35	13.562,21
AÑO2	15.768,56	1.616,39	14.152,17
AÑO3	15.768,56	1.000,77	14.767,79
AÑO4	15.768,56	358,37	15.410,19
		5.181,89	57.892,36

Fuentes: Elaboración propia, 2017

Para sueldos y salarios se han estipulado 3 escenarios de incremento salarial que darán lugar a distintos resultados según los resultados obtenidos.

Los salarios brutos iniciales serán los siguientes:

Tabla 13. Remuneraciones salariales

PUESTO	SALARIO BRUTO + SS	N_PERSONAS	TOTAL
GERENTE	60.000	1	60.000
DIRECTOR DEPARTAMENTO SEGUROS	50.000	2	100.000
DIRECTOR DEPARTAMENTO GESTIÓN ECONÓMICA Y ASESORAMIENTO INTEGRAL Y RESPONSABLE COMERCIAL Y BACK OFFICE DE CRÉDITO	40.000	4	160.000
RESPONSABLE COMERCIAL Y BACK OFFICE GENERALES Y ANALISTA DE RIESGOS	30.000	2	60.000
ASSISTANT	22.000	3	66.000
		12	446.000

Fuente: Elaboración propia, 2017

Los gastos en capital humano según el escenario de ingresos son los siguientes:

Tabla 14. Incrementos costes salariales según escenario

ESCENARIO	INCREMENTO	CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3
OPTIMISTA	7%	TOTAL	446.000,00	475.034,60	505.959,35
		SALARIO	312.200,00	332.524,22	354.171,55
		CARGAS SOCIALES	133.800,00	142.510,38	151.787,81
REALISTA	3%	TOTAL	446.000,00	457.194,60	468.670,18
		SALARIO	312.200,00	320.036,22	328.069,13
		CARGAS SOCIALES	133.800,00	137.158,38	140.601,06
PESIMISTA	0%	TOTAL	446.000,00	424.000,00 ²	384.000,00 ³
		SALARIO	312.200,00	296.800,00	268.800,00
		CARGAS SOCIALES	133.800,00	127.200,00	115.200,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

² En el escenario pesimista se contempla desemplear un puesto de perfil de assistant en el año 2.

³ Se desemplea a un perfil de director de departamento

El cuadro de estimación de gastos confeccionado quedaría de la siguiente forma:

Tabla 15. Desglose de gastos estimados escenario optimista

GASTOS ESTIMADOS			ESCENARIO OPTIMISTA		
CONCEPTO	PERIODOS	PRECIO	GASTOS AÑO1	GASTOS AÑO2	GASTOS AÑO3
ALQUILER	12	400	4.800,00	4.800,00	4.800,00
AGUA	4	100	400,00	400,00	400,00
LUZ	12	120	1.440,00	1.440,00	1.440,00
TELÉFONO / INTERNET	12	300	3.600,00	3.600,00	3.600,00
MATERIAL OFICINA	12	50	600,00	600,00	600,00
LIMPIEZA	12	150	1.800,00	1.800,00	1.800,00
RENTING VEHÍCULOS	12	1225	14.700,00	14.700,00	14.700,00
GASTOS FINANCIEROS			2.206,35	1.616,39	1.000,77
NÓMINAS			312.200,00	332.524,22	354.171,55
CARGAS SOCIALES			133.800,00	142.510,38	151.787,81
			475.546,35	503.990,99	534.300,13

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 16. Desglose de gastos estimados escenario realista

GASTOS ESTIMADOS			ESCENARIO REALISTA		
CONCEPTO	PERIODOS	PRECIO	GASTOS AÑO1	GASTOS AÑO2	GASTOS AÑO3
ALQUILER	12	400	4.800,00	4.800,00	4.800,00
AGUA	4	100	400,00	400,00	400,00
LUZ	12	120	1.440,00	1.440,00	1.440,00
TELÉFONO / INTERNET	12	300	3.600,00	3.600,00	3.600,00
MATERIAL OFICINA	12	50	600,00	600,00	600,00
LIMPIEZA	12	150	1.800,00	1.800,00	1.800,00
RENTING VEHÍCULOS	12	1225	14.700,00	14.700,00	14.700,00
GASTOS FINANCIEROS			2.206,35	1.616,39	1.000,77
NÓMINAS			312.200,00	320.036,22	328.069,13
CARGAS SOCIALES			133.800,00	137.158,38	140.601,06
			475.546,35	486.150,99	497.010,96

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 17. Desglose de gastos estimados escenario pesimista

GASTOS ESTIMADOS			ESCENARIO PESIMISTA		
CONCEPTO	PERIODOS	PRECIO	GASTOS AÑO1	GASTOS AÑO2	GASTOS AÑO3
ALQUILER	12	400	4.800,00	4.800,00	4.800,00
AGUA	4	100	400,00	400,00	400,00
LUZ	12	120	1.440,00	1.440,00	1.440,00
TELÉFONO / INTERNET	12	300	3.600,00	3.600,00	3.600,00
MATERIAL OFICINA	12	50	600,00	600,00	600,00
LIMPIEZA	12	150	1.800,00	1.800,00	1.800,00
RENTING VEHÍCULOS	12	1225	14.700,00	14.700,00	14.700,00
GASTOS FINANCIEROS			2.206,35	1.616,39	1.000,77
NÓMINAS			312.200,00	296.800,00	268.800,00
CARGAS SOCIALES			133.800,00	127.200,00	115.200,00
			475.546,35	452.956,39	412.340,77

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.1.3. Resumen

Los ingresos y gastos totales según escenario son los siguientes:

Tabla 18. Resumen de ingresos y gastos estimados por escenario

ESCENARIO OPTIMISTA			
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3
INGRESOS	510.000,00	541.111,53	576.907,95
GASTOS	475.546,35	503.990,99	534.300,13
RESULTADO	34.453,65	37.120,54	42.607,83

ESCENARIO REALISTA			
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3
INGRESOS	498.000,00	509.267,25	525.945,75
GASTOS	475.546,35	486.150,99	497.010,96
RESULTADO	22.453,65	23.116,26	28.934,79

ESCENARIO PESIMISTA			
CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3
INGRESOS	480.000,00	454.172,16	429.734,06
GASTOS	475.546,35	452.956,39	412.340,77
RESULTADO	4.453,65	1.215,77	17.393,29

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.2. Balances previsionales. Tres años, tres escenarios (Realista Pesimista y Optimista)

Tabla 19. Balance de Situación, Pérdidas y Ganancias, escenario optimista

<i>Balance de Situación</i>		ESCENARIO OPTIMISTA		
ACTIVO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
ACTIVO NO CORRIENTE	61.819,53	55.746,69	49.673,86	
Inmovilizado Intangible	620,00	620,00	620,00	
Inmovilizado Material	67.272,36	67.272,36	67.272,36	
Amortización Acumulada	-6.072,83	-12.145,67	-18.218,50	
ACTIVO CORRIENTE	20.891,44	39.552,56	62.742,96	
Existencias	0,00	0,00	0,00	
Deudores	0,00	0,00	0,00	
Tesorería	20.891,44	39.552,56	62.742,96	
TOTAL	82.710,96	95.299,25	112.416,81	
PASIVO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
PATRIMONIO NETO	34.123,69	60.471,63	87.872,88	
Capital Suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
Remanente	0,00	24.123,69	50.471,63	
Pérdidas y ganancias	24.123,69	26.347,94	27.401,24	
PASIVO NO CORRIENTE	30.177,98	15.410,19	0,00	
Deudas con entidades de crédito	30.177,98	15.410,19	0,00	
PASIVO CORRIENTE	18.409,29	19.417,43	24.543,94	
Impuesto a pagar	4.257,12	4.649,64	9.133,75	
Créditos bancarios a corto plazo	14.152,17	14.767,79	15.410,19	
TOTAL	82.710,96	95.299,25	112.416,81	
<i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i>		ESCENARIO OPTIMISTA		
PyG	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
Ventas	510.000,00	541.111,53	576.907,95	
Compras	0,00	0,00	0,00	
Gastos generales	-27.340,00	-27.340,00	-27.340,00	
Gastos Personal	-446.000,00	-475.034,60	-505.959,35	
Dotación a la amortización del inmovilizado	-6.072,83	-6.072,83	-6.072,83	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	30.587,17	32.664,10	37.535,76	
RESULTADO FINANCIERO	-2.206,35	-1.666,52	-1.000,77	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	28.380,82	30.997,57	36.534,99	
Impuestos Sobre Beneficios	-4.257,12	-4.649,64	-9.133,75	
RESULTADO DEL EJERCICIO	24.123,69	26.347,94	27.401,24	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 20. Balance de Situación, Pérdidas y Ganancias, escenario realista

<i>Balance de Situación</i>		ESCENARIO REALISTA		
ACTIVO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
ACTIVO NO CORRIENTE	61.948,86	56.005,36	50.061,86	
Inmovilizado Intangible	620,00	620,00	620,00	
Inmovilizado Material	67.272,36	67.272,36	67.272,36	
Amortización Acumulada	-5.943,50	-11.887,00	-17.830,50	
ACTIVO CORRIENTE	8.891,44	15.328,62	26.927,52	
Existencias	0,00	0,00	0,00	
Deudores	0,00	0,00	0,00	
Tesorería	8.891,44	15.328,62	26.927,52	
TOTAL	70.840,30	71.333,98	76.989,37	

PASIVO	AÑO1	AÑO2	AÑO3
PATRIMONIO NETO	24.033,63	38.587,65	55.831,30
Capital Suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Remanente	0,00	14.033,63	28.587,65
Pérdidas y ganancias	14.033,63	14.554,02	17.243,66
PASIVO NO CORRIENTE	30.177,98	15.410,19	0,00
Deudas con entidades de crédito	30.177,98	15.410,19	0,00
PASIVO CORRIENTE	16.628,69	17.336,15	21.158,07
Impuesto a pagar	2.476,52	2.568,36	5.747,89
Créditos bancarios a corto plazo	14.152,17	14.767,79	15.410,19
TOTAL	70.840,30	71.333,98	76.989,38

<i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i>		ESCENARIO REALISTA		
PyG	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
Ventas	498.000,00	509.267,00	525.946,00	
Compras	0,00	0,00	0,00	
Gastos generales	-27.340,00	-27.340,00	-27.340,00	
Gastos Personal	-446.000,00	-457.194,60	-468.670,18	
Dotación a la amortización del inmovilizado	-5.943,50	-5.943,50	-5.943,50	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	18.716,50	18.788,90	23.992,31	
RESULTADO FINANCIERO	-2.206,35	-1.666,52	-1.000,77	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	16.510,15	17.122,38	22.991,54	
Impuestos Sobre Beneficios	-2.476,52	-2.568,36	-5.747,89	
RESULTADO DEL EJERCICIO	14.033,63	14.554,02	17.243,66	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 21. Balnce de Situación, Pérdidas y Ganancias, escenario pesimista

<i>Balnce de Situación</i>		ESCENARIO PESIMISTA		
ACTIVO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
ACTIVO NO CORRIENTE	61.819,53	55.746,69	49.673,86	
Inmovilizado Intangible	620,00	620,00	620,00	
Inmovilizado Material	67.272,36	67.272,36	67.272,36	
Amortización Acumulada	-6.072,83	-12.145,67	-18.218,50	
ACTIVO CORRIENTE	-9.108,56	-22.095,25	-41.469,82	
Existencias	0,00	0,00	0,00	
Deudores	0,00	0,00	0,00	
Tesorería	-9.108,56	-22.095,25	-41.469,82	
TOTAL	52.710,96	33.651,44	8.204,04	

PASIVO	AÑO1	AÑO2	AÑO3
PATRIMONIO NETO	8.380,82	3.473,46	-7.206,15
Capital Suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Remanente	0,00	-1.619,18	-6.526,54
Pérdidas y ganancias	-1.619,18	-4.907,36	-10.679,61
PASIVO NO CORRIENTE	30.177,98	15.410,19	0,00
Deudas con entidades de crédito	30.177,98	15.410,19	0,00
PASIVO CORRIENTE	14.152,17	14.767,79	15.410,19
Impuesto a pagar	0,00	0,00	0,00
Créditos bancarios a corto plazo	14.152,17	14.767,79	15.410,19
TOTAL	52.710,96	33.651,44	8.204,04

<i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i>		ESCENARIO PESIMISTA		
PyG	AÑO1	AÑO2	AÑO3	
Ventas	480.000,00	454.172,00	429.734,00	
Compras	0,00	0,00	0,00	
Gastos generales	-27.340,00	-27.340,00	-27.340,00	
Gastos Personal	-446.000,00	-424.000,00	-406.000,00	
Dotación a la amortización del inmovilizado	-6.072,83	-6.072,83	-6.072,83	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	587,17	-3.240,83	-9.678,83	
RESULTADO FINANCIERO	-2.206,35	-1.666,52	-1.000,77	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.619,18	-4.907,36	-10.679,61	
Impuestos Sobre Beneficios	0,00	0,00	0,00	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.619,18	-4.907,36	-10.679,61	

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.3. Análisis de ratios

Ahora, analizaremos cada posible contexto en el que se puede encontrar la empresa mediante el análisis de ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

7.3.1. Escenario optimista

Las variables que va a condicionar el escenario optimista son:

- Traspaso de clientes, 85%.
- Retención de clientes, 95%.
- Creación de nuevo negocio, 9%.
- Incremento salarial anual, 7%.

Situación de liquidez

El Fondo de Maniobra

El Fondo de Maniobra se puede definir como la parte de activo corriente que se financia con obligaciones a largo plazo.

Es un instrumento de análisis que proporciona información sobre la situación de equilibrio de la sociedad a corto plazo.

Tabla 22. Análisis Fondo de maniobra, escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	20.891,44	39.552,56	62.742,96
PASIVO CORRIENTE	18.409,29	19.417,43	24.543,94
Fondo de maniobra	2.482,15	20.135,14	38.199,02
	Equilibrio económico-financiero	Equilibrio económico-financiero	Posible ociosidad

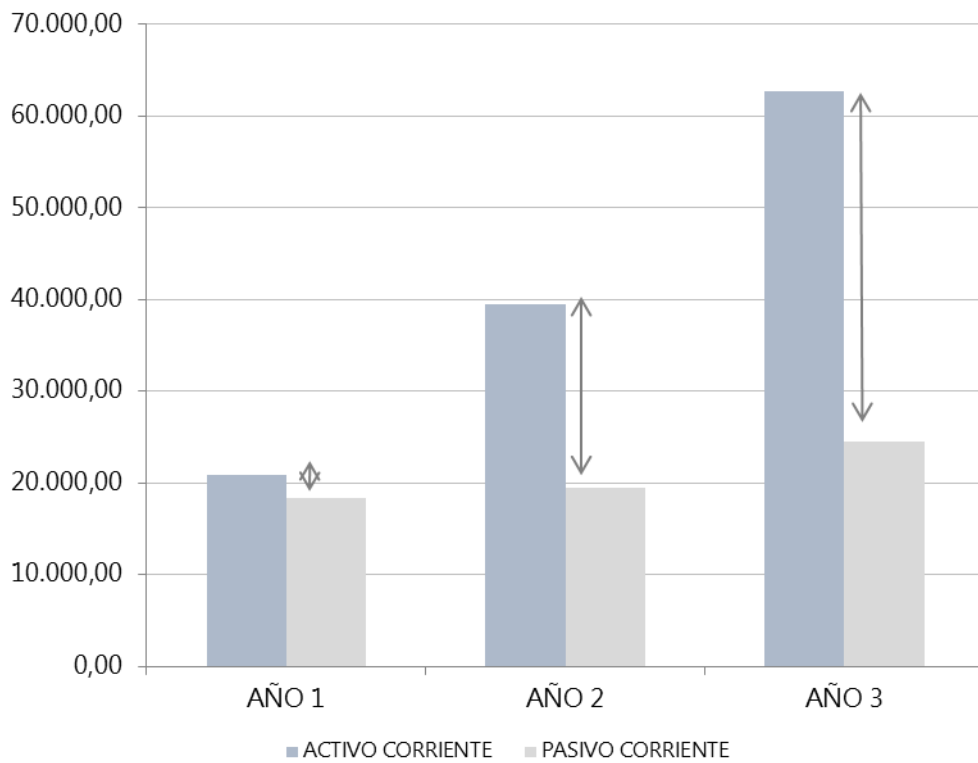
Fuente: Elaboración propia, 2017

Se observa (tabla 22) que en este escenario el Fondo de Maniobra en los tres años analizados es siempre positivo, lo que indica que bajo esta situación la sociedad generaría suficientes recursos a corto plazo para atender la obligaciones a corto y parte de largo plazo.

Además, de dar información sobre la liquidez, el análisis del Fondo de Maniobra permite identificar la existencia de recursos ociosos en la empresa.

En este caso, en el tercer año sería conveniente invertir estos recursos ociosos.

Figura 29. Gráfico Fondo de Maniobra, escenario optimista



Fuente: Elaboración propia, 2017

Ratio de liquidez

Una vez conocido el pronóstico de Fondo de Maniobra en este escenario, es de utilidad analizar la situación de liquidez a través de ratios.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

En este caso, y dado que la única partida del activo corriente es tesorería, se simplificará el análisis, calculando el ratio de disponibilidad inmediata.

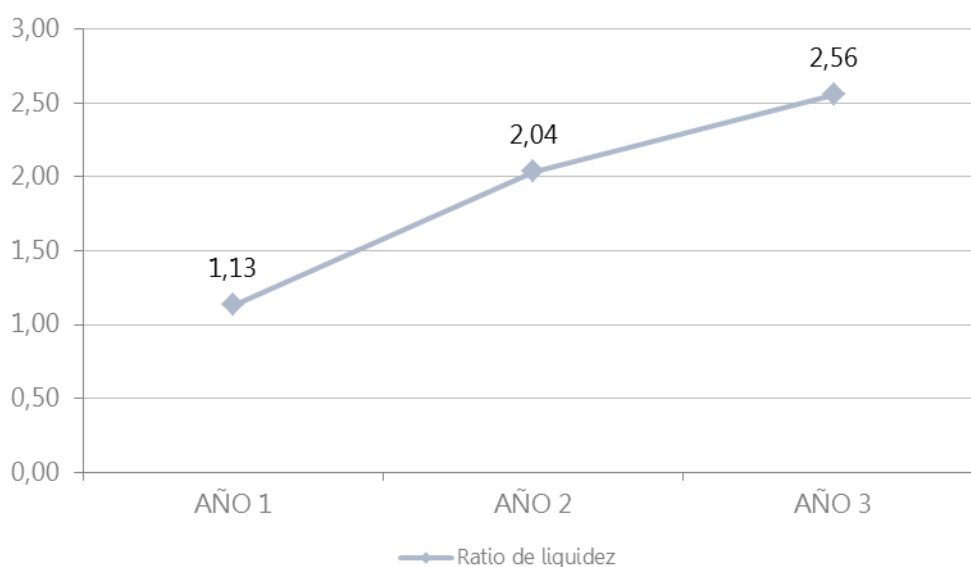
Tabla 23. Análisis de liquidez, escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	20.891,44	39.552,56	62.742,96
PASIVO CORRIENTE	18.409,29	19.417,43	24.543,94
Ratio de liquidez	1,13	2,04	2,56

Fuente: Elaboración propia, 2017

El valor recomendable para este ratio sería en torno al 1,5. Se observa que el primer año el ratio de liquidez es más ajustado 1, aunque como se ha indicado anteriormente, la liquidez es de buena calidad por estar compuesto de disponible inmediato. La evolución en los dos años siguiente es de crecimiento del ratio, rayando en el segundo ya, los niveles de recursos ociosos.

Figura 30. Evolución ratio liquidez, escenario optimista



Fuente: Elaboración propia, 2017

Situación de endeudamiento

Una vez estudiada la situación de liquidez, analizaremos la situación de endeudamiento y capitalización de la empresa.

En la siguiente tabla se detalla un resumen de los resultados de los ratios.

Tabla 24. Análisis endeudamiento, escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio de Endeudamiento	0,59	0,37	0,22
Ratio de Autonomía	0,70	1,74	3,58
Ratio calidad deuda	0,38	0,56	1,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

En primer lugar, se calcula el ratio de endeudamiento, que resulta de comparar las obligaciones con el total de recursos propios y ajenos del balance.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

En el año 1 el ratio es de 0,59, lo que indica que la deuda supone un total de casi el 60% de la financiación de la empresa. En los dos años siguientes se reduce hasta situarse en el año en 0,22. Esto se explica por la amortización del préstamo.

En segundo lugar, se analizará el ratio de autonomía, que compara la financiación propia con la ajena.

$$\text{Ratio de autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

En este caso, la positividad de los ratios es en orden inverso al anterior, por lo que cuanto mayor sea, más capitalizada está la empresa.

En el año 1 la autonomía es de un 70%, (por debajo de 1), lo que indica que hay más financiación ajena que propia, aunque el ratio se encuentra entre parámetros razonables. En años posteriores, la autonomía se dispara hasta llegar en el año 3 a 3,58, lo que significa que cerca de un 85% de la financiación de las empresas proviene de financiación propia.

Por último, se analizará la calidad de la deuda. Este ratio compara la deuda a corto plazo sobre el total de la deuda, de manera que cuanto más pequeño sea el ratio mejor será la calidad de la deuda.

$$\text{Ratio de calidad deuda} = \frac{\text{Deuda a corto plazo}}{\text{Deuda total}}$$

En este caso, se parte de una calidad buena, con un ratio de 0,38, lo que indica que el 38% del total de la deuda debe atenderse a corto plazo. En los siguientes años el ratio aumenta, pero en este caso concreto no significa que empeora la calidad, si no que el préstamo se va amortizando y periodificando a corto plazo. Y esto explica el ratio de valor 1 que hay en el año 3, ya que la única deuda que queda por amortizar ya es a corto plazo y a largo no queda nada.

Rentabilidad

A continuación, se muestra un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias que va a ayudar a visualizar las proporciones de las principales partidas y a valorar la rentabilidad.

Tabla 25. Análisis PyG, escenario optimista

<i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i>		ESCENARIO OPTIMISTA					
PyG	AÑO1		AÑO2		AÑO3		
Ventas	510.000,00	100,00%	541.111,53	100,00%	576.907,95	100,00%	
Compras	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Gastos generales	-27.340,00	-5,36%	-27.340,00	-5,05%	-27.340,00	-4,74%	
Gastos Personal	-446.000,00	-87,45%	-475.034,60	-87,79%	-505.959,35	-87,70%	
EBITDA	36.660,00	7,19%	38.736,93	7,16%	43.608,60	7,56%	
Dotación a la amortización del inmovilizado	-6.072,83	-1,19%	-6.072,83	-1,12%	-6.072,83	-1,05%	
EBIT	30.587,17	6,00%	32.664,10	6,04%	37.535,76	6,51%	
RESULTADO FINANCIERO	-2.206,35	-0,43%	-1.666,52	-0,31%	-1.000,77	-0,17%	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	28.380,82	5,56%	30.997,57	5,73%	36.534,99	6,33%	
Impuestos Sobre Beneficios	-4.257,12	-0,83%	-4.649,64	-0,86%	-9.133,75	-1,58%	
RESULTADO DEL EJERCICIO	24.123,70	4,73%	26.347,93	4,87%	27.401,24	4,75%	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se observa que el margen sobre ventas que se obtiene comparando el margen con las ventas, es en torno al 7% y 8% en los tres años analizados.

El resultado del ejercicio supone casi un 5% en el horizonte temporal observado.

$$Rentabilidad\ Económica = \frac{BAII}{Activo}$$

Tabla 26. Rentabilidad económica, escenario optimista

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Rentabilidad económica	0,37	0,34	0,33

Fuente: Elaboración propia, 2017

La rentabilidad económica proporciona información sobre los recursos generados por unidad de activo invertido. En este caso en el primer año un retorno de explotación del 37% sobre el activo invertido, 34% en el año 2 y 33% en el año 3.

Se observan valores óptimos pero su decrecimiento se explica por el incremento de salarios en mayor medida que las ventas.

7.3.2. Escenario realista

Las variables que va a condicionar el escenario optimista son:

- Traspaso de clientes, 83%.
- Retención de clientes, 94%.
- Creación de nuevo negocio, 7%.
- Incremento salarial anual, 3%.

Situación de liquidez

El Fondo de Maniobra

Tabla 27. Análisis Fondo de Maniobra, escenario realista

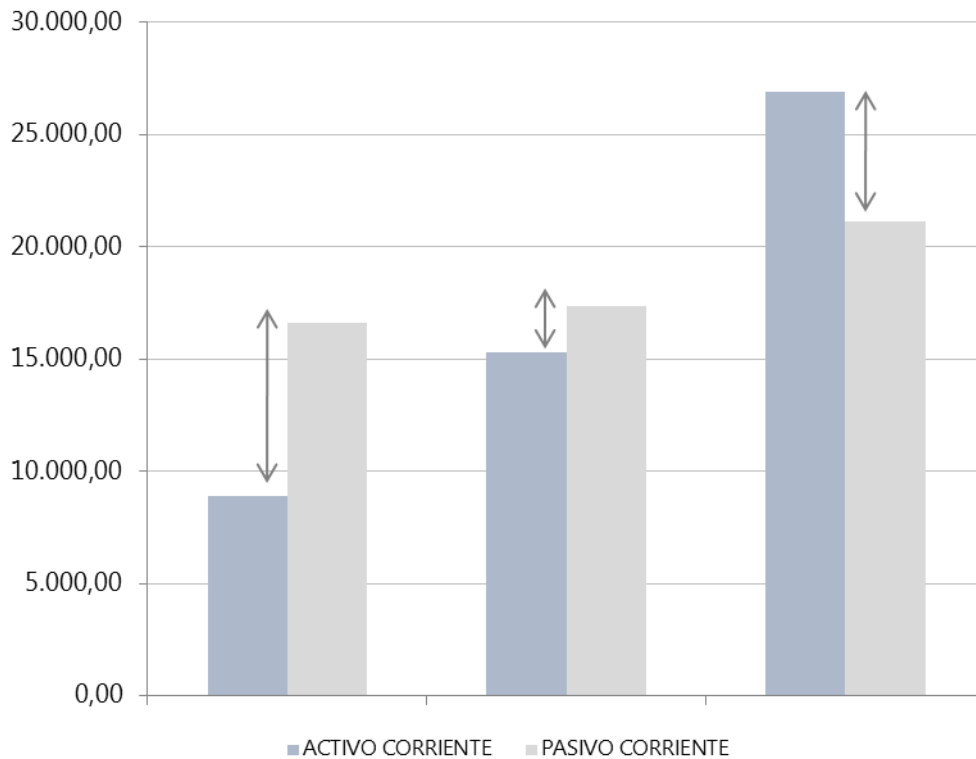
ESCENARIO REALISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	8.891,44	15.328,62	26.927,52
PASIVO CORRIENTE	16.628,69	17.336,15	21.158,07
Fondo de maniobra	-7.737,25	-2.007,53	5.769,45
	Suspensión de pagos técnica	Suspensión de pagos técnica	Equilibrio económico-financiero

Fuente: Elaboración propia, 2017

En el escenario realista, bajo las premisas detalladas, se observa en primera instancia valores negativos en el Fondo de Maniobra, situación razonable por la nueva creación de la sociedad y el préstamo solicitado, a devolver en cuatro años.

Se observa una evolución positiva, llegando a un equilibrio económico-financiero propiciado por los resultados positivos .

Figura 31. Análisis Fondo de Maniobra, escenario realista



Fuente: Elaboración propia, 2017

Ratio de liquidez

$$Ratio\ de\ liquidez = \frac{Activo\ corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

Respecto al ratio de liquidez, tal y como adelantaba el análisis del FM, son inferiores a 1, valores poco óptimos para el ratio de liquidez pero apropiados para el de disponible, que en nuestro caso se trata de el mismo.

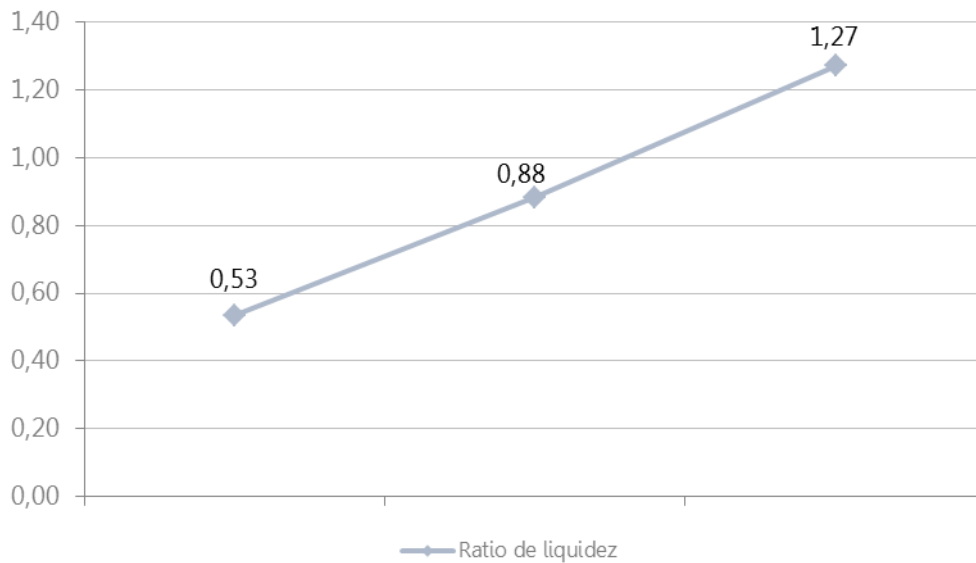
Tabla 28. Análisis de liquidez, escenario realista

ESCENARIO REALISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	8.891,44	15.328,62	26.927,52
PASIVO CORRIENTE	16.628,69	17.336,15	21.158,07
Ratio de liquidez	0,53	0,88	1,27

Fuente: Elaboración propia, 2017

Resaltar de nuevo la buena proyección de la situación de liquidez que se tendría bajo el paraguas de este escenario.

Figura 32. Evolución ratio de liquidez, escenario realista



Fuente: Elaboración propia, 2017

Situación de endeudamiento

Tabla 29. Análisis de endeudamientos, escenario realista

ESCENARIO REALISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio de Endeudamiento	0,66	0,46	0,27
Ratio de Autonomía	0,51	1,18	2,64
Ratio calidad deuda	0,36	0,53	1,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Respecto al ratio de endeudamiento, en el año 1 su valor es del 0,66, lo que significa que un 66% del total de la financiación de la empresa, corresponde a financiación ajena. Este valor es razonable, y aún evoluciona positivamente, situándose en el año 3 con un 27% de deuda ajena, y por lo tanto en una situación de excelente capitalización.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

Respecto al ratio de autonomía, los valores son también similares a los del escenario optimista, situándose los mismos, el año 1 en 0,51, año 2 1,18 y año 3 en 2,64. Lo que significa que la autonomía de la sociedad bajo este contexto es alta.

$$\text{Ratio de autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

Respecto a la calidad de la deuda son valores idéntico en los tres escenarios, ya que inicialmente el préstamo es una constante en los tres escenarios.

$$\text{Ratio de calidad deuda} = \frac{\text{Deuda a corto plazo}}{\text{Deuda total}}$$

Rentabilidad

En este escenario se siguen observando retornos óptimos de inversión.

El margen sobre ventas se sitúa en torno al 5%, teniendo una tendencia positiva, incrementándose hasta el 5,69 en el año 3.

Así mismo sucede con el resultado del ejercicio, llegando al 3,28 en el año 3.

Aspecto a destacar es la proporción de sueldos y salarios sobre ventas, que suponen un 90%.

Tabla 30. Rentabilidad Económica, escenario realista

	AÑO1	AÑO2	AÑO3
Rentabilidad económica	0,26	0,26	0,31

Fuente: Elaboración propia, 2017

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo}}$$

Mientras que en el anterior escenario la subida de salarios propiciaba una evolución negativa en la rentabilidad económica, en el escenario realista la evolución es positiva, casi equiparándose en el tercer año. Esto se debe a que los salarios suben en menor proporción a las ventas.

Tabla 31. Análisis PyG, escenario realista

<i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i>		ESCENARIO REALISTA					
PyG	AÑO1		AÑO2		AÑO3		
Ventas	498.000,00	100,00%	509.267,00	100,00%	525.946,00	100,00%	
Compras	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Gastos generales	-27.340,00	-5,49%	-27.340,00	-5,37%	-27.340,00	-5,20%	
Gastos Personal	-446.000,00	-89,56%	-457.194,60	-89,78%	-468.670,18	-89,11%	
EBITDA	24.660,00	4,95%	24.732,40	4,86%	29.935,82	5,69%	
Dotación a la amortización del inmovilizado	-5.943,50	-1,19%	-5.943,50	-1,17%	-5.943,50	-1,13%	
EBIT	18.716,50	3,76%	18.788,90	3,69%	23.992,31	4,56%	
RESULTADO FINANCIERO	-2.206,35	-0,44%	-1.666,52	-0,33%	-1.000,77	-0,19%	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	16.510,15	3,32%	17.122,38	3,36%	22.991,54	4,37%	
Impuestos Sobre Beneficios	-2.476,52	-0,50%	-2.568,36	-0,50%	-5.747,89	-1,09%	
RESULTADO DEL EJERCICIO	14.033,63	2,82%	14.554,02	2,86%	17.243,66	3,28%	

Fuente: Elaboración propia, 2017

7.3.3. Escenario pesimista

Las variables que va a condicionar el escenario optimista son:

- Traspaso de clientes, 80%.
- Retención de clientes, 90%.
- Creación de nuevo negocio, 0%.
- Incremento salarial anual, 0%.

Las variables aplicadas en tal escenario son conservadoras e intentan plasmar una situación de resultados durante tres años seguidos. Si bien es cierto que es una situación que se estima no suceda consecutivamente, analizarla va a anticipar las decisiones y soluciones a situaciones adversas.

Situación de liquidez

La situación de liquidez en este escenario es negativa.

Se observa un Fondo de Maniobra negativo que va a dar lugar a la imposibilidad de atender obligaciones.

Si las previsiones indicaran un primer año en un escenario pesimista, sería necesario solicitar plazo de carencia para el préstamo.

Si la situación negativa sucede en ejercicios siguientes, habría que solicitar un incremento en el préstamo.

Tabla 32. Análisis Fondo de Maniobra, escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO CORRIENTE	-9.108,56	-22.095,25	-41.469,82
PASIVO CORRIENTE	14.152,17	14.767,79	15.410,19
Fondo de maniobra	-23.260,73	-36.863,04	-56.880,00
	Suspensión de pagos técnica	Suspensión de pagos técnica	Quiebra técnica

Fuente: Elaboración propia, 2017

Situación de endeudamiento

Tabla 33. Análisis de endeudamiento, escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio de Endeudamiento	0,84	0,90	1,88
Ratio de Autonomía	0,19	0,12	-0,47
Ratio calidad deuda	0,32	0,49	1,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Respecto al endeudamiento, los valores observados tampoco son positivos.

El ratio de endeudamiento muestra una evolución creciente, llegando en el año 3 a 1,88, duplicando el valor respecto al año 2.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

En esta situación el ratio de autonomía se degrada, teniendo en el año 3 una situación de quiebra, con Patrimonio Neto negativo.

$$\text{Ratio de autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

Rentabilidad

El margen de ventas solo se mantiene positivo en los 2 primeros años. El resultado del ejercicio es negativo en los tres años estudiados.

Respecto a la rentabilidad, en este escenario sería nula en los tres años.

Tabla 34. Análisis PyG, escenario pesimista

<i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i>		ESCENARIO PESIMISTA					
PyG	AÑO1		AÑO2		AÑO3		
Ventas	480.000,00	100,00%	454.172,00	100,00%	429.734,00	100,00%	
Compras	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
Gastos generales	-27.340,00	-5,70%	-27.340,00	-6,02%	-27.340,00	-6,36%	
Gastos Personal	-446.000,00	-92,92%	-424.000,00	-93,36%	-406.000,00	-94,48%	
EBITDA	6.660,00	1,39%	2.832,00	0,62%	-3.606,00	-0,84%	
Dotación a la amortización del inmovilizado	-6.072,83	-1,27%	-6.072,83	-1,34%	-6.072,83	-1,41%	
EBIT	587,17	0,12%	-3.240,83	-0,71%	-9.678,83	-2,25%	
RESULTADO FINANCIERO	-2.206,35	-0,46%	-1.666,52	-0,37%	-1.000,77	-0,23%	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.619,18	-0,34%	-4.907,36	-1,08%	-10.679,61	-2,49%	
Impuestos Sobre Beneficios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.619,18	-0,34%	-4.907,36	-1,08%	-10.679,61	-2,49%	

Fuente: Elaboración propia, 2017

En este contexto se tomarían medidas desde el inicio:

- Plazo de carencia o ampliación de préstamo.
- Analizar puestos de trabajo para prescindir de dos personas accesorias.

7.4. Recuperación de la inversión: VAN; TIR

El Valor Actual Neto (VAN) es un cálculo que, a través de los flujos de caja (cobros-pagos) que origina una inversión, y aplicando un descuento a partir de una tasa, actualiza el valor neto futuro de la inversión.

Se considera que un valor de VAN es óptimo si es superior a 0, ya que esto indicaría que se ha recuperado la inversión.

La Tasa Interna de Rendimiento (TIR), mide la rentabilidad que proporciona el proyecto y se obtiene igualando el VAN a 0. Por lo tanto, si la TIR es superior al coste de capital la inversión sería rentable.

Tabla 35. Análisis VAN, TIR

4,35%	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO REALISTA	ESCENARIO PESIMISTA
0	-67.892,36	-67.892,36	-67.892,36
1	34.453,65	22.453,65	4.453,65
2	37.120,54	23.116,26	1.215,77
3	42.607,83	28.934,79	17.393,29
VAN	35.183,09	306,07	-45.232,72
TIR	29,97%	4,59%	-33,25%

Fuente: Elaboración propia, 2017

En este caso, y una vez calculados los flujos de caja, en el escenario optimista el VAN es de 35.183,09, con una TIR del 29,97%, que mostraría una inversión muy rentable. En el escenario realista, los valores son más razonables, el VAN es positivo y la TIR es superior al coste de capital, por lo que la decisión de invertir sería también positiva. En el escenario pesimista, los valores son negativos y disuadirían de invertir, por lo que se deberían reconsiderar los parámetros para seguir adelante con el proyecto es este escenario.

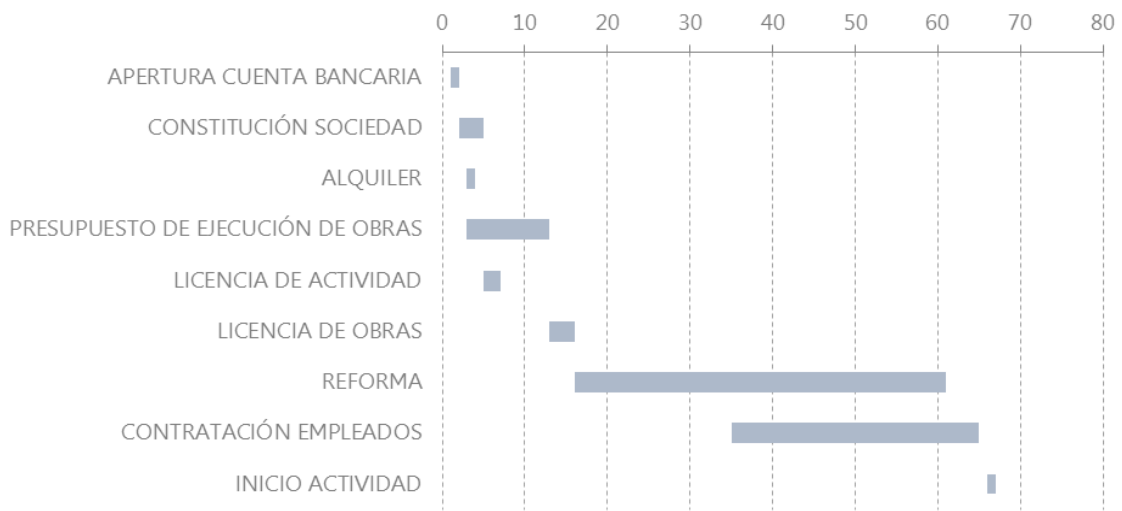
7.5. Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt, muestra gráficamente los procesos y los tiempos para llevar a cabo un proyecto.

En el proyecto que nos atañe, se determinan a continuación de manera simplificada las tareas a realizar para poner en marcha la actividad.

El tiempo total desde el inicio hasta el fin es de 67 días.

Figura 33. Diagrama Gantt



Fuente: Elaboración propia, 2017

Capítulo VIII:

Conclusiones

8. Conclusiones

En este último capítulo se destacarán las principales conclusiones que se extraen tras el estudio de viabilidad del proyecto.

- ✓ El ser humano, desde los inicios de las transacciones económicas, ha querido anticiparse y organizarse para mermar costes así como a perder parte de su beneficio en detrimento de cubrirse ante posibles contingencias. Es por eso que el seguro de crédito es un producto necesario para que una empresa crezca sin el coste de oportunidad de movilizar capitales, en una coyuntura actual donde las pérdidas por un impago pueden ser cuantiosas debido a los extensos plazos de cobros.
- ✓ Tras la crisis son muchas empresas que, tras haber pasado por momentos delicados por quiebras y descubiertos producidos por algunos clientes, no están dispuestas a operar sin seguro. La obligada salida a la exportación, favorece también las necesidades de aseguramiento.
- ✓ Las empresas precisan tener un *partner* en quién confiar. Es por eso el asesoramiento integral da lugar a una estrecha y duradera relación donde el cliente recurrirá ante cualquier proyecto y/ problema.
- ✓ La contratación de especialista con amplia trayectoria en el sector es primordial para llevar a cabo el proyecto.

- ✓ La empresa se va a constituir bajo los principios de profesionalidad, honestidad y compañerismo.

- ✓ La localización estratégica entre localidades con amplias superficies de empresas, sin alejarse de la ciudad de Valencia es favorable para realizar acciones comerciales en varias direcciones.

- ✓ El punto de acceso a la oficina ubicada en zona céntrica con múltiples servicios cercanos accesorios es óptima para el trato frecuente con clientes y visibilidad para prospectos.

- ✓ Tras una estimación de escenarios muy conservadores se ha detectado que en el escenario optimista y realista los resultados son óptimos sin embargo, en el pesimista no, por lo que habría que realizar consideraciones como reducir plantilla y/o ampliar los préstamos en el peor de los casos (3 años consecutivos con resultados no deseables).

- ✓ En el escenario más realista (desde una perspectiva conservadora), el VAN de la inversión es positivo y la tasa de retorno superior al coste de capital, por lo que, bajo las condiciones descritas en el estudio, el proyecto sería viable.

Bibliografía

Monografías

CASTILLO, M. (2012). *Análisis del sistema financiero y procedimientos de cálculo*. Málaga: Innovación y cualificación, S.L.

DALMAU, J., Y HERVAS, O. (2003). *Estrategia y Política de Empresa*. Valencia: UPV

DANS, E. (2010). *Todo va a cambiar*. Grupo Planeta

FERRAZ ARRANZ, JM. (2009). *Gestión del comercio exterior*. Valencia: UPV

GALLEGO SEVILLA, LP. et al. (2007). *El Sector Servicios: Un análisis empresarial*. Valencia: UPV

GÓMEZ, J. (2013). *Dirección Financiera*. Alicante: Club Universitario

HERRERO, A., RIBES, G. Y PERELLÓN, R. (2011). *Los Recursos Humanos en la empresa*. Valencia: UPV

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Y WHITTINGTON, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson

LITTLE A. (1991). *Guía para un proceso de auditoría medioambiental eficaz*. París: Ed. Cámara de Comercio Internacional

OLTRA CLIMENT, F. (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: UPV

TARZIÁN, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile

Consultas electrónicas

BILLAGE (2015). *¿Cuánto cuesta crear una Sociedad Limitada?*. <<https://www.billage.es/blog/cuanto-cuesta-crear-una-sociedad-limitada/>> [Consulta: 2 de agosto de 2017]

CÁMARA COMERCIO Santa Cruz de Tenerife (2016). *Cuadro Comparativo de las distintas formas jurídicas* <<http://www.creacionempresas.com/la-eleccion-de-la-forma-juridica/cuadro-comparativo>> [Consulta: 14 de agosto de 2017]

CNAE (2009). *Clasificación nacional de actividades económicas*. <<http://www.cnae.com.es/>> [Consulta: 15 de mayo de 2017]

ELECONOMISTA (2017). *Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (6622) Actividades de agentes y corredores de seguros*. <<http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-6622.html>> [Consulta: 23 de julio de 2017]

ESPINOSA, R. (2012). "Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa" en Estrategia, Marketing. <<http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>> [Consulta: 12 de enero de 2016]

EUROPA PRESS (2017). Más de 100.000 nuevas empresas se crearon en España en 2016 <http://www.abc.es/economia/abci-mas-100000-nuevas-empresas-crearon-espana-2016-201701161647_noticia.html> [Consulta: 28 de junio de 2017]

EUROPA PRESS (2017). España encabeza la reducción de paro en Europa pese a seguir líder en número absoluto de desempleados. <<http://www.elmundo.es/economia/2017/07/03/595a197022601d527f8b460f.html>> [Consulta: 3 de julio de 2017]

EXPANSIÓN (2017). *Prima de riesgo de los países*. <<http://www.expansion.com/economia/2017/07/24/59757a8ee5fdea99618b4628.html>> [Consulta: 26 de junio de 2017]

EXPANSIÓN (2017). *Prima de riesgo España*. <<http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/espana>> [Consulta: 26 de mayo de 2017]

EXPANSIÓN (2017). *EPA - Encuesta de Población Activa de las Comunidades Autónomas*. <<http://www.datosmacro.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas>> [Consulta: 3 de julio de 2017]

EXPANSIÓN (2017). *EPA - Desempleo*. <<http://www.datosmacro.com/paro>> [Consulta: 3 de julio de 2017]

FABRA, A. (2014). "Qué es el macroentorno de una empresa" en Uncomo, economía economía y negocios. <<http://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html#ixzz3ab6ypnUb>> [Consulta: 26 de mayo de 2017]

FAUS, J. (2017). *¿Qué opina Trump sobre el cambio climático?* <https://elpais.com/internacional/2017/06/01/estados_unidos/1496343144_186083.html> [Consulta: 3 de julio de 2017]

FINANCIAL RED (2016). *Ranking aseguradoras*. <<http://segurosyseguros.es/ranking-aseguradoras-2011/>> [Consulta: 23 de julio de 2017]

GARCÍA ARROYO, A. (2017). "Cómo la tecnología está definiendo el crecimiento para los líderes del futuro" en Expansión, economía digital. <<http://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2017/01/29/5877da56468aeb226a8b45b2.html>> [Consulta: 13 de abril de 2017]

HELVETIA (2013). *España, país pionero en la historia del seguro*. <<https://www.helvetia.com/es/blog/es/2013/12/history-of-insurance-in-spain.html>> [Consulta: 15 de mayo de 2017]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2017). *Producto Interior Bruto regional Año 2016*. <http://www.ine.es/prensa/cre_2016_1.pdf> [Consulta: 28 de junio de 2017]

JOHNSON, JE (2008). "Pestel analysis", en Be a Better Manager. <<https://www.kbmanage.com/concept/pestel-analysis>> [Consulta: 1 de junio de 2017]

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD (2017). *ICO Empresas*

y Emprendedores 2017 <<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>> [Consulta: 3 de agosto de 2017]

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD (2017). *Elección de la forma jurídica*. <<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>> [Consulta: 25 de junio de 2017]

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD (2017). *Prevención de riesgos laborales* <<http://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=037>> [Consulta: 27 de junio de 2017]

PLANELLES, M. (2016). *La Cumbre de París cierra un acuerdo histórico contra el cambio climático*. <https://elpais.com/internacional/2015/12/12/actualidad/1449910910_209267.html> [Consulta: 3 de julio de 2017]

SAN ISIDRO, R. (2017). *¿Cuáles son los países más contaminantes?*. <<http://www.expansion.com/economia/2017/06/03/592fe68a22601da9728b4577.html>> [Consulta: 3 de julio de 2017]

UNIÓN EUROPEA (2014). Medio ambiente. <https://europa.eu/european-union/topics/environment_es> [Consulta: 27 de junio de 2017]

WILLIS TOWERS WATSON (2015). *Historia de Willis*. <<http://www.willis.es/sobre-willis/sobre-willis-1/historia-de-willis-%7C-willis>> [Consulta: 15 de mayo de 2017]

Bibliografía legal

España. Convenio colectivo de trabajo de ámbito estatal del sector de la mediación de seguros privados (Años 2016-2018). *BOE*, 28 de octubre de 2016

España. Resolución de 10 de abril de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registran y publican las tablas salariales para el año 2017 del V Convenio colectivo del sector despachos de técnicos tributarios y asesores fiscales. *BOE*, 24 de abril de 2017

España. Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental.. *BOE*, 11 de diciembre de 2013

