



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



MODELO DE PLAN DE EMPRESA: CONSULTORÍA ESPECIALISTA EN CLÍNICAS VETERINARIAS

Trabajo Final de Carrera

Autor: David Campos Jiménez

Director: Aurelio Blasco Herrero

Agradecimientos

Belén, Leo, Olivia y el/la que venga.

Índice

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	6
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Resumen.....	10
1.2 Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.....	11
1.3 Objetivos.....	14
1.4 Metodología	15
2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL	17
2.1 Motivación y justificación del TFC.....	18
2.2 Coyuntura económica.....	19
2.3 Aproximación al Sector de la Consultoría Veterinaria.....	30
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	31
3.1 Análisis del Macroentorno. PEST.....	32
3.2 Análisis del Microentorno. Porter.....	37
3.3 Análisis de la competencia directa.....	41
3.4 Análisis DAFO.....	41
3.5 Epílogo.....	43
4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y OPERACIONES.....	45
4.1 Localización.....	46
4.2 Distribución en planta.....	47
4.3 Descripción de los procesos y operaciones.....	48
4.4 Epílogo.....	55
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	57
5.1 Misión, visión, valores y objetivos.....	58
5.2 Forma jurídica de la empresa.....	59
5.3 Obligaciones fiscales y laborales.....	63
5.4 Permisos y licencias.....	64
5.5 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	65
5.6 Política de ascenso y formación dentro de la empresa.....	66
5.7 Evaluaciones del desempeño y política retributiva.....	67
5.8 Organigrama.....	68
5.9 Epílogo.....	68

6. ANÁLISIS ECONOMICO- FINANCIERO-----	69
6.1 Plan de inversiones iniciales-----	70
6.2 Plan de financiaciones-----	71
6.3 Presupuesto de tesorería-----	71
6.4 Balances de situación previsional, tres años, tres escenarios-----	78
6.5 Previsión de cuentas de resultados, tres años, tres escenarios-----	88
6.6 Punto de equilibrio-----	90
6.7 Análisis de los ratios-----	90
6.8 Epílogo-----	92
7. ANÁLISIS DEL MARKETING-----	93
7.1 Segmentación y Público Objetivo-----	94
7.2 Mapa del servicio. Blueprint.-----	96
7.3 Estrategias de precios-----	97
7.4 Estrategias de comunicación-----	98
7.5 Estrategias de distribución-----	98
7.6 El servicio ampliado: Lowelock-----	99
7.7 Epílogo-----	100
8. CONCLUSIONES-----	101
BIBLIOGRAFÍA-----	103

Índice de gráficos y figuras.

Gráfico 1: Evolución del PIB en España 2012-2017 -----	20
Gráfico 2: Tasa de crecimiento anual acumulado-----	24
Gráfico 3: Facturación en millones de euros-----	30
Gráfico 4: Indicadores de la situación económica -----	35
Figura 1: modelo PEST -----	32
Figura 2: actividades de consultoría de gestión empresarial-----	34
Figura 3: crecimiento de inversión TI en la empresa española-2017-----	36
Figura 4: cinco fuerzas de Porter-----	37
Figura 5: mapa de localización de Google-----	46
Figura 6: distribución en planta-----	47
Figura 7: proceso de auditoría del centro-----	48
Figura 8: proceso de auditoría del centro II-----	48
Figura 9: proceso de auditoría del centro III-----	49
Figura 10: Análisis de rentabilidad-----	52
Figura 11: Proceso de trabajo en el ámbito de marketing-----	53
Figura 12: Proceso de trabajo en el ámbito de marketing II-----	54
Figura 13: Organigrama-----	68
Figura 14: Plan de inversiones-----	71
Figura 15: Previsión de tesorería año 2.017-----	72
Figura 16: Previsión de tesorería mensual para el año 2.017-----	73
Figura 17: previsión de tesorería para el 2.018-----	74
Figura 18: Previsión de tesorería mensual para el año 2.018-----	75
Figura 19: previsión de tesorería para el 2.018-----	76

Figura 20: Previsión de tesorería mensual para el año 2.019-----	77
Figura 21: estructura del balance de situación-----	78
Figura 22: Balance de situación años 2017-2019-----	79
Figura 23: Cuenta de PyG previsual años 2.017-2.019-----	81
Figura 24: detalle de personal-----	82
Figura 25: Cuenta de PyG mensual del año 2017-----	84
Figura 26: Cuenta de PyG mensual del año 2018-----	85
Figura 27: Cuenta de PyG mensual del año 2019-----	86
Figura 28: cuenta de PyG preparada para el análisis de los años 2017-2019-----	87
Figura 29: Detalle de punto de equilibrio para el año 2017-----	89
Figura 30: Punto muerto en formato gráfico-----	89
Figura 31: explicación de las ratios-----	90
Figura 32: Análisis de ratios-----	91
Figura 33: La Flor del Servicio de Lovelock-----	99

Capítulo 1.

Introducción

1. Introducción.

1.1 Resumen.

Voy a realizar el estudio de viabilidad empresarial de una consultoría de negocio especializada en el ámbito veterinario, más concretamente en las clínicas y hospitales veterinarios.

Después de varias entrevistas con veterinarios y gente relacionada del sector he llegado a la conclusión de que existe un nicho de mercado en este segmento que no está maduro, y por tanto explotable.

Esto es debido a que los centros veterinarios se han visto superados por los incrementos de facturación, gastos, gestión de recursos tanto humanos como financieros y a las necesidades de marketing y comunicación.

Los profesionales veterinarios no son capaces de asumir todas estas nuevas funciones y se ven abocados a dos aspectos: “colgar la bata” y dedicarse a la gestión de su centro o confiar en profesionales especializados en tareas de gestión y administración.

Es aquí precisamente donde tiene cabida mi idea de negocio. En la consultoría daré solución a este colectivo profesional en los siguientes aspectos: planes estratégicos, planes de viabilidad empresarial, reestructuración financiera y optimización de tesorería, gestión de stock, reducción de costes, productividad de los recursos humanos y materiales, formación, interim management, valoración económica de los centros y estrategias de marketing y comunicación.

En primer lugar analizaremos el mercado potencial, haremos un análisis de la situación actual para hacernos una idea de a quien vamos a atacar, como y cuando lo vamos a hacer.

Posteriormente haremos un análisis operativo, de organización y recursos humanos, después pasaremos a analizar la viabilidad económico-financiera del negocio y por último desarrollaremos las propuestas de marketing y comunicación para dar a conocer la enseña.

Con todo este análisis dispondremos de herramientas suficientes para poder evaluar de forma correcta la viabilidad del mismo.

1.2 Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.

Capítulo del TFC	Capítulo 2: ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía española y regional. 2. Economía española y mundial. 3. Introducción a los sectores empresariales.
Breve justificación	En este apartado desarrollaré los objetivos que quiero alcanzar con el plan de empresa y el porqué de este plan, hacia donde quiero ir y las acciones futuras a desarrollar, una vez en funcionamiento la empresa.

Capítulo del TFC	Capítulo 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Macroeconomía. 2. Microeconomía. 3. Dirección de proyectos empresariales. 4. Dirección comercial. 5. Tecnología de empresas de servicios técnicos.
Breve justificación	En este apartado analizaré en profundidad cuales han sido los antecedentes en este tipo de negocio, haré referencias a aspectos sectoriales tanto españoles como extranjeros; veremos la relación la empresa y su entorno económico, veremos si el mercado (tanto al que vamos dirigido como nuestro competidor) es o no competitivo y como se esta desarrollando.

Capítulo del TFC	Capítulo 4: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y OPERACIONES.
Asignaturas relacionadas	1. Dirección de producción y logística.
Breve justificación	Estableceré la localización del negocio, haré un plano del mismo indicando los puestos de trabajo y demás mobiliario de la empresa. También detallaré los diferentes servicios que ofreceré y la forma de llevarlos a cabo.

Capítulo del TFC	Capítulo 5: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección De Recursos Humanos. 2. Legislación laboral y de la empresa. 3. Derecho de la empresa. 4. Gestión fiscal en la empresa 5. Dirección de proyectos empresariales.
Breve justificación	<p>Aquí detallaremos el organigrama que tendrá la empresa, definiremos los puestos de trabajo, se establecerán los planes de carrera dentro de la empresa, así como las políticas a seguir en cuanto a evaluaciones de rendimiento, ascensos, retribuciones y formación. Veremos como los RRHH es un factor estratégico de vital importancia para cualquier organización.</p> <p>En este capítulo daré información sobre la forma jurídica elegida, incluyendo todos los trámites administrativos y legales necesarios para la constitución de la empresa, así como el régimen fiscal que le es aplicable.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6: ANÁLISIS ECONOMICO- FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección financiera. 2. Economía de la empresa II. 3. Contabilidad general y analítica. 4. Matemáticas financieras.
Breve justificación	Este será uno de los capítulos más importantes del TFC, donde evaluaré la viabilidad económica del mismo, a partir de unos balances y cuentas de explotación previsionales. También estimaremos las necesidades iniciales de financiación y estableceremos un presupuesto de tesorería.

Capítulo del TFC	Capítulo 7: ANÁLISIS DEL MARKETING.
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing en empresas de Servicios. 2. Dirección comercial. 3. Dirección estratégica y política de la empresa. 4. Gestión y organización de empresas de servicios.
Breve justificación	Este capítulo nos reflejará todos los servicios que daremos en la empresa y las necesidades que cubriremos, analizaremos nuestra competencia, el posicionamiento que queremos tener y nuestra ventaja competitiva. Estableceremos la adecuada estrategia de marketing mix; así como los diferentes escenarios que nos podamos encontrar.

1.3 Objetivos.

El objetivo fundamental de este plan de empresa es conocer la factibilidad de la creación de una empresa de consultoría especializada en el sector veterinario y su posterior puesta en práctica de forma real.

Para ellos contaremos con objetivos secundarios, los cuales pasaremos a enumerar:

- Análisis del entorno para hacernos una composición de lugar y ver si tiene cabida nuestra idea de negocio.
- Veremos desde un punto de vista organizativo, cuales son los principales recursos tanto humanos como financieros que tendremos que necesitar para llevar a la práctica nuestro plan de empresa y mediante un análisis exhaustivo de los mismos, si son o no realistas.
- Haremos un plan de marketing que nos ayude a ver cuáles son nuestros principales competidores, qué servicios específicos vamos a llevar a cabo, a qué clientes vamos a dirigirnos, todo ello sin perder de vista los precios, márgenes, etc que serán necesarios y si estos están o no dentro de mercado.

1.4 Metodología.

Para realizar el presente trabajo he tenido he usado las siguientes fuentes de información:

- Bases de datos con información oficial acerca del desarrollo económico y empresarial español: INE (Instituto Nacional de Estadística) y Cámaras de comercio tales como la española y de la de la Comunidad Valenciana.
- Informes del sector tanto veterinario (empresas farmacéuticas, distribuidores, colegios profesionales, AVEPA, Veterindustria) como del sector de asesorías y consultorías.
- Manteniendo reuniones y entrevistas con diferentes profesionales del sector para intentar evidenciar la necesidad de empresas de estas características.
- Multitud de libros y páginas web referentes en sector veterinario donde he podido sacar información muy valiosa.
- He revisado la legislación más significativa que afectan o pueden afectar al sector veterinario.
- Por último me he empapado del software mayoritario en el sector para ver su funcionamiento y las posibilidades de extracción de información que los mismos me pueden ofrecer.

Capítulo 2.

Antecedentes y situación actual

2. Antecedentes y situación actual.

2.1 Motivación y justificación del TFC.

Mediante el trabajo final de carrera voy a desarrollar un documento que me permita saber a priori si la idea que me lleva rondando durante mucho tiempo la cabeza es o no factible. Para ello, me apoyaré en las diferentes asignaturas estudiadas durante la carrera y emplearé las diferentes herramientas de diagnóstico empresarial que allí estudiamos.

Nuestro tejido empresarial está compuesto fundamentalmente por PYMEs y esta pauta también la sigue el sector sanitario animal; nuestro concepto trata de huir de las diferentes gestorías y asesorías llamémosle tradicionales, las cuales se orientan mayoritariamente a la presentación de los diferentes impuestos y enfocadas en aspectos fiscales y laborales; mientras que nosotros, vamos a focalizarnos en la propia gestión del centro y en la realización de diagnósticos empresariales cuya finalidad es dar a conocer la situación exacta en que se encuentra un negocio así como una serie de pautas y recomendaciones para implementar en el centro y su posterior seguimiento.

Nos centramos en este sector, ya que hemos detectado que pocas empresas están en ello y sin embargo existe un público potencial enorme (aproximadamente 6.000 centros veterinarios en España, según Veterindustria)

Por último, nos hemos dado cuenta, mediante la participación en diferentes eventos del sector, como va creciendo la demanda de estos servicios por parte de los profesionales veterinarios y su interés por todos los temas relacionados con la gestión propia del centro y no solo enfocada en la parte médica.

2.2 Coyuntura económica.

Introducción

Comenzaremos con un breve análisis sobre la situación económica presente en España en 2017, para con posterioridad adentrarnos en el sector de la consultoría respecto de la que analizaremos no sólo su evolución en los últimos años, sino también abordaremos los principales retos a los que el sector tendrá que hacer frente próximamente.

I. Coyuntura macroeconómica a nivel nacional

Según datos hechos públicos por el Banco de España¹, los números sitúan la recuperación de España en un 3,2% de crecimiento, donde se prevé que en este segundo trimestre de 2017 recupere el nivel de actividad que había antes de la crisis. 10 años para recuperar el nivel de producción anterior a la época de recesión.

Tres factores han sido claves, según el Banco de España, para el gran crecimiento del país, aunque aún hay ciertas dudas de que a largo plazo funcionen bien. Destacan: la política monetaria, la caída del precio del petróleo y las políticas presupuestarias, que pasaron de ser restrictivas para ser expansivas. También ha habido mejoras en las cuestiones de competitividad, así como en exportaciones, siguiendo un patrón similar a Alemania.

Pese a ello, la economía española tiene que tener en cuenta una serie de riesgos y retos para el crecimiento sostenido: el elevado desempleo estructural, el envejecimiento de la población y las mejoras necesarias en la productividad.

Lo cierto es que la economía española apenas da señales de desaceleración este año 2017. Según los datos provisionales publicados por el INE, el Producto Interior Bruto (PIB) avanzó un 0,8% entre enero y marzo. Es decir, aumentó una décima respecto al 0,7% registrado en los dos últimos trimestres del año anterior y encadena catorce trimestres consecutivos de crecimientos.

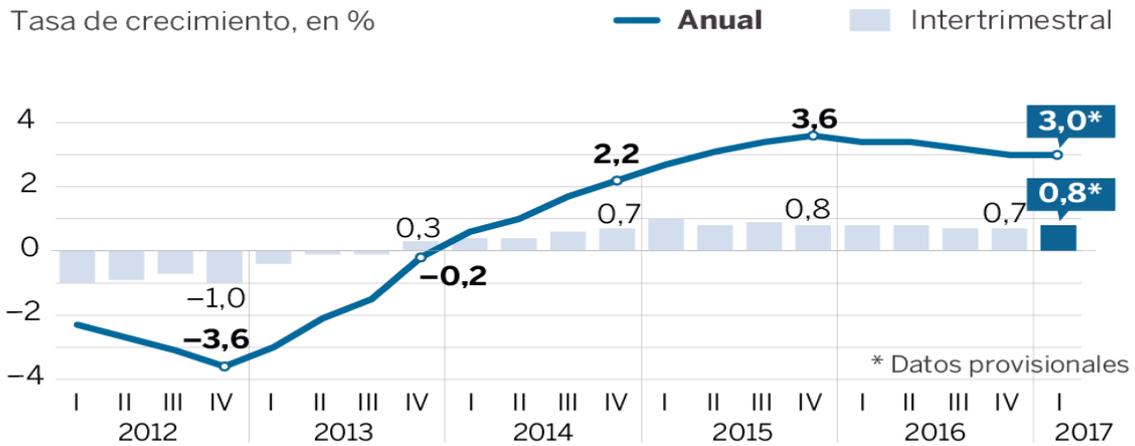
¹ http://www.abc.es/economia/abci-banco-espana-preve-moderacion-crecimiento-2018-201706261618_noticia.html

En tasa anual, el PIB arroja un incremento del 3%, el mismo que en el trimestre anterior pero sensiblemente por debajo del 3,6% que se tocó a finales de 2015.

De confirmarse estas cifras, podría decirse que el año ha empezado con una

Gráfico 1: Evolución del PIB en España 2012-2017

EVOLUCIÓN DEL PIB EN ESPAÑA



Datos corregidos de efectos estacionales y de calendario. A precios de mercado

Fuente: Instituto Nacional de estadística 2017

inercia muy fuerte. Y ello aumenta las probabilidades de que se cumplan las previsiones del Gobierno de un crecimiento en el entorno del 3% por tercer año consecutivo. Sobre todo cuando en el segundo y en el tercer trimestre suelen ser incluso mejores, siempre empujados por el turismo.

Con este dato, la economía se encuentra prácticamente a cuatro décimas de PIB de alcanzar sus niveles precrisis después de haber llegado a dejarse hasta 10 puntos. A mediados de año, se habrá recuperado todo el PIB perdido con la crisis, aunque con unos 25.000 millones menos en remuneración de los asalariados. Es decir, a costa de un ajuste del empleo la ganancia en productividad ha sido enorme. Es el resultado de verse obligado a transitar desde un sector intensivo en trabajadores como la construcción a otros más competitivos pero menos necesitados de mano de obra como las exportaciones y los servicios. Y hacia otros que necesitan mano de obra pero que la remuneran mucho peor como la hostelería.

Una robusta creación de empleo se combina con unos tipos de interés muy bajos en el contexto de una economía muy endeudada. Y estos dos elementos juntos explican que el consumo mantenga su velocidad de crucero. Si bien lo hace ligeramente más lento, tal y como muestran los últimos datos de comercio minorista. Probablemente estos se hayan visto penalizados por la mayor inflación que detrae renta de las familias.

No sólo el Banco de España es optimista, otros operadores como la Banca cifran el crecimiento de la economía española e 2017 en torno al 3,2 %. Así, Bankinter, entre las principales conclusiones de su informe de estrategias de inversión y perspectivas para el segundo semestre de 2017, establece que su perspectiva es que este crecimiento se sostenga al menos hasta 2024.

Por su parte, la OCDE también ha revisado a finales de este trimestre las previsiones al 2,8% en 2017 y al 2,4% en 2018. También lo hizo el FMI que mejoró el alza del PIB al 2,6% este año (desde el 2,3% anterior), mientras que Bruselas estima un crecimiento del 2,8% en 2017, cinco décimas por encima de la previsión anterior.

En consecuencia, podemos decir que las circunstancias macroeconómicas parecen acompañar al desarrollo de los distintos sectores económicos, entre ellos el de la consultoría.

II. Datos macroeconómicos a nivel Comunidad Valenciana



Los datos a nivel autonómico son igualmente optimistas, pues se augura un crecimiento del 2,7% en 2017 y del 2,6% para el próximo año en la Comunidad Valenciana, según el informe emitido por BBVA Research.

Si en 2016 el crecimiento vino impulsado por la demanda interna, la inversión y las exportaciones, para 2017 se esperan los mismos estímulos, aunque con matices, que vienen dados por el aumento del precio del petróleo -lo que supondrá un repunte de la inflación-, la incertidumbre política (elecciones en

varios países europeos, inicio de las negociaciones para el brexit o las políticas fiscales que pueda adoptar la nueva administración norteamericana, incluyendo una previsible desregularización financiera) o la normalización de la política monetaria europea, que empezará a notarse a partir del segundo semestre del año.

Además de estas incertidumbres, otros factores influyen en el caso valenciano, como es una mayor exposición al brexit en las actividades turísticas, inmobiliarias y en la exportación, ya que Reino Unido es el tercer cliente de la Comunidad Valenciana, con una cuota del 10%. Igualmente, el informe de BBVA contempla un menor dinamismo en turismo. El efecto del brexit, sin embargo, podría quedar compensado con un mayor dinamismo del comercio mundial.

Asimismo, la demanda interna se reducirá, puesto que la demanda embalsada por efecto de la crisis ya se habrá satisfecho, lo que se traducirá en un consumo menos vigoroso. De momento, ya se está detectando un aumento de los tipos de interés en las emisiones a largo plazo.

Continuará a buen ritmo la creación de empleo, con una previsión de 120.000 puestos de trabajo netos en los dos ejercicios contemplados, lo que dejaría la tasa de paro a finales de 2018 en el 15,5%, todavía 7 puntos por encima del inicio de la crisis. Advierte BBVA Research, sin embargo, que una mayor subida del salario mínimo interprofesional podría tener un efecto negativo sobre la creación de empleo, si ese aumento del SMI no se traduce en una mayor productividad. También puede afectar a la empleabilidad de ciertos colectivos como los trabajadores de menor formación, los jóvenes y los contratos temporales.

En cuanto al turismo, uno de los motores estratégicos más potentes del crecimiento, el informe advierte que puede perderse el efecto generado por las tensiones políticas en otras regiones del mediterráneo, por lo que recomienda una mejora de la competencia e inversión hacia un turismo de calidad.

La inversión privada en 2016 creció, pero menos que en el año anterior, sobre todo lo que corresponde a bienes de equipo y construcción.

El déficit público autonómico es otro aspecto que genera dudas, ya que la reducción es muy exigente y requiere un esfuerzo considerable por parte de las

administraciones públicas, con ingresos por encima de lo esperado y gastos más ajustados de lo previsto. Pero a pesar de esta mejor ejecución presupuestaria, el déficit en 2016 en la Comunidad Valenciana estaría por encima del 1,5% del PIB, muy lejos del – 0,7% fijado como objetivo.

Esta reducción del déficit influye en la práctica paralización de la inversión pública y una fuerte contención del gasto. BBVA Research afirma que “si el nuevo sistema de financiación autonómica corrigiera los problemas de infrafinanciación de la región en términos per cápita, facilitaría no tener que aplicar políticas contractivas para alcanzar la sostenibilidad de las cuentas autonómicas“. El informe concluye que la administración autonómica debe mejorar la eficiencia de los servicios públicos y apostar por la transformación tecnológica y digital.

En síntesis, se espera que la Comunidad Valenciana crecerá un 5,5% en el bienio 2016-2017 y creará 105 mil puestos de trabajo. De este modo, se enlazarán cuatro años consecutivos de creación de empleo, que permitirán recuperar la mitad de los puestos de trabajo destruidos entre 2008 y 2013. No obstante, la tasa de paro se mantendrá aún alejada del 8% registrado en 2007 y, a diferencia del conjunto de España, previsiblemente no se recuperarán los niveles de renta per cápita previos a la crisis durante el próximo año.

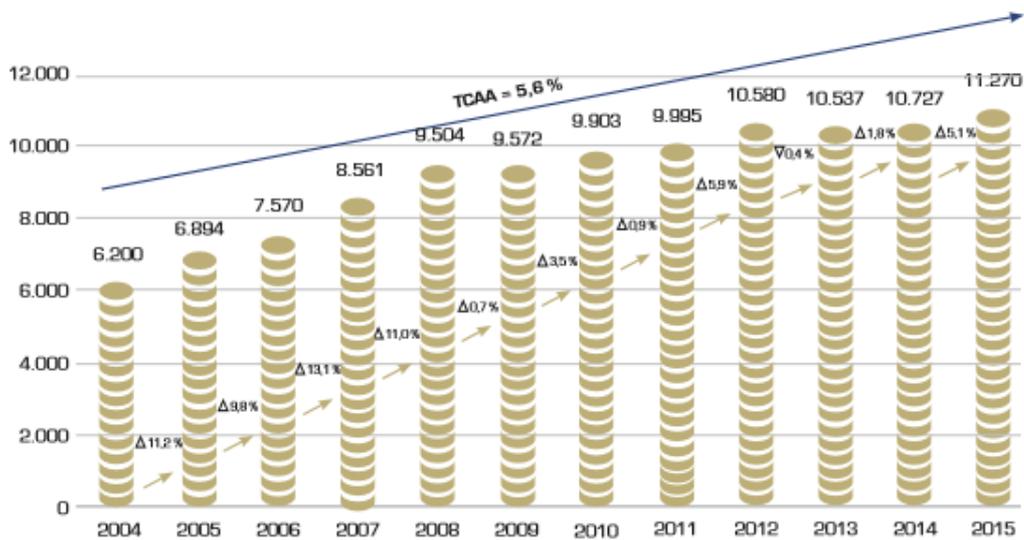
III. Aproximación al Sector de la Consultoría

Según los datos publicados por la Asociación Española de Consultoría (en adelante “AEC”) en su informe relativo al año 2015 –último informe publicado por la AEC hasta la fecha-, dicho ejercicio confirmó el regreso a una etapa de recuperación y crecimiento del sector de la consultoría. Las razones para este optimismo, siempre prudente, con respecto a la evolución futura de las consultoras españolas son, en primer lugar, el regreso a unas cifras de crecimiento en la facturación más cercanas a las del período previo a la crisis, motivado por el incremento de la inversión de los sectores productivos en proyectos de transformación digital de sus modelos de negocio y la utilización de la tecnología como facilitador de esta transformación; en segundo lugar, las previsiones para el curso próximo, que apuntan en idéntico sentido; y, finalmente, el regreso a un patrón de crecimiento en el que el peso del crecimiento de las ventas del sector descansa principalmente en la demanda interna.

Debe reconocerse que el sector español de la consultoría está fuertemente ligado al mercado español, el cual representa la mayor parte de sus ventas y de cuya recuperación depende su futuro más inmediato. Así, durante 2015, las empresas españolas de consultoría vendieron servicios por valor de 11.270 millones de euros. Esta cifra supone un incremento del 5,1 % con respecto al ejercicio anterior, ligeramente por encima de las previsiones con las que trabajaba el sector, que situaban ese crecimiento en torno al 4,3 %. El aumento de las ventas se debió al incremento en el mercado nacional, en el que los

Gráfico 2: tasa de crecimiento anual acumulado 2004-2015

Evolución 2004-2015 (millones de euros)



Fuente: AEC

ingresos crecieron un 7,9 %.

El hecho de que las ventas en España hayan recuperado –y superado– por fin el nivel previo a la crisis se convierte en una feliz noticia, tanto por lo que representa para el sector como por lo que informa de las expectativas de negocio de las empresas españolas. Sin embargo, la rentabilidad del sector sigue viéndose deteriorada por la presión en precios y las duras condiciones de contratación en los acuerdos marco, especialmente en el sector de las

Administraciones Públicas, que representa el 15,8 % de los ingresos del sector de la consultoría.

AEC igualmente destacaba en su informe que el sector siempre ha demostrado en el pasado ser capaz de superar el crecimiento de la economía española. Por tanto, si los datos macroeconómicos parecen indicar un crecimiento, lo mismo cabe pensar que experimentará el sector de la consultoría. Además, hay que contar con que amplios sectores del sector productivo en España están inmersos en procesos de transformación digital que aprovechan las nuevas tecnologías digitales (cloud, analytics, redes sociales, movilidad, Internet de las cosas, ciberseguridad, etc.) para rediseñar sus modelos de negocio, operativos y de servicios y sus procesos, con un enfoque centrado en el cliente (cada vez más digital e hiperconectado), en la eficiencia de sus operaciones y en la capacidad de gestionar toda la información disponible para la toma de decisiones en tiempo real. Una transformación hacia la economía digital, con unos objetivos de negocio que contemplan tanto el crecimiento como la mejora de sus márgenes y para la cual las consultoras españolas han demostrado siempre ser un partner ideal por su capacidad para poner en marcha cambios en su tecnología, en las organizaciones y en los modelos y procesos de negocio. En el futuro esperamos que esta relación simbiótica entre consultoría y sector productivo siga dando los mismos frutos.

Distribución de los ingresos por servicios prestados

Los principales demandantes de servicios de consultoría son hoy en día, como lo han sido siempre, el sector financiero, las Administraciones Públicas y el sector de las telecomunicaciones. Desde que se dispone de datos, estos tres sectores han sumado siempre más del 50 % de las ventas totales de las empresas consultoras. En la fase de recuperación, que ya ha comenzado, el protagonismo se ha trasladado al sector financiero, que en solo dos años, entre 2013 y 2015, ha aumentado en dos puntos porcentuales su peso como demandante de servicios al sector consultor.

Las empresas de consultoría ofrecen a sus clientes tres tipos básicos de servicios: los de consultoría, los de desarrollo e integración y los de outsourcing. En 2015, la distribución de los ingresos por servicios es muy similar a la de ejercicios anteriores. La única modificación apreciable consiste

en que los servicios de outsourcing han incrementado un punto porcentual su peso en el conjunto de los ingresos del sector y lo han hecho a costa de los servicios de consultoría. Producto de estos cambios, en 2015, los ingresos por outsourcing representan el 46,0 % del total; los de desarrollo e integración, el 37,8 %; y los de consultoría el 16,2 %.

A lo largo de los últimos doce años se aprecian varias tendencias en la composición de los ingresos. La facturación de servicios de outsourcing ha crecido consistentemente durante todo el período. Su peso en las ventas del sector ha pasado del 31 % en 2004 al 46 % en 2015. Actualmente constituyen la fuente más importante de ingresos para las empresas del sector. Las ventas de servicios de desarrollo e integración incrementaron su participación en los ingresos del sector entre 2004 y 2008, pero, a partir de la crisis económica, su papel en la facturación del sector empezó a decaer, pasando del 44 % en 2008 al 38 % en 2015. Por su parte, los servicios de consultoría han perdido peso a lo largo de todo el período y representan en la actualidad el 16 % de la facturación del sector.

'Outsourcing'

Dentro de los servicios de outsourcing se pueden reconocer varios tipos. Al igual que en ejercicios anteriores, el que más ingresos generó para las empresas de consultoría españolas en 2015 fue el de servicios de gestión de aplicaciones, que supuso casi la mitad, el 49,2 %, de las ventas del sector en servicios de outsourcing. La otra mitad se reparte entre el outsourcing de tecnologías de la información, que supone un 31,4 %, y el de procesos de negocio, que origina el 19,4 % de los ingresos del sector en este campo.

Desarrollo, despliegue e integración de aplicaciones

El área de desarrollo e integración de aplicaciones comprende varios tipos de servicios que se pueden resumir en dos categorías: la de servicios de desarrollo de aplicaciones y la de servicios de despliegue e integración. En 2015, a la primera de estas categorías le correspondió el 75,2 % de las ventas de las empresas consultoras, mientras que los servicios de despliegue e integración originaron el 24,8 % restante de los ingresos. Esta distribución no difiere sustancialmente de la que se observó en el ejercicio 2014.

Consultoría

Los servicios de consultoría propiamente dicha constituyen una parte cada año menor de los ingresos de las consultoras españolas. La mayoría de los ingresos que generan proceden de la consultoría tecnológica, que ha supuesto el 61,1 % de la facturación por consultoría en 2015. El 38,9 % restante tiene su origen en las ventas de consultoría de negocio, que engloba la consultoría de operaciones, la de estrategia y organización, y la de gestión del cambio.

Distribución de los ingresos por sectores

Las empresas españolas de consultoría tienen una amplia oferta de servicios que se adapta a todo tipo de clientes. De hecho, los demandantes de sus servicios pertenecen a sectores económicos muy diferentes en los que se encuentra representada la práctica totalidad de las ramas de actividad de la economía. No obstante, la propensión al consumo de servicios de consultoría difiere de unos sectores a otros, de manera que es posible reconocer algunos sectores que destacan por su demanda de servicios y que, por tanto, es normal que reciban mayor atención por parte de las consultoras.

Tres sectores destacados

Uno de los sectores que tradicionalmente más servicios de consultoría han demandado de las consultoras españolas es el sector financiero. En 2015, las instituciones financieras adquirieron servicios de consultoría a las empresas españolas por un valor de 3.271 millones de euros, que equivalen al 29,0 % de los ingresos totales del sector. Las Administraciones Públicas ocupan el segundo puesto por su demanda de servicios de consultoría: en 2015 adquirieron servicios de consultoría por un valor de 1.777 millones de euros, que constituyen el 15,8 % de los ingresos de las consultoras españolas. En tercer lugar se encuentran las empresas de telecomunicaciones y media, con unas compras de 1.490 millones de euros y un peso del 13,2 % en los ingresos del sector. Estos tres sectores representan el 58,0 % de los ingresos de las consultoras españolas, mientras que las ventas al resto de los sectores económicos se encuentran bastante lejos de las de estos tres principales. No obstante, algunos de ellos representan una fuente de ingresos muy apreciable, especialmente para algunas consultoras especializadas en atender su demanda; por ejemplo, las empresas de fabricación adquirieron el 8,0 % de los

servicios vendidos por las consultoras españolas; las empresas de utilidad pública, el 7,6 %; y las de transportes y viajes, el 6,4 %.

Qué pasó en el año 2016

Las empresas de consultoría mantuvieron la tendencia de "moderado crecimiento" del volumen de negocio en 2016, hasta alcanzar una facturación total de 14.200 millones de euros, un 4 % por encima del año anterior, según el estudio sectorial de consultorías publicado por DBK.

El informe señala que el segmento de las tecnologías de la información se mantuvo como el de mayor peso, al suponer el 84,1 % del total de los ingresos tras crecer un 3,4 %, mientras que la facturación por servicios de consultoría en estrategia, operaciones y procesos registró un ascenso del 6,3 %.

En cuanto al origen de los ingresos, el mercado español creció por tercer año consecutivo y supuso un total de 10.700 millones de euros, tras aumentar un 3,9 % en 2016, debido a la "favorable evolución" de la economía y de la inversión empresarial.

La facturación procedente de clientes en el extranjero también se incrementó (un 5,3 %) tras la expansión internacional de los principales operadores españoles, con lo que alcanzó un volumen de 3.500 millones de euros, continúa el informe.

Por último, el estudio señala que los ingresos del sector crecerán de nuevo en torno al 4 % anual en el periodo 2017-2018, hasta suponer un volumen de negocio de 15.400 millones de euros para ese año, gracias a la "positiva" coyuntura económica, el "buen comportamiento" de la actividad y los avances tecnológicos.

Lo que está por venir en el sector de la consultoría

Sector atomizado

Hoy la labor de consultoría se encuentra muy atomizada. Existen grandes consultoras generalistas (cada vez menos) presentes en casi todo el planeta y con importante relevancia económica y social. Hay otro estrato más especializado que se ha visto engrosado con la llegada de las nuevas tecnologías y su incorporación a todos los procesos organizativos.

Pero en general, a la sombra de esos grandes grupos consultores hay un ejército de pequeñas (a veces minúsculas) compañías que ofrecen sus servicios con pocos recursos, pero muchas ganas. Prueba de ello el siguiente dato: en España existen actualmente más de 700 empresas que ofrecen servicios de selección de personal.

En los próximos años asistiremos a una transformación necesaria del sector de la consultoría que vendrá marcada por los siguientes aspectos:

- **Concentración:** Fusiones y adquisiciones. La oferta se reducirá significativamente a la vez que se crean grupos más grandes y con enfoques más eclécticos.
- **Outsourcing:** Los grandes consumidores de consultoría centrarán su atención en su producto esencial y externalizarán todo lo accesorio (marketing, finanzas, recursos humanos, etc.).
- **Integral:** Las empresas de consultoría, para dar respuesta a las nuevas necesidades de sus clientes, ofrecerán servicios integrales donde, desde la misma firma, aportarán valor a todas las áreas funcionales.
- **Integrada:** Se establecerán vínculos fuertes entre cliente y consultor. El proveedor de servicios se especializará ya no en una área concreta, sino en una empresa específica.
- **Globalidad:** Las grandes multinacionales contratarán empresas de consultoría que puedan aportar un mismo enfoque allí donde aquéllas estén presentes.
- **Tecnología:** Cualquier acción de consultoría demandará un fuerte componente tecnológico de apoyo. Por tanto, deberán reorganizar sus propias compañías para ofrecer estos servicios avanzados.

Gonzalo Sánchez, presidente de PwC España, destaca que la consultoría ha cambiado de forma sustancial en todos estos años, en la misma medida que lo ha hecho nuestro país y, sobre todo, nuestro tejido empresarial. Los clientes se han vuelto mucho más exigentes con los consultores, demandan equipos más especializados y preparados, y piden más por cada euro invertido en consultoría. Las empresas españolas son ahora más maduras y tienen un gran conocimiento de los asuntos.

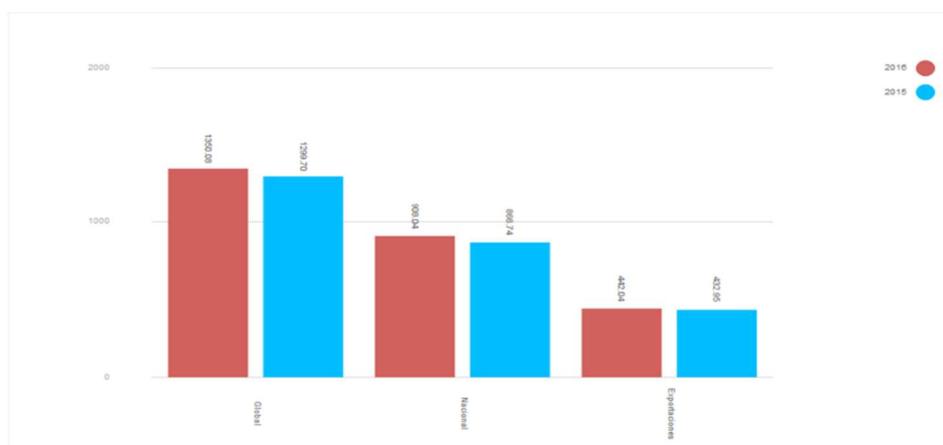
Para Sánchez, el sector afronta tres retos principales. El primero es casi un imperativo y pasa por tener la capacidad de acompañar a las empresas a cualquier lugar del mundo en donde se encuentren. Hoy muy pocas consultoras cuentan con estas capacidades. El segundo es interno y tiene que ver con la gestión del negocio en un entorno de estrechamiento de márgenes y en el que para diferenciarse en el mercado hay que seguir invirtiendo en especialización y talento para ofrecer una consultoría muy cercana al cliente. Y el tercero está relacionado con que, cada vez más, los clientes nos piden un asesoramiento integral, que vaya desde el diseño de la estrategia hasta su desarrollo y ejecución. Las áreas que más se están impulsando son la estratégica, aquellas diseñadas para ayudar a las empresas a acometer sus procesos de transformación digital y todo lo relacionado con el análisis de datos y la ciberseguridad. Por sectores, los regulados son los que a su juicio van a presentar mayor demanda de servicios.

Sector ‘target’ de nuestro servicio de consultoría

Veterinario: El mercado de sanidad y nutrición animal en España superó los 1.195 millones de euros en 2015, con un crecimiento que superó el 8 por ciento en estos meses, según datos facilitados por la patronal de la industria veterinaria española, Veterindustria. En concreto, el mercado farmacológico y el de biológicos en este sector representó unas ventas totales de 571,4 millones de euros en este periodo.

Gráfico 3: facturación en millones de euros 2015-2016

Facturación (millones de euros)



Fuente: <http://www.veterindustria.com>

Capítulo 3.

Análisis estratégico

3. Análisis estratégico.

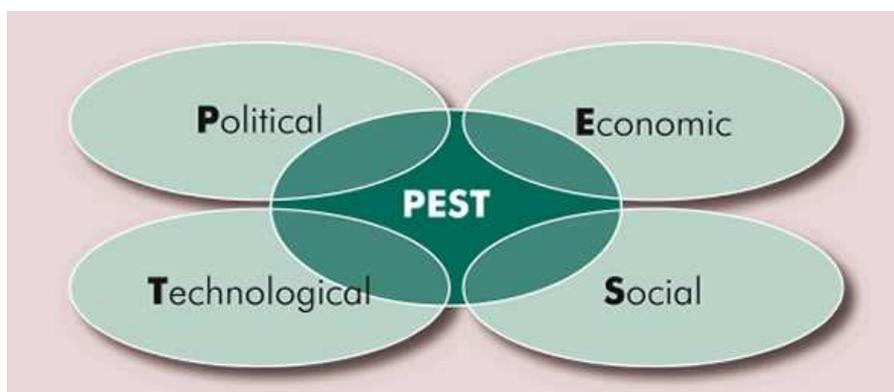
Para analizar el entorno utilizaremos herramientas de carácter estratégico como son el PEST, 5 fuerzas de Porter, el análisis de la competencia directa y el análisis DAFO.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos). Es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DAFO que está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DAFO mide una unidad de negocio, propuesta o idea mientras que en las 5 fuerzas de Porter y la competencia directa analizan el entorno competitivo o específico de la empresa.

3.1 Análisis del Macroentorno. PEST

En este apartado analizaremos los factores más importantes sobre los que la empresa no puede actuar, es decir, el macroentorno. Una de las herramientas que se emplea para analizar el macroentorno es lo que se conoce como el Análisis PEST. El modelo PEST categoriza las influencias del entorno en cuatro tipos principales: Política, Economía, Social, Tecnológico. El número de macrofactores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector. A continuación estudiaremos como pueden afectar a nuestra empresa los diferentes entornos.

Figura 1: Modelo PEST



Fuente: business case studio

- **Factores políticos:** La empresa tendrá su localización en España, por tanto, se tendrá que observar la política de este país para ver de qué manera influye en la creación de ésta y en su desarrollo de la actividad. España es un estado democrático con monarquía parlamentaria perteneciente a la Unión Europea. La división del territorio está organizada en comunidades autónomas. La Jefatura del estado está representada por el presidente del gobierno que preside el Consejo de Ministros, órgano representante del poder ejecutivo. El poder legislativo recae en las Cortes Generales y sus dos cámaras, la cámara baja o Congreso de los Diputados y la cámara alta o Senado. En lo relativo a nuestro sector tendremos que tener en cuenta toda legislación laboral, fiscal, medioambiental, programas de creación y fomento del emprendimiento, planes de competitividad empresariales, prevención de riesgos laborales y las diferentes leyes que afectan directamente al sector de actividad que nos dedicamos.

- **Factores económicos:** Según datos hechos públicos por el Banco de España, los números sitúan la recuperación de España en un 3,2% de crecimiento, donde se prevé que en este segundo trimestre de 2017 recupere el nivel de actividad que había antes de la crisis. 10 años para recuperar el nivel de producción anterior a la época de recesión.

Tres factores han sido claves, según el Banco de España, para el gran crecimiento del país, aunque aún hay ciertas dudas de que a largo plazo funcionen bien. Destacan: la política monetaria, la caída del precio del petróleo y las políticas presupuestarias, que pasaron de ser restrictivas para ser expansivas. También ha habido mejoras en las cuestiones de competitividad, así como en exportaciones.

Los datos a nivel autonómico son igualmente optimistas, pues se augura un crecimiento del 2,7% en 2017 y del 2,6% para el próximo año en la Comunidad Valenciana, según el informe emitido por BBVA Research.

Si en 2016 el crecimiento vino impulsado por la demanda interna, la inversión y las exportaciones, para 2017 se esperan los mismos estímulos, aunque con matices, que vienen dados por el aumento del

precio del petróleo -lo que supondrá un repunte de la inflación-, la incertidumbre política (elecciones en varios países europeos, inicio de las negociaciones para el brexit o las políticas fiscales que pueda adoptar la nueva administración norteamericana, incluyendo una previsible desregularización financiera) o la normalización de la política monetaria europea, que empezará a notarse a partir del segundo semestre del año. Cabe destacar que en lo relativo al sector veterinario ha habido un incremento de mercado de +8.8% relativo al cierre del año 2016 (fuente VMS) y el primer trimestre del 2017 también ha subido con fuerza a +7.0% con lo que refuerza la escalada que está teniendo el sector en España.

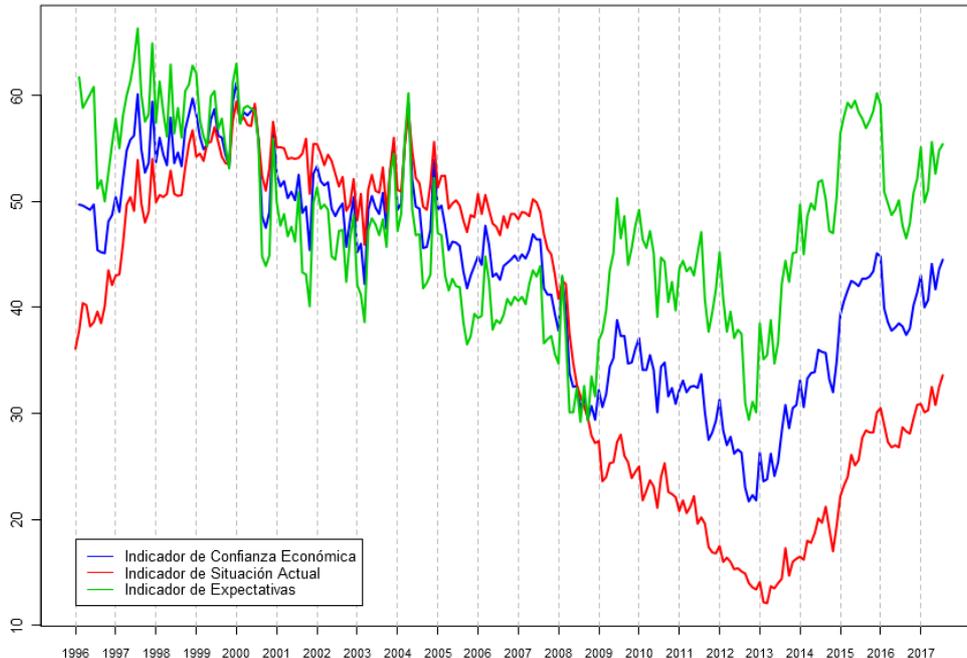
Figura 2: actividades de consultoría de gestión empresarial 2016

Actividades de consultoría de gestión empresarial (Grupo 702 CNAE2009)	TOTAL
Total	4.499.675
1.1 Servicios de consultoría en relaciones públicas y comunicación	448.739
1.2 Servicios de consultoría en estrategia empresarial	1.179.702
1.3 Servicios de consultoría en gestión financiera	479.600
1.4 Servicios de consultoría en gestión de la comercialización	326.135
1.5 Servicios de consultoría en gestión recursos humanos	235.602
1.6 Consultoría en gestión de la producción	152.094
1.7 Consultoría en gestión de las cadenas de suministro y abastecimiento	51.527
1.8 Consultoría en gestión de procesos empresariales	358.396
1.9 Otros servicios de administración de proyectos distintos de los de construcción	125.349
1.10 Otros servicios de consultoría en dirección y gestión empresarial	756.134
2. Servicios de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	184.385
3. Otras actividades y servicios	202.012

Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2016

- **Factores Sociales:** aquí incluiremos los factores sociodemográficos y culturales ya que afectan sobremanera en las necesidades de los consumidores y los tamaños de los mercado potenciales.

Gráfico 4: indicadores de la situación económica 1996-2017



Fuente: Centro de investigaciones sociológicas

Como podemos observar los índices de confianza, situación actual y expectativas de la sociedad van incrementándose paulatinamente desde que tocaron fondo en el año 2013, lo que indica una recuperación no solo por parte del tejido industrial y de servicios del país sino lo que es más importante y es la confianza de la sociedad y las expectativas de futuro que tenemos.

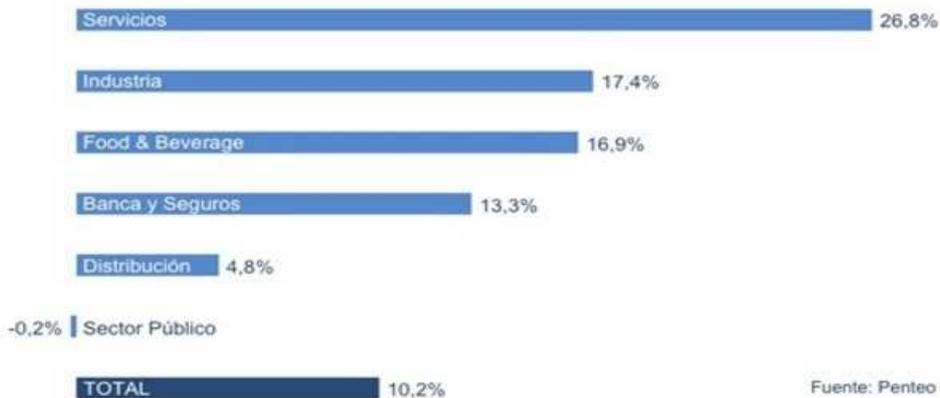
- **Factores Tecnológicos:** La inversión tecnológica en la empresa española crecerá un 10,2 % en 2017, principalmente impulsada por un crecimiento en proyectos relacionados con *cloud computing* y CRM.

Sin embargo, las partidas clásicas, centradas en ERP, CRM, CPD y BI, aún suponen la mayor partida en la inversión TIC de las compañías españolas, y concentrarán en 2017 el 70% de la inversión tecnológica.

Las áreas más transformadoras, a pesar de ocupar todavía una fracción pequeña de la inversión prevista para el año próximo, son las que presentan mayores incrementos, con aumentos de tres dígitos en algunos casos. El crecimiento será especialmente significativo en IoT e Industria 4.0, con un aumento en la inversión del 174%, así como en ciberseguridad, con un 150%.

Servicios es el sector donde más crecerá esta inversión, seguido de Industria y *Food & Beverage*.

Figura 3: crecimiento de inversión TI en la empresa española-2017



Fuente: Penteo

En lo que se refiere al gasto del departamento TIC, los datos reflejan que también se incrementará en 2017. El gasto tecnológico crecerá un 5,3% en la empresa española, y lo hará de modo especialmente significativo en el sector industrial.

Los gastos de personal supondrán la principal partida del gasto, casi un 40% del total. Le siguen los CPD y las licencias de software, como efecto de las iniciativas vinculadas a *cloud computing* y los modelos de

SaaS que progresivamente va adoptando la empresa española. Se incrementa también el gasto en *workplace*, área en la que las empresas de nuestro país han iniciado cierta transformación hacia puestos de trabajo más dinámicos y flexibles que potencien el trabajo a distancia.

Estos datos se producen en un contexto positivo, en el que el 76,3% de las empresas esperan un crecimiento de su cifra de negocio. Los CEOs han puesto por fin el foco en la transformación digital, y los datos recogidos muestran que el interés de la Dirección se centra en las soluciones orientadas a cliente, seguidas del *reporting* y análisis de actividad y, en tercer lugar, de las tecnologías asociadas al puesto de trabajo digital.

3.2 Análisis del Microentorno. Porter.

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Figura 4: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: 5fuerzasdeporter.com

- **Amenaza de nuevos competidores.**

El sector de las empresas consultoras está dentro del sector veterinario es un bajo tal y como podremos comprobar en el análisis de empresas competidoras que veremos posteriormente.

A día de hoy todavía no existe ninguna con una relevancia tal que pueda absorber una parte significativa del mercado por dos motivos fundamentales: en primer lugar por las tarifas que se pueden aplicar a las clínicas y hospitales veterinarios ya que su presupuesto es bajo y no pueden hacer frente a desembolsos importantes, aunque eso está cambiando de forma drástica en los últimos dos años ya que está habiendo un movimiento significativo de firmas de capital riesgo que pueden concentrar el sector en manos de pocos socios, aunque para eso todavía queda mucho recorrido.

Dentro de las estrategias comunes que tienen las empresas nuevas para incursionar en el mercado será el precio de la consultoría y la formación y experiencia de los consultores que componen la empresa.

Dentro de las barreras de entrada en común que tendrían las asesorías estaría la identificación de la marca, los canales de comercialización.

Los servicios sustitutos reales o potenciales, pueden ser las empresas que venden servicios, que como estrategia de mercado ofrecen “servicios técnicos” que consisten en el asesoramiento en buenas prácticas de la actividad o proceso con el que se encuentran relacionados.

- **Poder de negociación de los clientes.**

Este apartado del análisis de fuerzas competitivas, tiene como objetivo estudiar el grado de influencia que tienen los clientes o compradores sobre los oferentes.

Por la baja concentración de los clientes existe un bajo poder de negociación de éstos sobre la empresa. Sin embargo es una oportunidad el que esté muy bien organizados, ya que al prestar un buen servicio en una empresa, esto será de conocimiento del resto de las empresas que conforman dicho gremio. Nosotros estamos haciendo esfuerzos en este sentido para que cada vez más existan grandes centrales de compra que puedan aglutinar a gran cantidad de clínicas y poder ofrecer servicios de forma generalizada, eso si asumiendo el riesgo de su poder de negociación para con nosotros.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

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

Bajo esta premisa en nuestro caso es bastante difícil que nos sustituyan, debido a la escasa competencia con la que contamos, no solo en el caso de empresas similares en el sector sino también en la escasa información y procedimientos “artesanales” de búsqueda de información que nosotros utilizamos. Para proceder a analizar una empresa del sector es muy importante contar con información relevante de la empresa y esta es solo accesible a través del software de gestión que usan y los cuales nosotros los sabemos usar de forma experta.

Por otra parte, muy pocas empresas del país se pueden permitir tener en plantilla a profesionales formados en áreas de gestión y finanzas de forma permanente debido a los presupuestos que manejan y a su core business que está centrado en la medicina animal.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

En nuestro caso, el poder real de los proveedores es escaso, ya que no existen proveedores específicos para nuestro sector. El software que usamos así como los distintos materiales se puede adquirir fácilmente y no resultan de capital importancia para el desarrollo de nuestro negocio.

Cabría destacar en todo caso los proveedores de servicios de viajes que son los únicos que pueden hacer que varíe un poco el precio final de nuestros servicios, aunque tampoco es sustancial ya que todos los gastos de desplazamiento los ponemos a parte y así lo hacemos notar a nuestros clientes.

- **Rivalidad competitiva.**

Visto los puntos anteriores cabría concluir con la convicción de que la rivalidad competitiva en este sector es bastante bajo debido a las cuestiones enumeradas a continuación:

- Bajo nivel de empresas competidoras; estamos en un sector donde existen pocas empresas especializadas en la consultoría de centros veterinarios y por el contrario la existencia de estos centros a nivel nacional es elevada, aproximadamente unos 6.000 centros.
- Los clientes apenas tienen capacidad de negociación ya que es un sector que está muy atomizado y cada cual va por su cuenta, todavía no existen estructuras grandes que puedan absorber gran parte del mercado aunque eso está cambiando. Por el contrario tenemos que adaptar muy bien el presupuesto si queremos que nuestros clientes nos signa contratando, ya que sus partidas presupuestarias para estos menesteres son muy bajas y a veces no cuentan con el apoyo de la dirección.
- En referencia a los sustitutos y a los proveedores, seguiría el mismo razonamiento que el primer punto comentado.

3.3 Análisis de la competencia directa.

- **VMS:** (Veterinary Management Studies) es una empresa que nace con el objetivo de aportar información económica y empresarial sobre el sector de los centros veterinarios de animales de compañía. Los estudios y análisis de VMS irán encaminados a mejorar las decisiones empresariales de los propietarios y gerentes de centros veterinarios.
- **Acalantis:** básicamente es una editorial de libros del sector que también aportan consultoría pero de bajo nivel.
- **Diferentia:** empresa de consultoría especializada en los grandes animals que poco a poco está enfocando su labor a los pequeños.
- **One to Vet:** empresa alicantina que ofrece servicios de consultoría a los centros y hospitales veterinarios; cuanta con dos consultores, cuya formación es veterinaria y cuya labor anterior se centró en la gestión de clínicas.
- **vetEvidence:** se dirige a empresas que quieran mejorar la gestión comercial y de marketing, optimizar su estrategia competitiva y afianzar su posición en el mercado con la finalidad de mejorar sus resultados empresariales.

3.4 Análisis DAFO.

El análisis DAFO es una técnica simple que identifica las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una compañía, en este caso de nuestro negocio de consultoría.

Las fortalezas y debilidades son factores internos que crean o destruyen valor. Pueden incluir activos, habilidades o recursos que la clínica tiene a su disposición en comparación con sus competidores.

Las oportunidades y las amenazas son factores externos que crean o destruyen valor. La compañía no puede controlarlos. Pueden surgir de factores demográficos, económicos, políticos, técnicos y sociales o de la dinámica del mercado.

Fortalezas

- Ideas frescas
- Procedimientos de trabajo
- Experiencia del equipo
- Equipo multidisciplinar
- Conocimientos del sector
- Soluciones de software
- Seguimiento de los casos
- Outplacement
- Margen de los servicios
- Necesidades del sector

Debilidades

- Presupuesto limitado
- Nuevos en el sector
- Retraso en acceso a información
- Poder de distribución

Oportunidades

- Sector: mucha preocupación por la gestión
- Mercado poco maduro
- Acuerdos con casas comerciales
- Alianzas con veterinarios líderes de opinión

Amenazas

- Impacto de la legislación: subida de IVA y retenciones
- Constitución de nuevas consultoras
- Implementación de herramientas de software por parte de los laboratorios
- Grandes casas comerciales con poder de distribución rápida de herramientas y procedimientos propios

3.5 Epílogo.

En este capítulo hemos analizado los antecedentes de este tipo de sector mediante las siguientes herramientas: con referencia al macroentorno hemos utilizado el análisis PEST, donde hemos visto todo lo relativo a factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; a continuación el micro entorno con Porter; después hemos repasado cuales son los competidores a los que nos tenemos que enfrentar en el mercado y por último hemos realizado un análisis DAFO. Con todo ello podemos resumir que tanto el mercado a nivel macro como micro es susceptible para este tipo de servicio y en cuanto a nuestros competidores pensamos que tenemos plena cabida en el mercado.

Capítulo 4.

Análisis de los procesos y operaciones

4.2 Distribución en planta.

Recreación hecha en base a un prototipo de despacho de consultoría típico. Donde tenemos tres despachos y una sala de reuniones.

Figura 6: distribución en planta.



Fuente: google imágenes

4.3 Descripción de los procesos y operaciones.

Aquí desarrollamos los diferentes procesos que usamos en nuestra empresa en función de las necesidades de los clientes.

Proceso de “Fotografía” o auditoría del centro.

Figura 7: proceso de auditoría del centro



Fuente: elaboración propia

Proceso de trabajo en el ámbito de finanzas:

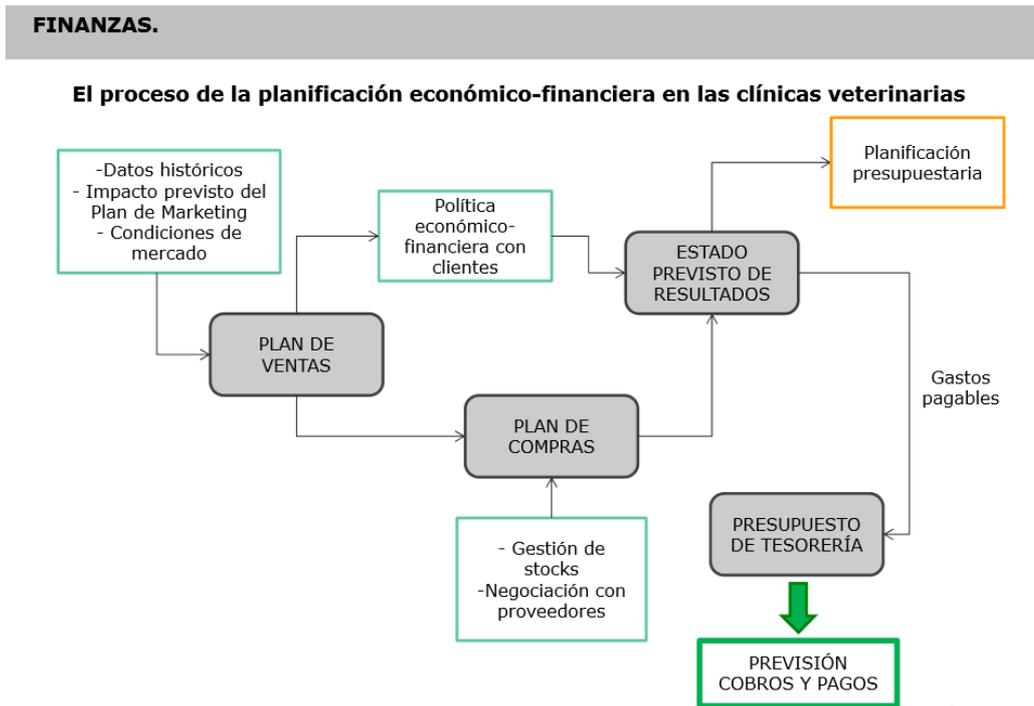
Figura 8: proceso de auditoría del centro II

BLOQUES DE TRABAJO
PLAN DE VENTAS
POLÍTICA ECONÓMICO-FINANCIERA DE CLIENTES
POLÍTICA DE GESTIÓN DE STOCKS
PLAN DE COMPRAS
ESTADO PREVISTO DE RESULTADOS
PRESUPUESTO DE TESORERÍA
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS (EOAF)
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD
PROCESOS ÁMBITO FINANCIERO
SEGUIMIENTO ACCIONES PAQUETE DE FINANZAS

Fuente: elaboración propia

Figura 9: proceso de auditoría del centro III



Fuente: elaboración propia

PLAN DE VENTAS. *Tres escenarios: optimista, realista y pesimista.*

El Plan de Ventas contiene la estimación mensual de ventas para el próximo ejercicio. Normalmente el punto de partida son las ventas del ejercicio anterior, pero también debe considerarse la influencia de otros parámetros, como son las acciones contenidas en el Plan de Marketing y las condiciones de mercado esperadas.

Una adecuada planificación de las ventas permitirá a la clínica evitar problemas futuros de flujo de dinero, stocks inadecuados, falta o exceso de personal o problemas con la compra de materias primas.

POLÍTICA ECONÓMICO-FINANCIERA CON CLIENTES.

Este bloque de trabajo contempla la realización de las siguientes tareas:

- Definir e implantar la política de descuentos a aplicar a nuestros clientes.
- Definir e implantar una política de seguimiento de cobro de impagados: detallar todos los pasos desde que un cliente se va de la clínica sin pagar hasta que se cobra definitivamente la deuda.
- Estudiar planes de financiación a nuestros clientes con entidades bancarias.

POLÍTICA DE GESTIÓN DE STOCKS.

Se incluyen las siguientes actuaciones:

- Marcar las pautas para la realización del inventario actual de la clínica.
- Calcular la rotación de productos y establecer una clasificación de los mismos en base a su rotación.
- Cruzar la rotación de productos con el stock e identificar excesos y defectos.

PLAN DE COMPRAS.

Este bloque de trabajo incluye las siguientes actividades:

- Analizar las compras por grupo (medicamentos y alimentación) y proveedor del último ejercicio cerrado. Tomar decisiones para incrementar nuestro poder de negociación.
- Sentar las bases para negociar con los proveedores las condiciones de compra para el próximo ejercicio: precios, descuentos por volumen, descuentos por pronto pago, plazo y forma de pago.
- Presupuesto de compras: asignar presupuesto en función de las rotaciones y de los ingresos esperados mediante el plan de ventas.

ESTADO PREVISTO DE RESULTADOS. Tres escenarios: optimista, realista y pesimista.

Se trata de la proyección mensual de la Cuenta de Resultados de la clínica para el próximo ejercicio. La proyección debe hacerse sobre todas las partidas que conforman la Cuenta de Resultados:

- Previsión de aprovisionamientos (coste variable). Se hace en base a la previsión de ventas y a otros parámetros como: perspectivas de precios, homologación de nuevos proveedores, sondeo a los actuales proveedores, contratos de fijación de precios, etc.

- Previsión de gastos de personal. Se registrarán por previsiones de revisión salarial, aumentos de categoría y altas y bajas de personal.
- Previsión de amortizaciones. Se estimarán en función de los planes de inversiones y bajas previstas del inmovilizado.
- Previsión de resto de gastos de estructura. Este apartado contempla gastos fijos, por lo que la proyección se hará en base al último ejercicio cerrado. Conviene resaltar en este punto la partida “Publicidad, propaganda y relaciones públicas”, donde se incluirá el presupuesto de marketing a definir en el paquete de Marketing.
- Previsión de gastos financieros. Se registrará por la previsión la necesidad financiera futura.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA. Tres escenarios: optimista, realista y pesimista.

Este bloque de trabajo se centra en el desarrollo e implantación de una herramienta de planificación y control de tesorería, que permita anticiparse a tensiones de tesorería y tomar decisiones a tiempo para evitarlas.

La herramienta será capaz de informar sobre los cobros y pagos previstos mes a mes en el período de un año. Con el cierre de cada mes, se estudiarán las desviaciones con respecto a lo previsto, y se actualizarán las proyecciones de los meses siguientes. El presupuesto de tesorería anual permitirá identificar la necesidad financiera total.

PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA.

Una vez realizada la proyección de la Cuenta de Resultados de la clínica, se estará en disposición de asignar el presupuesto anual para compras y para ejecutar las acciones definidas en el Plan de Marketing (ver Módulo de Trabajo de Marketing).

ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO.

Permite evaluar aspectos tales como la capacidad de pago de deudas, la independencia financiera, la capitalización o la eficiencia en la utilización de los activos.

Este bloque de trabajo incluye las siguientes tareas:

- Balance de situación en porcentajes. Este primer análisis permite responder a las siguientes cuestiones:
 - ¿Voy a tener problemas para atender mis compromisos de pago en el corto plazo?
 - ¿Está la empresa excesivamente endeudada?
- Análisis de ratios. Un ratio es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación y por este motivo se comparan. Se analizarán los principales ratios para estudiar la liquidez, el endeudamiento, la rotación de los activos y la gestión de cobro y pago.

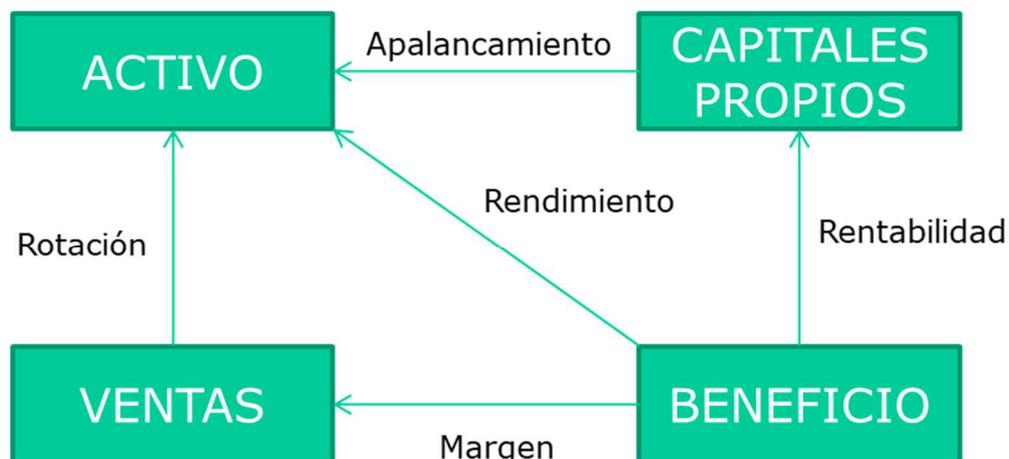
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Se trata de una herramienta para entender los flujos de fondos económicos de la clínica. Informa sobre el origen de los fondos y en qué los destinamos (aplicaciones - inversiones). Permite responder a preguntas tales como: ¿Nos estamos financiando bien?; ¿Hay margen de mejora?; ¿Qué podemos hacer para mejorar?

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

El análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias (o cuenta de resultados) con lo que se precisa, de activos y capitales propios, por ejemplo, para poder desarrollar la actividad empresarial. Los principales ratios a analizar dependen de cuatro variables: activo, capitales propios, ventas y beneficio.

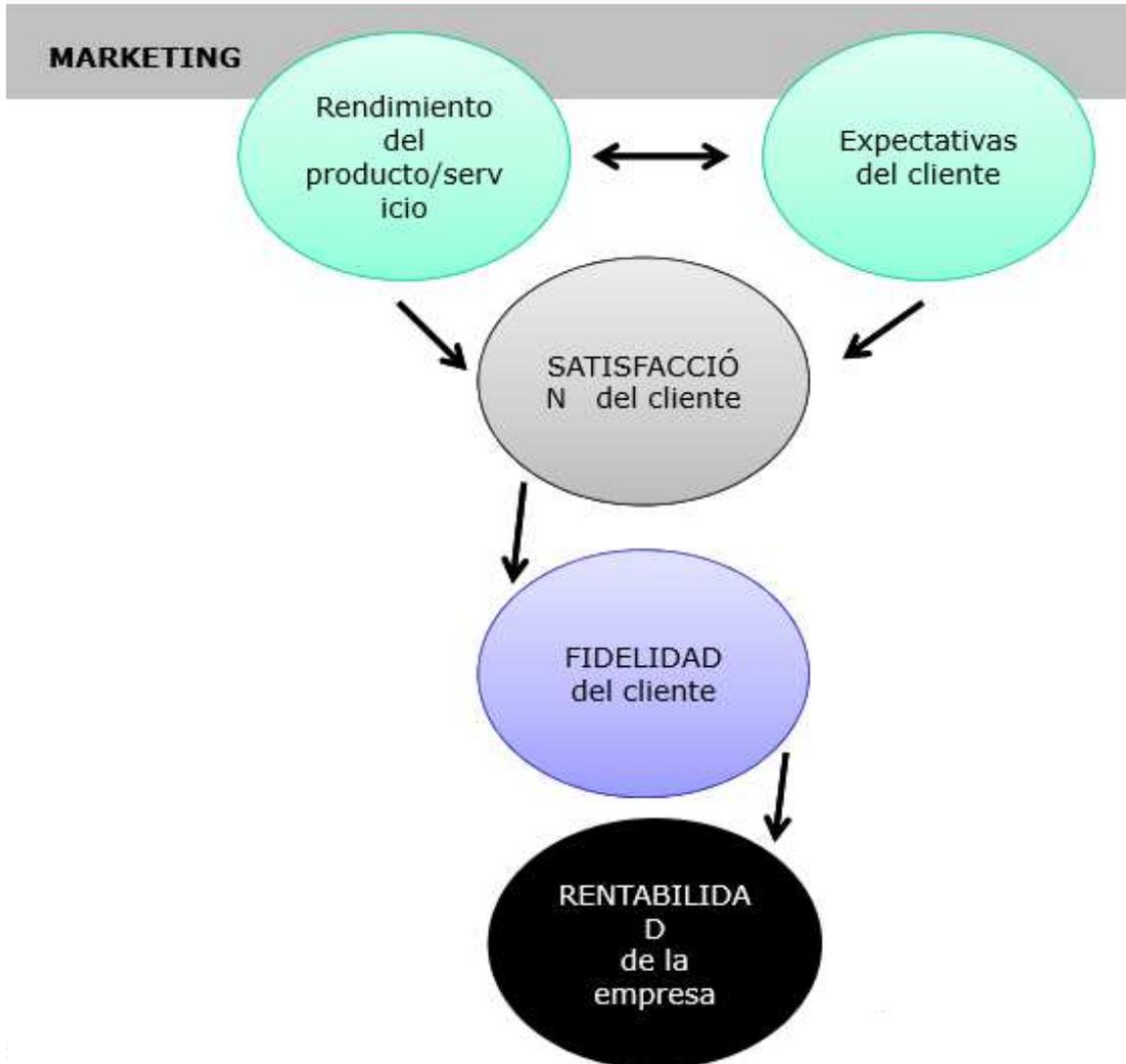
Figura 10: Análisis de rentabilidad



Fuente: Finanzas para directivos

Proceso de trabajo en el ámbito de marketing:

Figura 11: Proceso de trabajo en el ámbito de marketing



Fuente: Bradley, F (1995)

Figura 12: Proceso de trabajo en el ámbito de marketing II



Fuente: elaboración propia

Partes del módulo:

- Planificación Presupuestaria.

Estado previsto de resultados



Presupuesto de marketing



Necesidades en €€€

❑ Plan de Marketing Anual.

BLOQUES DE TRABAJO
DAFO + Análisis externo e interno
Check list de campañas (revacunación, desparasitación, etc.) y programas de bienestar
Acciones promocionales en portales de descuento tipo Groupon y Let's Bonus
Acciones encaminadas a potenciar los clientes Ángeles y clientes A
Folleto de la clínica: servicios de la clínica, instalaciones, etc
Experiencia en sala de espera
Diseñar ofertas comerciales y promocionales (Outlet)
Diseñar campañas de Alimentación
Ahorro de las acciones mediante financiación de proveedores
Cálculo de retorno de inversión de las propuestas diseñadas

4.4 Epílogo.

En este capítulo hemos establecido la localización del negocio, junto con un plano del mismo indicando los puestos de trabajo y demás mobiliario de la empresa. Hemos detallado los diferentes paquetes de servicios que se ofrecerán y los diferentes procesos de trabajo que llevaremos a cabo en cada uno de los servicios.

Capítulo 5.

Análisis de la organización y de los recursos humanos.

5. Análisis de la organización y de los recursos humanos.

5.1 Misión, visión, valores y objetivos.

MISIÓN:

Somos un grupo de profesionales que acompañamos a nuestros clientes en la gestión y mejora de su negocio, buscando resultados y sostenibilidad a largo plazo.

VISIÓN:

Ser la primera consultora multidisciplinar en España, especializada en el ámbito sanitario animal con sedes en las principales capitales españolas. Crear un modelo de negocio exportable a otros mercados.

VALORES:

Honestidad y confidencialidad.

Trato personalizado.

Trabajo en equipo.

Creación de valor para nuestros clientes.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES:

Al cliente siempre se le dice la verdad, con independencia de si es buena o mala.

Buscamos la rentabilidad del cliente porque eso nos da la nuestra.

Actuamos de forma honesta e íntegra.

Tenemos una fuerte conciencia de trabajo en equipo: abordamos juntos los problemas de los clientes y generamos soluciones de forma conjunta.

Creatividad a la hora de abordar los problemas: siempre pensamos de forma diferente al resto de consultoras, porque haciendo cosas diferentes sacamos mejores soluciones; además esta forma de trabajar se la transmitimos a nuestros clientes.

Compartimos experiencias fuera del horario laboral que ayudan a generar unidad de grupo.

Buscamos en nuestro equipo altos estándares de honestidad, entusiasmo, creatividad, pasión por el trabajo e inteligentes.

Nuestros clientes serán nuestros mejores prescriptores, siempre buscaremos la recomendación porque sabemos que el mejor marketing es el boca – oreja.

Apoyarnos en los diferentes actores del sector veterinario para incrementar nuestra red comercial y nuestro prestigio; Bayer, Elanco, Zoetis, etc.

Fuerte presencia de la empresa en redes sociales para generar credibilidad y autoridad en la materia.

5.2 Forma jurídica de la empresa

Forma jurídica: Sociedad Limitada

Tal y como hemos definido en el apartado relativo a misión, visión y valores, el presente proyecto de consultoría nace con la vocación de ser la primera consultora multidisciplinar en España especializada en el ámbito sanitario animal, teniendo como objetivo aperturar sedes en las principales capitales españolas. E igualmente crear un modelo de negocio que sea exportable a otros mercados.

Para dar cumplimiento a dicha ambición, la forma legal más conveniente para llevarla a cabo es sin lugar a dudas la formación de una sociedad de capital.

I. Por qué una Sociedad Limitada

Trabajar como persona física (autónomo), podría resultar interesante en un momento muy embrionario del proyecto, en la medida en que permitiría abrir mercado sin tener que incurrir en costes legales iniciales superiores. Ahora bien, esta forma de operar no responde a las expectativas que tenemos del negocio, y pronto devendría en insuficiente, amén del riesgo personal que el profesional asumiría frente a sus clientes al responder de esta forma frente a ellos con todo su patrimonio, presente y futuro (art. 1911 C.c.)

Descartamos también otras formas jurídicas como la cooperativa de trabajo asociado ya que, aun teniendo algunas ventajas evidentes como la de determinados beneficios fiscales en la constitución (están exentas del ITPAJD), así como en la tributación en el Impuesto de Sociedades en el que tienen un tipo preferentes del 20%, sin embargo conllevan una menor agilidad en la toma de decisiones al tener un eminente carácter asambleario. Asimismo, esta forma jurídica requiere que los trabajadores contratados mediante contrato laboral por cuenta ajena no supere el 30% del total de horas/año realizadas por los socios trabajadores, lo que en determinados momentos podría conllevar dificultades ante determinadas necesidades productivas de la empresa. Amén de resultar sumamente difícil extrapolar esta forma jurídica a otros mercados, en los que puede darse el caso de no existir una forma jurídica de esta naturaleza.

Por todo ello, nos decantamos por una sociedad de capital, concretamente una sociedad limitada², entre cuyas principales ventajas, encontramos la de tener que desembolsar un capital social mínimo en su constitución (3.000 €), así como no exigir ningún porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio (como sí ocurre con la Sociedad Laboral). Igualmente permite realizar la aportación de capital tanto con bienes, como con dinero.

² Actualmente regulada por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

La principal característica de la Sociedad Limitada es que los socios se responsabilizan frente a las obligaciones de la sociedad con el límite del capital aportado, por tanto no responden con su patrimonio, de ahí viene la denominación de “limitada”. La condición de ser socio no puede ser transmitida libremente, ya que existe el derecho de tanteo a favor de los socios restantes y de la propia sociedad, que podrá adquirirla previa reducción de capital.

Es cierto que una SL conlleva unos mayores requisitos formales en cuanto a la llevanza de la contabilidad que los exigidos a un autónomo, que tan solo está obligado a llevar un libro registro de ingresos y gastos. Pero entiendo que esos requisitos formales finalmente no hacen más que favorecer la gestión y control de la situación financiera de la empresa, y por tanto, redundar en beneficio del negocio. La necesidad de que la SL esté sometida al Plan General de Contabilidad, con el consecuente requisito de registrar y documentar todas las facturas recibidas, las amortizaciones, los cobros y pagos, etc., y la necesidad de presentar anualmente las cuentas en el Registro Mercantil, no conlleva otra cosa más que ser escrupuloso en la gestión social. Hecho éste que, además, propiciará la financiación bancaria en los momentos en que sea necesario recurrir a ella. Los Bancos suelen exigir una transparencia contable antes de asumir el riesgo derivado de la financiación. Por tanto, las exigencias en materia de contabilidad la vemos como una ventaja y no como un inconveniente.

En materia fiscal, con la publicación de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, por el que se modificó el Texto Refundido de Ley del Impuesto sobre Sociedades, que entró en vigor el 1 de enero de 2015, se ha creado un tipo de gravamen general del 25% (ha desaparecido el gravamen para las empresas de reducida dimensión), y se ha previsto que las entidades de nueva creación tributen los dos primeros años al 15%.

II. Constitución de la Sociedad Limitada

A partir del Real Decreto Ley 13/2010, con el fin de agilizar y simplificar la creación de nuevas empresas por emprendedores, se ha generalizado la tramitación telemática del proceso de constitución de este tipo de sociedades, con una considerable reducción de plazos y costos.

La regulación actual se contiene en la Ley 14/2013, de 27 de septiembre y su normativa de desarrollo, que deroga el procedimiento de tramitación anterior.

Iniciaremos la tramitación telemática de la constitución de la sociedad en la notaría de nuestra elección. En primer lugar, se procederá a confeccionar la **escritura de constitución** haciendo consignar en ella la denominación social elegida, datos personales de los socios fundadores, participación de cada uno de ellos, quién desempeñará el cargo de administrador; así como los **estatutos** con las menciones necesarias, como hacer constar el domicilio, el capital social, la descripción del objeto social, sistema de administración elegido (administrador único, o administradores solidarios/mancomunados, o consejo de administración), etc.

En nuestro caso, la denominación social será la de “Creinfun Solutions SL”. Y el objeto social quedaría descrito de la siguiente forma:

- La consultoría, gestión, docencia, y prestación de servicios, todo ello en el ámbito sanitario y hospitalario.

El notario solicitará reserva de la denominación social elegida, por orden de preferencia, al Registro Mercantil Central, quien deberá emitir el certificado negativo (concediendo la reserva de la primera que no conste registrada) en el plazo de 6 horas hábiles.

Se concertará la fecha de otorgamiento de la escritura, una vez facilitados todos los datos, previéndose un plazo de 12 horas hábiles desde el inicio de la tramitación telemática, según la disponibilidad de los socios para acudir a la notaría.

En la fecha acordada los socios firmarán ante notario la escritura, para lo cual se le deberá aportar el certificado bancario de ingreso del capital social en la cuenta de la sociedad. Ahora bien, y esto es una importante novedad de la Ley, no será preciso aportar la certificación bancaria si los socios manifiestan en la escritura que se hacen responsables todos y cada uno de ellos de que se ha hecho la aportación.

A partir de aquí el notario se ocupa de todo: enviará telemáticamente una copia de la escritura a Hacienda del Estado para que se le asigne el NIF provisional, otra a Hacienda de la Comunidad Autónoma y liquidará el Impuesto de

Operaciones Societarias (del que estará exenta, es decir, no pagará nada), y otra, con todo lo anterior, al Registro Mercantil para su inscripción. También los socios pueden obtener, si lo piden, otra copia electrónica de la escritura, sin coste adicional.

El registrador mercantil debe inscribir la sociedad en el plazo de seis horas hábiles siguientes a la recepción de la documentación, remitir certificación de la inscripción practicada y solicitar el NIF definitivo a la Administración Tributaria, que lo comunicará telemáticamente a su vez por el sistema CIRCE.

De este modo, en un tiempo bastante rápido, podremos obtener de la notaría la copia autorizada de tu sociedad, con todos los datos necesarios para actuar en el tráfico mercantil.

Otros trámites complementarios a realizar:

- i. Ante la Tesorería General de la Seguridad Social:
 - Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) de los socios.
 - Alta de los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social.
 - Comunicar la apertura de centro de trabajo.
- ii. Ante el Servicio Público de Empleo Estatal y Conselleria de Trabajo: Comunicar los contratos de trabajo.
- iii. Ante el Registro Mercantil:
 - Legalización del Libro de actas.
 - Legalización del Libro registro de socios.
- iv. Ante la Agencia Española de Protección de Datos: inscribir los ficheros de carácter personal que vayan a emplearse.
- v. Ante la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM): registrar la marca o nombre comercial (muy recomendable por si nuestra marca adquiere en el futuro renombre y difusión).

5.3 Obligaciones fiscales y laborales

Para iniciar una actividad empresarial, pero también para ampliarla o adaptarla, deben superarse una importante serie de trámites administrativos y fiscales, que de forma muy esquemática, podemos reseñar así:

A) FASE DE PUESTA EN MARCHA.

- Solicitud de CIF
- alta en registros fiscales.
- Alta Censal, modelo 036 /037.
- Alta Censal de inicio, y elección de régimen fiscal. Modelo 036 / 037.
- Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), modelo 840, y otros.
- Altas en Seguridad Social.
- Altas en Régimen de Autónomos.
- Altas patronales.
- Altas trabajadores por cuenta ajena.

B) FASE OPERATIVA

- IVA.
- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD).
- Impuesto sobre Sociedades

5.4 Permisos y licencias

En el desarrollo de nuestra actividad solo tenemos que tener en cuenta los permisos y licencias relativos al software que vamos a usar, en este caso Clickview y las relativas a Microsoft Office.

5.5 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

- **Socio Director:**

Su función será velar por el correcto funcionamiento de las diferentes áreas de negocio, captación y negociación con clientes y acuerdos comerciales con empresas del sector. Diseñará e implementará la estrategia de Numérica a largo plazo. Será responsable de la parte de Marketing, Estrategia y Procesos, de los diferentes proyectos.
- **Socio, Responsable desarrollo de proyectos :**

Coordinará los diferentes proyectos que se estén llevando a cabo y será responsable de la parte económico financiera y RRHH, tanto de los proyectos como de Numérica. Analizará de forma periódica la rentabilidad de los clientes y las acciones que se desarrollen.
- **Responsable de comunicación y clientes:**

Diseñará e implementará la parte de comunicación y Formación tanto de los proyectos como de Numérica. Desarrollará contenidos para los diferentes módulos, el blog de Numérica y las páginas web que desarrollemos a nuestros clientes.

Mantendrá el contacto con los clientes y los medios a nivel corporativo.
- **Responsable B.I:**

Analizará las diferentes carencias en materia de BI de los clientes y diseñará un plan a media acorde a sus necesidades; será el responsable de VetBoard, su funcionamiento adaptación, instalación y mantenimiento en los clientes.
- **Responsable labor técnica veterinaria:**

Se responsabilizará de toda la labor técnica veterinaria, así como la implantación y el seguimiento del módulo procesos internos. Utilizará los diferentes encuentros del ámbito veterinario para la captación de nuevos clientes, será la plataforma prescriptora de lanzamiento de Numérica dentro del mundo veterinario.

- **Programador:**
Su función será la de desarrollo de las herramientas informáticas que sean necesarias para el diseño e implementación de los diferentes módulos; creación de las páginas web de nuestros clientes y mantenimiento y desarrollo: página web, blog, aplicaciones para diferentes dispositivos móviles de Numérica.
- **Asistente:**
Coordinará las agendas y los trabajos de todos los miembros de la organización, será responsable de la organización interna y operativa diaria del negocio: llamadas, mails, coordinación y asistencia en viajes, cartas, gestiones bancarias, redacción de contratos, dar formato a presentaciones, facturación. Así mismo, será la responsable dentro del módulo de formación de la parte de recepcionistas.

5.6 Política de ascenso y formación dentro de la empresa

Plan de carrera:

- **Consultor:** recién licenciado con algo de experiencia; formará parte del equipo de proyecto y su función principal será la de buscar, comparar y tratar datos. Ayudará en el análisis de los datos y en la presentación de conclusiones del diagnóstico. Así como ayudará en la implantación de los diferentes módulos de trabajo.
- **Asociado:** experiencia en proyectos, será líder de proyecto y sus funciones serán las de coordinar al equipo, analizar la información, redactar las conclusiones y exposición de las mismas, tanto del diagnóstico como de los módulos; buscará de forma recurrente la recomendación del cliente
- **Socio:** amplia experiencia en el sector, grandes dosis de liderazgo, motivador de equipos, gran gestor tanto de clientes como de equipos. Sólida formación, no solo a nivel técnico.

Su función será la de responsable de departamento o unidad de negocio, con todo lo que ello implica a nivel de facturación, objetivos

cuantitativos y cualitativos; y sobretodo y más importante la de generar negocio.

Así mismo se encargaran de coordinar varios proyectos a la vez, tanto de presupuestos como de personas

Reuniones semanales con los responsables de departamento y con los socios de cuota para exponer cómo funcionan sus departamentos y exponer sus resultados.

- **Socio de cuota:** serán los responsables de toda la estrategia de Numérica y su representación tanto en clientes como en cualquier situación que lo requiera cada socio será responsable de varias unidades de negocio en función de su especialidad. Serán los principales generadores de negocio. Velaran por los buenos resultados de Numérica tanto de los económicos como de los personales. Participaran de los beneficios de la organización.

5.7 Evaluaciones del desempeño y política retributiva.

Se realizan evaluaciones periódicas del personal de la organización para ascender dentro de la misma en función de la valía y la consecución de resultados.

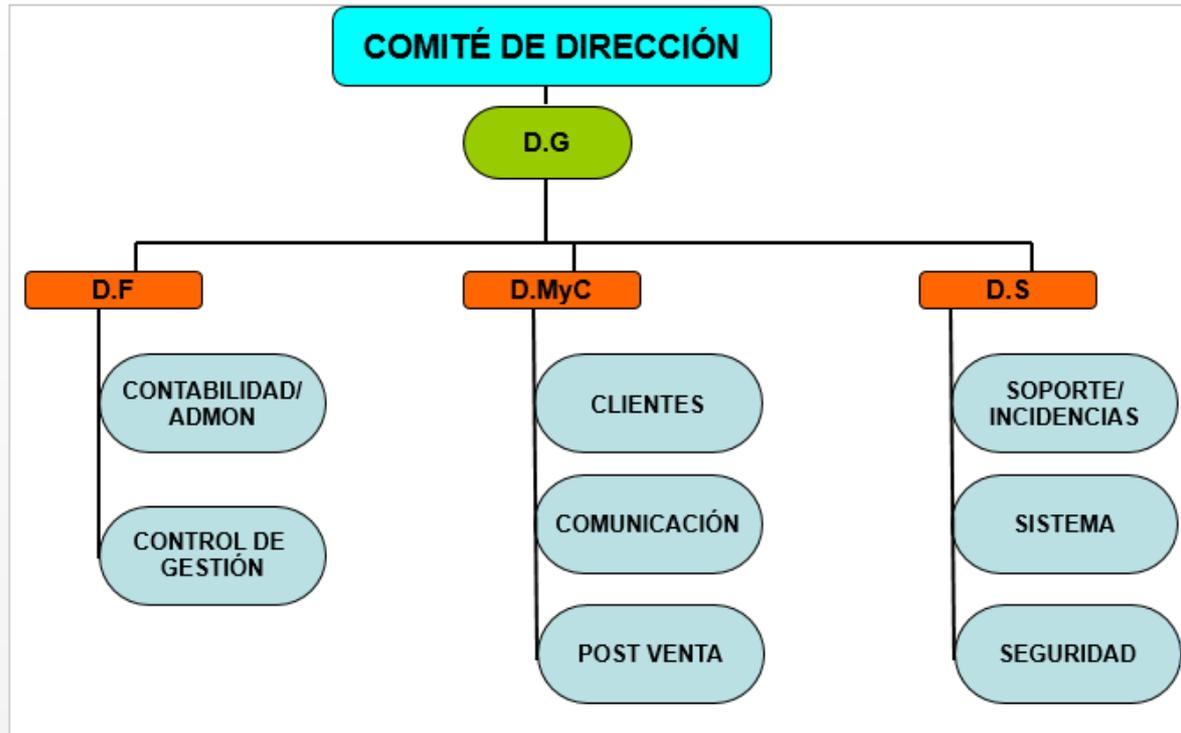
Esta evaluación de resultados se llama EFA (evaluación final de año y tiene como objetivo evaluar si el trabajador es susceptible de recibir o no el bonus de final de año.

Este bonus varía en función del puesto y la responsabilidad dentro de la empresa que va desde un 5% a un máximo del 20% del salario bruto anual para puestos de consultor, asociado y socio.

EL socio de cuota irá en función de los resultados de la propia organización.

5.8 Organigrama.

Figura 13: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

5.9 Epílogo.

En este capítulo hemos explicado la forma jurídica de la empresa que vamos a constituir, decantándonos por una sociedad limitada y explicando el porqué de esta fórmula, incluyendo todos los trámites administrativos y legales necesarios para la constitución de la empresa, así como el régimen fiscal que le es aplicable.

Posteriormente hemos detallado el organigrama que tendrá la empresa, he definido los puestos de trabajo, junto con los planes de carrera dentro de la empresa, así como las políticas a seguir en cuanto a evaluaciones de rendimiento, ascensos, retribuciones y formación.

Capítulo 6.

Análisis económico – financiero.

6. Análisis económico-financiero.

6.1 Plan de inversiones iniciales

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

Se trata de un apartado imprescindible en todo Plan de Empresa ya que, gracias al mismo, podremos determinar su viabilidad económica y decidir si se sigue adelante con el proyecto o no.

Concretamente, realizaremos un plan de inversiones, de financiación, previsión de ingresos y gastos, analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias, así como elaborar el balance de situación previsional y sus diferentes ratios para comprobar la solvencia y liquidez de nuestro proyecto. Por último haremos el análisis de la rentabilidad económica y financiera.

Todo ello nos permitirá saber si el proyecto reúne las condiciones necesarias para llevarlo a la práctica.

Vamos a utilizar únicamente recursos propios de los socios para afrontar la inversión.

Como veremos a continuación únicamente vamos a considerar inversión los ordenadores portátiles que vamos a y las diferentes licencias de software que tenemos que comprar.

El resto, tanto el mobiliario como el desarrollo de la marca será considerado gasto ya que vamos a estar alquilados y ya cuenta con todo el material

Consultoría especialista en clínicas veterinarias
necesario para desarrollar nuestra actividad, así como las diferentes aplicaciones
informáticas gratuitas que usaremos.

Figura 14: Plan de inversiones 2017-2019

Inversión	2017	2018	2019
Ordenadores Portátiles	4.500,0	-	-
Licencias de software	1.500,0	-	-
Totales	6.000,0	-	-

Fuente: elaboración propia

6.2 Plan de financiaciones

Mediante el plan de inversiones se detallan las necesidades de capital que necesitaremos para darle vida al proyecto y existen a su efecto dos tipos fundamentales de financiación, la de recursos ajenos a nosotros tales como bancos e instituciones de crédito con las diferentes modalidades que ahí se ofrecen y la de recursos propios que es mediante aportaciones de capital que los diferentes socios o promotores del proyecto han de aportar.

Como ya hemos indicado en apartados anteriores, la sociedad será constituida con la forma jurídica de una Sociedad Limitada cuyo capital mínimo es de 3.005,21 euros.

Los promotores del proyecto somos 2 personas que hemos decidido participar en el capital social de forma equitativa, con un porcentaje del 50% respectivamente, por lo que no necesitaremos financiación ajena ya que toda la necesidad de inversión que en nuestro caso será de 6.000€ estará cubierta de forma total por los socios promotores del proyecto.

6.3 Presupuesto de tesorería, tres años.

El presupuesto de tesorería es una herramienta que nos permite controlar, seguir y llevar una previsión del dinero disponible y de los diferentes cobros y pagos de nuestra entidad. En definitiva saber cuánto dinero entrará y saldrá de

caja y/o bancos. Es una herramienta de previsión ya que apuntaremos en este documento todos los pagos y cobros previstos para un periodo determinado de tiempo. Es también la herramienta de control que nos permitirá que estos cobros y pagos se hagan en el momento que determina.

Aquí veremos reflejados los totales de las diferentes partidas de cobros y pagos que hacen referencia al año 2.017

Figura 15: previsión te tesorería año 2.017

TESORERIA	AÑO 2017
Beneficio	13.154 €
+ Amortizaciones	2.000 €
+ Préstamos	0 €
+ Capital Social	6.400 €
+ IVA repercutido	18.648 €
- Pago Inversiones	4.500 €
- Pago IVA inversiones	0 €
- IVA soportado	3.529 €
- Devolución Préstamos	0 €
- Cuotas Renting	0 €
- Financiación de proveedores	0 €
- Aplazamiento cobro deudores	0 €
+ Aplazamiento pago proveedores y acreedores	0 €
+ Cobro Deudores Aplazados	0 €
- Pago proveedores y acreedores aplazados	0 €
+ - Liquidación IVA 2017	-15.026 €
+ - Liquidación IVA 2018	0 €
+ - Liquidación IVA 2019	0 €
CASH FLOW	17.147 €
CASH FLOW ACUMULADO	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente vemos un detalle mensual de cada una de las partidas en los diferentes meses del año.

Figura 16: Previsión de tesorería mensual para el año 2017

TESORERIA	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	AÑO 2017
Beneficio	- 1.430,33 €	- 1.580,33 €	8.419,67 €	- 2.094,33 €	- 1.005,33 €	- 930,33 €	9.069,67 €	- 2.214,33 €	- 930,33 €	- 930,33 €	- 1.005,33 €	7.785,67 €	13.154,00 €
+ Amortizaciones	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	2.000,00 €
+ Préstamos													- €
+ Capital Social	6.400,00 €												6.400,00 €
+ IVA repercutido	1.092,00 €	1.092,00 €	3.192,00 €	840,00 €	1.092,00 €	1.092,00 €	3.192,00 €	840,00 €	1.092,00 €	1.092,00 €	1.092,00 €	2.940,00 €	18.648,00 €
- Pago Inversiones	4.500,00 €												4.500,00 €
- Pago IVA inversiones													- €
- IVA soportado	362,67 €	394,17 €	394,17 €	250,11 €	273,42 €	257,67 €	257,67 €	275,31 €	257,67 €	257,67 €	273,42 €	275,31 €	3.529,26 €
- Devolución Préstamos													- €
- Cuotas Renting													- €
- Financiación de proveedores													- €
- Aplazamiento cobro deudores													- €
+ Aplazamiento pago proveedores y acreedores													- €
+ Cobro Deudores Aplazados													- €
- Pago proveedores y acreedores aplazados													- €
+ - Liquidación IVA 2017				- 4.224,99 €			- 6.467,79 €			- 4.333,35 €			- 15.026,13 €
+ - Liquidación IVA 2018													- €
+ - Liquidación IVA 2019													- €
CASH FLOW	1.365,66 €	- 715,84 €	11.384,16 €	- 5.562,77 €	- 20,09 €	70,66 €	5.702,87 €	- 1.482,98 €	70,66 €	- 4.262,69 €	- 20,09 €	10.617,02 €	17.146,61 €
CASH FLOW ACUMULADO	1.365,66 €	649,83 €	12.033,99 €	6.471,22 €	6.451,14 €	6.521,80 €	12.224,67 €	10.741,70 €	10.812,36 €	6.549,67 €	6.529,59 €	17.146,61 €	
LIQUIDACIÓN IVA	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	AÑO 2017
IVA REP	1.092,00 €	1.092,00 €	3.192,00 €	840,00 €	1.092,00 €	1.092,00 €	3.192,00 €	840,00 €	1.092,00 €	1.092,00 €	1.092,00 €	2.940,00 €	
IVA SOP	362,67 €	394,17 €	394,17 €	250,11 €	273,42 €	257,67 €	257,67 €	275,31 €	257,67 €	257,67 €	273,42 €	275,31 €	
LIQUIDACIÓN	729,33 €	697,83 €	2.797,83 €	589,89 €	818,58 €	834,33 €	2.934,33 €	564,69 €	834,33 €	834,33 €	818,58 €	2.664,69 €	
LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL				4.224,99 €			2.242,80 €			4.333,35 €			
LIQUIDACIÓN ACUMULADA				4.224,99 €			6.467,79 €						

Fuente: elaboración propia

El mismo ejercicio hemos hecho para los años 2.018 y 2.019.

Primero la parte resumida anual de 2.018 donde vemos un incremento notable del flujo de caja que pasa de 17.000€ a más de 50.000€ que en porcentaje representa un +198%.

Figura 17: previsión de tesorería para el 2.018

TESORERIA	AÑO 2017	AÑO 2018
Beneficio	13.154,00 €	46.326,68 €
+ Amortizaciones	2.000,00 €	
+ Préstamos	- €	
+ Capital Social	6.400,00 €	
+ IVA repercutido	18.648,00 €	36.570,32 €
- Pago Inversiones	4.500,00 €	
- Pago IVA inversiones	- €	
- IVA soportado	3.529,26 €	5.841,72 €
- Devolución Préstamos	- €	
- Cuotas Renting	- €	
- Financiación de proveedores	- €	
- Aplazamiento cobro deudores	- €	
+ Aplazamiento pago proveedores y acreedores	- €	
+ Cobro Deudores Aplazados	- €	
- Pago proveedores y acreedores aplazados	- €	
+ - Liquidación IVA 2017	- 15.026,13 €	- 4.317,60 €
+ - Liquidación IVA 2018	- €	- 22.018,76 €
+ - Liquidación IVA 2019	- €	- €
CASH FLOW	17.146,61 €	50.718,92 €

Fuente: elaboración propia

En este caso la previsión mensual para 2.018

Consultoría especialista en clínicas veterinarias
Figura 18: Previsión de tesorería mensual para el año 2018

TESORERIA	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	AÑO 2018
Beneficio	- 745,69 €	- 745,69 €	18.116,81 €	466,81 €	- 895,69 €	17.254,31 €	- 895,69 €	- 1.958,19 €	- 745,69 €	18.466,81 €	- 1.245,69 €	- 745,69 €	46.326,68 €
+ Amortizaciones													
+ Préstamos													
+ Capital Social													
+ IVA repercutido	2.058,78 €	2.058,78 €	6.101,28 €	2.321,28 €	2.058,78 €	5.838,78 €	2.058,78 €	1.796,28 €	2.058,78 €	6.101,28 €	2.058,78 €	2.058,78 €	36.570,32 €
- Pago Inversiones													
- Pago IVA inversiones													
- IVA soportado	465,37 €	465,37 €	546,75 €	473,25 €	496,87 €	465,37 €	496,87 €	457,50 €	465,37 €	473,25 €	570,37 €	465,37 €	5.841,72 €
- Devolución Préstamos													
- Cuotas Renting													
- Financiación de proveedores													
- Aplazamiento cobro deudores													
+ Aplazamiento pago proveedores y acreedores													
+ Cobro Deudores Aplazados													
- Pago proveedores y acreedores aplazados													
+ - Liquidación IVA 2017	- 4.317,60 €												- 4.317,60 €
+ - Liquidación IVA 2018				- 8.741,34 €			- 8.783,34 €			- 4.494,09 €			- 22.018,76 €
+ - Liquidación IVA 2019													- €
CASH FLOW	- 3.469,89 €	847,71 €	23.671,34 €	- 6.426,50 €	666,21 €	22.627,71 €	- 8.117,13 €	- 619,41 €	847,71 €	19.600,75 €	242,71 €	847,71 €	50.718,92 €
CASH FLOW ACUMULADO	13.676,72 €	14.524,43 €	38.195,77 €	31.769,27 €	32.435,48 €	55.063,19 €	46.946,06 €	46.326,65 €	47.174,36 €	66.775,11 €	67.017,82 €	67.865,53 €	
LIQUIDACIÓN IVA	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	AÑO 2018
IVA REP	2.058,78 €	2.058,78 €	6.101,28 €	2.321,28 €	2.058,78 €	5.838,78 €	2.058,78 €	1.796,28 €	2.058,78 €	6.101,28 €	2.058,78 €	2.058,78 €	
IVA SOP	465,37 €	465,37 €	546,75 €	473,25 €	496,87 €	465,37 €	496,87 €	457,50 €	465,37 €	473,25 €	570,37 €	465,37 €	
LIQUIDACIÓN	1.593,40 €	1.593,40 €	5.554,53 €	1.848,03 €	1.561,90 €	5.373,40 €	1.561,90 €	1.338,78 €	1.593,40 €	5.628,03 €	1.488,40 €	1.593,40 €	
LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL	4.317,60 €			8.741,34 €			8.783,34 €			4.494,09 €			
LIQUIDACIÓN ACUMULADA													

Fuente: elaboración propia

Seguimos con la previsión de tesorería para el 2.019 en formato resumido, posteriormente veremos la mensual.

Aquí nos damos cuenta que si las previsiones se cumplen llegaremos al tercer año con un saldo de tesorería cercano a los 100.000€ y una evolución del 2018 al 2.019 de +84%.

Figura 19: previsión de tesorería para el 2.019

TESORERIA	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Beneficio	13.154,00 €	46.326,68 €	108.900,02 €
+ Amortizaciones	2.000,00 €		- €
+ Préstamos	- €		- €
+ Capital Social	6.400,00 €		- €
+ IVA repercutido	18.648,00 €	36.570,32 €	61.175,22 €
- Pago Inversiones	4.500,00 €		- €
- Pago IVA inversiones	- €		- €
- IVA soportado	3.529,26 €	5.841,72 €	7.427,81 €
- Devolución Préstamos	- €		- €
- Cuotas Renting	- €		- €
- Financiación de proveedores	- €		- €
- Aplazamiento cobro deudores	- €		- €
+ Aplazamiento pago proveedores y acreedores	- €		- €
+ Cobro Deudores Aplazados	- €		- €
- Pago proveedores y acreedores aplazados	- €		- €
+ - Liquidación IVA 2017	- 15.026,13 €	- 4.317,60 €	- €
+ - Liquidación IVA 2018	- €	- 22.018,76 €	- 8.709,84 €
+ - Liquidación IVA 2019	- €	- €	- 40.848,31 €
CASH FLOW	17.146,61 €	50.718,92 €	113.089,28 €

Fuente: elaboración propia

Ahora la mensual para 2.019

TESORERIA	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	AÑO 2019
Beneficio	19.398,42 €	1.398,42 €	19.198,42 €	2.707,92 €	1.248,42 €	19.398,42 €	2.707,92 €	- 1.220,58 €	19.398,42 €	1.398,42 €	20.557,92 €	2.707,92 €	108.900,02 €
+ Amortizaciones													- €
+ Préstamos													- €
+ Capital Social													- €
+ IVA repercutido	7.255,68 €	3.475,68 €	7.255,68 €	3.759,18 €	3.475,68 €	7.255,68 €	3.759,18 €	2.908,68 €	7.255,68 €	3.475,68 €	7.539,18 €	3.759,18 €	61.175,22 €
- Pago Inversiones													- €
- Pago IVA inversiones													- €
- IVA soportado	608,82 €	608,82 €	650,82 €	617,32 €	640,32 €	608,82 €	617,32 €	591,81 €	608,82 €	608,82 €	648,82 €	617,32 €	7.427,81 €
- Devolución Préstamos													- €
- Cuotas Renting													- €
- Financiación de proveedores													- €
- Aplazamiento cobro deudores													- €
+ Aplazamiento pago proveedores y acreedores													- €
+ Cobro Deudores Aplazados													- €
- Pago proveedores y acreedores aplazados													- €
+ - Liquidación IVA 2017													- €
+ - Liquidación IVA 2018	- 8.709,84 €												- 8.709,84 €
+ - Liquidación IVA 2019				- 16.118,60 €			- 12.624,10 €			- 12.105,61 €			- 40.848,31 €
CASH FLOW	17.335,45 €	4.265,29 €	25.803,29 €	- 10.268,82 €	4.083,79 €	26.045,29 €	- 6.774,32 €	1.096,30 €	26.045,29 €	- 7.840,32 €	27.448,28 €	5.849,78 €	113.089,28 €
CASH FLOW ACUMULADO	85.200,98 €	89.466,26 €	115.269,55 €	105.000,73 €	109.084,51 €	135.129,80 €	128.355,48 €	129.451,78 €	155.497,07 €	147.656,74 €	175.105,03 €	180.954,81 €	
LIQUIDACIÓN IVA	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	
IVA REP	7.255,68 €	3.475,68 €	7.255,68 €	3.759,18 €	3.475,68 €	7.255,68 €	3.759,18 €	2.908,68 €	7.255,68 €	3.475,68 €	7.539,18 €	3.759,18 €	
IVA SOP	608,82 €	608,82 €	650,82 €	617,32 €	640,32 €	608,82 €	617,32 €	591,81 €	608,82 €	608,82 €	648,82 €	617,32 €	
LIQUIDACIÓN	6.646,87 €	2.866,87 €	6.604,87 €	3.141,86 €	2.835,37 €	6.646,87 €	3.141,86 €	2.316,88 €	6.646,87 €	2.866,87 €	6.890,36 €	3.141,86 €	
LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL	8.709,84 €			16.118,60 €			12.624,10 €			12.105,61 €			

Figura 20: Previsión de tesorería mensual para el año 2019

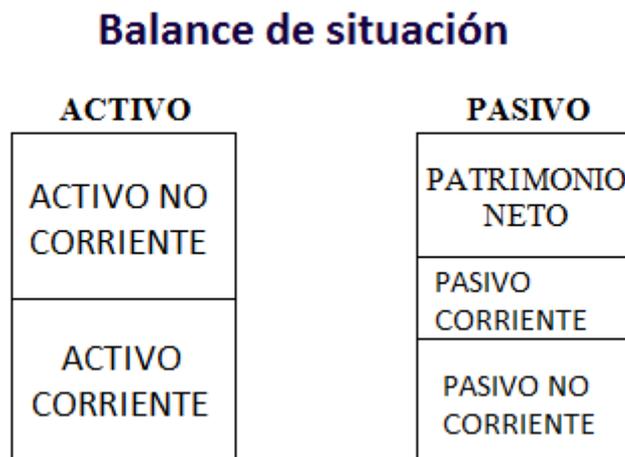
Fuente: elaboración propia

6.4 Balances de situación previsional, tres años.

El balance de situación, es un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres masas patrimoniales: activo, pasivo y patrimonio neto; es una herramienta muy importante que nos ofrece información básica de la empresa en un solo vistazo.

Cada uno de los elementos patrimoniales, activo, pasivo y patrimonio neto, representan unos grupos de cuentas contables. Es muy importante que la suma de ambas partes de el mismo resultado.

Figura 21: estructura del balance de situación



Fuente: elaboración propia.

El activo, Incluye todas aquellas cuentas que reflejan los bienes y derechos de los que dispone la entidad. Todos los elementos del activo tienen el potencial de traer dinero a la empresa, ya sea mediante su uso, su venta o su intercambio. Se suele ubicar en el lado izquierdo del balance.

Por el contrario, el pasivo, refleja todas las deudas y obligaciones económicas que tiene la empresa. Estas deudas permiten a la empresa financiar su actividad y le sirve para pagar su activo.

Por último, el patrimonio neto comprende los fondos propios de la empresa, que son todos aquellos elementos que constituyen la financiación propia de la empresa, como por ejemplo el dinero aportado por los socios el dinero acumulado de los beneficios obtenidos en años anteriores y las reservas de la empresa.

En nuestro caso la situación del balance de situación es la siguiente:

Figura 22: Balance de situación años 2017-2019

ACTIVO	2017	2018	2019
Inmovilizado	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortizaciones	2.000,00	4.000,00	6.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4.000,00	2.000,00	0,00
Existencias	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00
Tesorería	13.640,50	40.020,01	88.450,02
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13.640,50	40.020,01	88.450,02
TOTAL ACTIVO	17.640,50	42.020,01	88.450,02
PASIVO			
Recursos propios	7.775,00	7.275,00	6.775,00
Reservas	0,00	0,00	0,00
Resultados	9.865,50	34.745,01	81.675,02
Prestamos	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	17.640,50	42.020,01	88.450,02
Proveedores	0,00	0,00	0,00
Tesorería negativa	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	17.640,50	42.020,01	88.450,02

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, es el balance de una empresa muy pequeña y que además requiere de muy poca inversión para llevarla a cabo.

Dos aspectos destacan de forma importante, uno el escaso nivel de inversión que se ve reflejado y otra los incrementos del balance que se deben a largo plazo a los resultados del negocio.

Si se consiguen los resultados que se esperan en el análisis de balance previsional, se tendrá en cuenta para futuros años la posibilidad de invertir en una oficina propia y con más recursos ya que la empresa estará la suficientemente capitalizada.

6.5 Previsión de cuentas de resultados, tres años.

La cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias es el *“documento que recoge el resultado del ejercicio, separando los ingresos de los gastos imputables que se clasifican por su naturaleza, en particular, los derivados de las variaciones de valor originadas por la regla de valor razonable, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio y en el presente Plan General de Contabilidad”*

Según Plan General de Contabilidad, aprobado por Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, BOE 20 de noviembre de 2007).

Primero vamos a mostrar las cuentas de resultados de forma resumida de los tres años, explicando los diferentes pormenores de las cuentas reflejadas; posteriormente veremos los tres años en formato mensual y por último mostraremos la cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis.

Figura 23: Cuenta de PyG previsional años 2.017-2.019

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
INGRESOS DE EXPLOTACION	88.800,00 €	174.144,40 €	291.310,55 €
Ventas (sin IVA)	88.800,00 €	174.144,40 €	291.310,55 €
Fotografías	10.800,00 €	17.500,00 €	35.100,00 €
Acompañamientos	39.840,00 €	86.054,40 €	137.310,55 €
Formaciones	8.160,00 €	16.590,00 €	28.900,00 €
Proyectos de colaboración	30.000,00 €	54.000,00 €	90.000,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	75.646,00 €	127.817,72 €	182.410,53 €
Gastos de personal	56.840,00 €	98.000,00 €	145.040,00 €
Otros gastos de explotación	16.806,00 €	27.817,72 €	35.370,53 €
Arrendamientos y cánones (Oficina)	3.600,00 €	6.600,00 €	6.732,00 €
Reparaciones y conservación	390,00 €	650,00 €	- €
Servicios de profesionales independientes	1.800,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Primas de seguros	150,00 €	300,00 €	300,00 €
Servicios bancarios y similares	480,00 €	780,00 €	1.020,00 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1.800,00 €	4.200,00 €	7.800,00 €
Gastos de alojamiento web	1.920,00 €	660,00 €	840,00 €
Otros gastos de explotación	3.516,00 €	7.827,72 €	11.518,53 €
Suministros	3.000,00 €	4.200,00 €	4.560,00 €
Tributos	150,00 €	200,00 €	200,00 €
Dotación amortizaciones inmovilizado	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN (1-2)	13.154,00 €	46.326,68 €	108.900,02 €
RESULTADOS FINANCIEROS NETOS	- €	- €	- €
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	13.154,00 €	46.326,68 €	108.900,02 €
IMPUESTO 25%	3.288,50 €	11.581,67 €	27.225,01 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	9.865,50 €	34.745,01 €	81.675,02 €

Fuente: Elaboración propia.

Explicación:

Aquí tenemos la cuenta de resultados de los tres primeros años de actividad correspondientes a los años 2017-2019. Cabe destacar los siguientes aspectos:

- Ventas:
 - “Fotografías” que son los diferentes procesos de consultoría.
 - Acompañamientos: soluciones que ofrecemos a los clientes para la implantación de las diferentes propuestas que hemos detallado en el informe de consultoría.
 - Formaciones: eventos formativos en los que participamos o desarrollamos íntegramente.
 - Proyectos de colaboración: aquellos que llevamos a cabo conjuntamente con otras empresas o proyectos que nos encargan para su desarrollo directo.

- Gastos de personal:
 - Durante el primer año, seremos dos consultores y media jornada de personal técnico. Y para el resto de año iremos incrementando tanto el personal técnico como el administrativo y el de consultores, para llegar al tercer año con tres consultores, un administrativo, y un personal técnico.

Figura: 24: detalle de personal

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Consultores	2	2	3
Datos por consultor	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Salario Bruto mes	1.200	1.500	1.800
Salario Bruto año	16.800	21.000	25.200
Seg. Social	6.720	8.400	10.080
Total año	23.520	29.400	35.280
Coste Total consultores	47.040	58.800	105.840
Datos administrativo			
Salario Bruto mes	0	800	800
Salario Bruto año	0	11.200	11.200
Seg. Social	0	4.480	4.480
Coste Total administrativo	0	15.680	15.680
Datos técnico			
Salario Bruto mes	500	1.200	1.200
Salario Bruto año	7.000	16.800	16.800
Seg. Social	2.800	6.720	6.720
Coste Total técnico	9.800	23.520	23.520
TOTAL PERSONAL	56.840	98.000	145.040
PERSONAL MES	4.736,67	8.166,67	12.086,67

Fuente: elaboración propia

- Gastos de explotación:
 - Arrendamientos y cánones: empezamos en un local de coworking por el que únicamente pagamos el alquiler y tenemos derecho al uso de todas las instalaciones. Debido a la poca afluencia de empresas en el espacio, podemos hacer uso de las mismas como única empresa.
 - Reparación y conservación: la debida únicamente a la reparación del equipamiento informático.
 - Servicios de profesionales independientes: gasto de asesoría para fiscal y laboral.
 - Primas de seguros: seguro de responsabilidad civil, ya que el del local no hacemos frente al estar en un espacio de coworking.
 - Servicios bancarios y similares: coste de las comisiones bancarias.
 - Publicidad, propaganda y relaciones públicas: campañas de comunicación que llevamos a cabo.
 - Gastos de alojamiento web: gasto que tenemos que hacer frente para albergar nuestros servidores y durante el primer año, el pago de la página web que nos han diseñado.
 - Otros gastos de explotación: oficina, papelería, merchandising, más el 5% sobre ventas de combustible en acompañamientos y 3% sobre ventas de dietas en fotografías.
 - Suministros: telefonía móvil e internet por fibra óptica.
 - Tributos: coste de los mismos.
- Dotación amortizaciones inmovilizado: lo que amortizamos al año, al tener muy poca inversión este gasto también es bastante bajo.

Ahora vamos a detallar la cuenta de resultados en formato mensual del año 2017, 2018 y 2019.

Figura 25: Cuenta de PyG mensual del año 2017

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	AÑO 2017
INGRESOS DE EXPLOTACION	5.200,00 €	5.200,00 €	15.200,00 €	4.000,00 €	5.200,00 €	5.200,00 €	15.200,00 €	4.000,00 €	5.200,00 €	5.200,00 €	5.200,00 €	14.000,00 €	88.800,00 €
Ventas (sin IVA)	5.200,00 €	5.200,00 €	15.200,00 €	4.000,00 €	5.200,00 €	5.200,00 €	15.200,00 €	4.000,00 €	5.200,00 €	5.200,00 €	5.200,00 €	14.000,00 €	88.800,00 €
Fotografías	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €		1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €		1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €		10.800,00 €
Acompañamientos	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	3.320,00 €	39.840,00 €
Formaciones	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	680,00 €	8.160,00 €
Proyectos de colaboración			10.000,00 €				10.000,00 €					10.000,00 €	30.000,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	6.630,33 €	6.780,33 €	6.780,33 €	6.094,33 €	6.205,33 €	6.130,33 €	6.130,33 €	6.214,33 €	6.130,33 €	6.130,33 €	6.205,33 €	6.214,33 €	75.646,00 €
Gastos de personal	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	4.736,67 €	56.840,00 €
Otros gastos de explotación	1.727,00 €	1.877,00 €	1.877,00 €	1.191,00 €	1.302,00 €	1.227,00 €	1.227,00 €	1.311,00 €	1.227,00 €	1.227,00 €	1.302,00 €	1.311,00 €	16.806,00 €
Arrendamientos y cánones (Oficina)	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.600,00 €
Reparaciones y conservación		150,00 €						120,00 €				120,00 €	390,00 €
Servicios de profesionales independientes	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800,00 €
Primas de seguros					75,00 €						75,00 €		150,00 €
Servicios bancarios y similares	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	480,00 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800,00 €
Gastos de alojamiento web	535,00 €	535,00 €	535,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	35,00 €	1.920,00 €
Otros gastos de explotación	302,00 €	302,00 €	302,00 €	266,00 €	302,00 €	302,00 €	302,00 €	266,00 €	302,00 €	302,00 €	302,00 €	266,00 €	3.516,00 €
Suministros	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	3.000,00 €
Tributos			150,00 €										150,00 €
Dotación amortizaciones inmovilizado	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	2.000,00 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN (1-2)	-1.430,33 €	-1.580,33 €	8.419,67 €	-2.094,33 €	-1.005,33 €	- 930,33 €	9.069,67 €	-2.214,33 €	- 930,33 €	- 930,33 €	-1.005,33 €	7.785,67 €	13.154,00 €
RESULTADOS FINANCIEROS NETOS													- €
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS													- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-1.430,33 €	-1.580,33 €	8.419,67 €	-2.094,33 €	-1.005,33 €	- 930,33 €	9.069,67 €	-2.214,33 €	- 930,33 €	- 930,33 €	-1.005,33 €	7.785,67 €	13.154,00 €
IMPUESTO 25%													3.288,50 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	-1.430,33 €												9.865,50 €

Fuente: elaboración propia

Figura 26: Cuenta de PyG mensual del año 2018

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	AÑO 2018
INGRESOS DE EXPLOTACION	9.803,70 €	9.803,70 €	29.053,70 €	11.053,70 €	9.803,70 €	27.803,70 €	9.803,70 €	8.553,70 €	9.803,70 €	29.053,70 €	9.803,70 €	9.803,70 €	174.144,40 €
Ventas (sin IVA)	9.803,70 €	9.803,70 €	29.053,70 €	11.053,70 €	9.803,70 €	27.803,70 €	9.803,70 €	8.553,70 €	9.803,70 €	29.053,70 €	9.803,70 €	9.803,70 €	174.144,40 €
Fotografías	1.250,00 €	1.250,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €		1.250,00 €	2.500,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €	17.500,00 €
Acompañamientos	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	7.171,20 €	86.054,40 €
Formaciones	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	1.382,50 €	16.590,00 €
Proyectos de colaboración			18.000,00 €			18.000,00 €				18.000,00 €			54.000,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	10.549,39 €	10.549,39 €	10.936,89 €	10.586,89 €	10.699,39 €	10.549,39 €	10.699,39 €	10.511,89 €	10.549,39 €	10.586,89 €	11.049,39 €	10.549,39 €	127.817,72 €
Gastos de personal	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	8.166,67 €	98.000,00 €
Otros gastos de explotación	2.216,06 €	2.216,06 €	2.603,56 €	2.253,56 €	2.366,06 €	2.216,06 €	2.366,06 €	2.178,56 €	2.216,06 €	2.253,56 €	2.716,06 €	2.216,06 €	27.817,72 €
Arrendamientos y cánones (Oficina)	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	6.600,00 €
Reparaciones y conservación			150,00 €				150,00 €				350,00 €		650,00 €
Servicios de profesionales independientes	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Primas de seguros					150,00 €						150,00 €		300,00 €
Servicios bancarios y similares	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	65,00 €	780,00 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	4.200,00 €
Gastos de alojamiento web	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	55,00 €	660,00 €
Otros gastos de explotación	646,06 €	646,06 €	683,56 €	683,56 €	646,06 €	646,06 €	646,06 €	608,56 €	646,06 €	683,56 €	646,06 €	646,06 €	7.827,72 €
Suministros	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	4.200,00 €
Tributos			200,00 €										200,00 €
Dotación amortizaciones inmovilizado	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	2.000,00 €
RESULTADO EXPLOTACIÓN (1-2)	- 745,69 €	- 745,69 €	18.116,81 €	466,81 €	- 895,69 €	17.254,31 €	- 895,69 €	- 1.958,19 €	- 745,69 €	18.466,81 €	- 1.245,69 €	- 745,69 €	46.326,68 €
RESULTADOS FINANCIEROS NETOS													- €
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS													- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 745,69 €	- 745,69 €	18.116,81 €	466,81 €	- 895,69 €	17.254,31 €	- 895,69 €	- 1.958,19 €	- 745,69 €	18.466,81 €	- 1.245,69 €	- 745,69 €	46.326,68 €
IMPUESTO 25%													11.581,67 €
RESULTADO DEL EJERCICIO													34.745,01 €

Fuente: elaboración propia

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	AÑO 2019
INGRESOS DE EXPLOTACION	34.550,88 €	16.550,88 €	34.550,88 €	17.900,88 €	16.550,88 €	34.550,88 €	17.900,88 €	13.850,88 €	34.550,88 €	16.550,88 €	35.900,88 €	17.900,88 €	291.310,55 €
Ventas (sin IVA)	34.550,88 €	16.550,88 €	34.550,88 €	17.900,88 €	16.550,88 €	34.550,88 €	17.900,88 €	13.850,88 €	34.550,88 €	16.550,88 €	35.900,88 €	17.900,88 €	291.310,55 €
Fotografías	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	4.050,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	4.050,00 €		2.700,00 €	2.700,00 €	4.050,00 €	4.050,00 €	35.100,00 €
Acompañamientos	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	11.442,55 €	137.310,55 €
Formaciones	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	2.408,33 €	28.900,00 €
Proyectos de colaboración	18.000,00 €		18.000,00 €			18.000,00 €			18.000,00 €		18.000,00 €		90.000,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	15.152,46 €	15.152,46 €	15.352,46 €	15.192,96 €	15.302,46 €	15.152,46 €	15.192,96 €	15.071,46 €	15.152,46 €	15.152,46 €	15.342,96 €	15.192,96 €	182.410,53 €
Gastos de personal	12.086,67 €	12.086,67 €	12.086,67 €	12.086,67 €	12.086,67 €	145.040,00 €							
Otros gastos de explotación	2.899,13 €	2.899,13 €	3.099,13 €	2.939,63 €	3.049,13 €	2.899,13 €	2.939,63 €	2.818,13 €	2.899,13 €	2.899,13 €	3.089,63 €	2.939,63 €	35.370,53 €
Arrendamientos y cánones (Oficina)	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	561,00 €	6.732,00 €
Reparaciones y conservación													- €
Servicios de profesionales independientes	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Primas de seguros					150,00 €						150,00 €		300,00 €
Servicios bancarios y similares	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	85,00 €	1.020,00 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	7.800,00 €
Gastos de alojamiento web	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	70,00 €	840,00 €
Otros gastos de explotación	953,13 €	953,13 €	953,13 €	993,63 €	953,13 €	953,13 €	993,63 €	872,13 €	953,13 €	953,13 €	993,63 €	993,63 €	11.518,53 €
Suministros	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	380,00 €	4.560,00 €
Tributos			200,00 €										200,00 €
Dotación amortizaciones inmovilizado	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	2.000,00 €							
RESULTADO EXPLOTACIÓN (1-2)	19.398,42 €	1.398,42 €	19.198,42 €	2.707,92 €	1.248,42 €	19.398,42 €	2.707,92 €	- 1.220,58 €	19.398,42 €	1.398,42 €	20.557,92 €	2.707,92 €	108.900,02 €
RESULTADOS FINANCIEROS NETOS													- €
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS													- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	19.398,42 €	1.398,42 €	19.198,42 €	2.707,92 €	1.248,42 €	19.398,42 €	2.707,92 €	- 1.220,58 €	19.398,42 €	1.398,42 €	20.557,92 €	2.707,92 €	108.900,02 €
IMPUESTO 25%													27.225,01 €
RESULTADO DEL EJERCICIO													81.675,02 €

Fuente: elaboración propia

Consultoría especialista en clínicas veterinarias
 Figura 27: Cuenta de PyG mensual del año 2019

Consultoría especialista en clínicas veterinarias
 Por último, vamos a mostrar la cuenta de PyG preparada para el análisis en
 formato resumido anual para los años 2017-2018 y 2019.

Figura 28: cuenta de PyG preparada para el análisis de los años 2017-2019

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 2017	% S/ Ventas	AÑO 2018	% S/ Ventas	AÑO 2019	% S/ Ventas		Evol 17- 18	Evol 18-19
INGRESOS DE EXPLOTACION	88.800 €	100,00%	174.144 €	100,00%	291.311 €	100,00%		96,11%	67,28%
Ventas (sin IVA)	88.800 €	100%	174.144 €	100%	291.311 €	100%		96%	67%
Fotografías	10.800 €	12%	17.500 €	10%	35.100 €	12%		62%	101%
Acompañamientos	39.840 €	45%	86.054 €	49%	137.311 €	47%		116%	60%
Formaciones	8.160 €	9%	16.590 €	10%	28.900 €	10%		103%	74%
Proyectos de colaboración	30.000 €	34%	54.000 €	31%	90.000 €	31%		80%	67%
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	75.646 €	85%	127.818 €	73%	182.411 €	63%		69%	43%
Gastos de personal	56.840 €	64%	98.000 €	56%	145.040 €	50%		72%	48%
Otros gastos de explotación	16.806 €	19%	27.818 €	16%	35.371 €	12%		66%	27%
Arrendamientos y cánones (Oficina)	3.600 €	4%	6.600 €	4%	6.732 €	2%		83%	2%
Reparaciones y conservación	390 €	0%	650 €	0%	0 €	0%		67%	-100%
Servicios de profesionales independientes	1.800 €	2%	2.400 €	1%	2.400 €	1%		33%	0%
Primas de seguros	150 €	0%	300 €	0%	300 €	0%		100%	0%
Servicios bancarios y similares	480 €	1%	780 €	0%	1.020 €	0%		63%	31%
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1.800 €	2%	4.200 €	2%	7.800 €	3%		133%	86%
Gastos de alojamiento web	1.920 €	2%	660 €	0%	840 €	0%		-66%	27%
Otros gastos de explotación	3.516 €	4%	7.828 €	4%	11.519 €	4%		123%	47%
Suministros	3.000 €	3%	4.200 €	2%	4.560 €	2%		40%	9%
Tributos	150 €	0%	200 €	0%	200 €	0%		33%	0%
Dotación amortizaciones inmovilizado	2.000 €	2%	2.000 €	1%	2.000 €	1%		0%	0%
RESULTADO EXPLOTACIÓN (1-2)	13.154 €	15%	46.327 €	27%	108.900 €	37%		252%	135%
RESULTADOS FINANCIEROS NETOS	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%			
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%			
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	13.154 €	15%	46.327 €	27%	108.900 €	37%		252%	135%
IMPUESTO 25%	3.289 €	4%	11.582 €	7%	27.225 €	9%		252%	135%
RESULTADO DEL EJERCICIO	9.866 €	11%	34.745 €	20%	81.675 €	28%		252%	135%

Fuente: elaboración propia.

Podemos apreciar en ella, como la parte de acompañamiento es la que más peso tiene en la parte de ingresos, aporta casi la mitad de ellos, y es por ello, que tenemos que prestar especial importancia a estos clientes ya que además su facturación mensual es recurrente.

La parte de proyectos de acompañamientos es una fuente muy importante también de ingresos y pesa aproximadamente un tercio del total de los mismos.

En cuanto a los gastos y como no podía ser de otra forma en una empresa de servicios, el personal, es la parte más importante en términos de cuantía dentro de la cuenta de resultados.

En términos de rentabilidad, la empresa goza de muy buena salud y no solo eso, sino que a través de los años vamos incrementado la rentabilidad de la misma a unos niveles por encima del 25%. El escenario planteado nos parece muy plausible y es por ello que no lo vamos a modificar.

6.6 Punto de equilibrio.

Aquí vamos a hablar de cuando la empresa empieza a ganar dinero, también lo llamamos umbral de rentabilidad es aquella que cubre exactamente todos los costes, dando lugar a un beneficio igual a cero: los ingresos y los gastos son iguales en el punto muerto. A partir de este punto, todo lo que se venda por encima supondrá beneficio para la empresa. Si, por el contrario, las ventas quedan por debajo del punto muerto, el resultado serán pérdidas.

Lógicamente, a toda empresa le interesa que este umbral se alcance lo antes posible, con el fin de obtener beneficios cuanto antes, pero eso va a depender de la estructura de costes que tenga, es decir, de la proporción de costes fijos y costes variables: empresas con elevados costes fijos, como la industria del automóvil, tienen que producir y vender mucho para llegar al punto muerto; mientras que aquellas con bajos costes fijos necesitan vender menos para alcanzar este punto, como ocurre en muchos sectores de servicios (servicios profesionales o pequeño comercio).

En nuestro caso lo vamos a detallar para el año 2017 y veremos que a partir de obtener unos ingresos por encima de los 74.393€ empezamos a generar beneficio para la empresa.

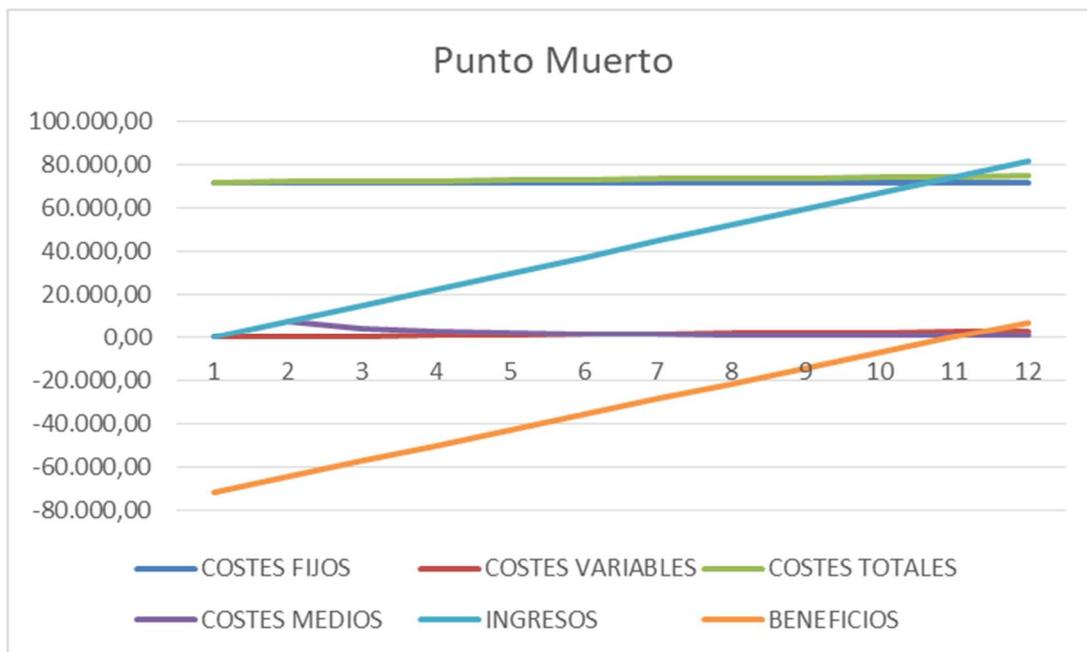
Figura 29: Detalle de punto de equilibrio para el año 2017.

COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	COSTES MEDIOS	INGRESOS	BENEFICIOS
71.630,00	0,00	71.630,00		0,00	-71.630,00
71.630,00	276,39	71.906,39	7.805,00	7.439,39	-64.467,00
71.630,00	552,77	72.182,77	3.917,50	14.878,77	-57.304,00
71.630,00	829,16	72.459,16	2.621,67	22.318,16	-50.141,00
71.630,00	1.105,54	72.735,54	1.973,75	29.757,54	-42.978,00
71.630,00	1.381,93	73.011,93	1.585,00	37.196,93	-35.815,00
71.630,00	1.658,32	73.288,32	1.325,83	44.636,32	-28.652,00
71.630,00	1.934,70	73.564,70	1.140,71	52.075,70	-21.489,00
71.630,00	2.211,09	73.841,09	1.001,88	59.515,09	-14.326,00
71.630,00	2.487,47	74.117,47	893,89	66.954,47	-7.163,00
71.630,00	2.763,86	74.393,86	807,50	74.393,86	0,00
71.630,00	3.040,24	74.670,24	736,82	81.833,24	7.163,00

Fuente: elaboración propia.

Ahora lo veremos en formato gráfico:

Figura 30: Punto muerto en formato gráfico año 2017



Fuente: elaboración propia.

6.7 Análisis de los ratios.

Una ratio es un número expresado en términos de otro que se toma por unidad. Se obtiene dividiendo los dos números entre sí. Pueden expresarse en porcentaje o en tanto por uno.

Con respecto a cómo se utilizan las ratios, podemos decir que existen dos formas de analizar los resultados obtenidos a partir del cálculo de ratios: Análisis intraempresa (comparando una mismo ratio para una misma empresa a lo largo del tiempo o con las previsiones que se hubieran hecho) y Análisis interempresa (comparando las ratios de una empresa con los de otras empresas similares por sector, tamaño, etc. o bien con la media).

Antes de poner los que corresponden a nuestra empresa vamos a hacer una breve explicación de los ratios que hemos utilizado.

Figura 31: explicación de las ratios

RATIOS	FÓRMULA	EXPLICACIÓN
TESORERÍA	$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias
LIQUIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante
ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{DEUDAS}}{\text{TOTAL PASIVO}}$	Si es reducido hay autonomía financiera, si es elevado indica estructura arriesgada
FONDO DE MANIOBRA	ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	El fondo de maniobra o capital circulante expresa la parte del activo circulante que está financiada con recursos permanentes
ROTACIÓN	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO}}$	Miden la rentabilidad económica del negocio
MARGEN	$\frac{\text{BAII}}{\text{VENTAS}}$	Miden la rentabilidad económica del negocio
APALANCAMIENTO	$\frac{\text{ACTIVO} \times \text{BAI}}{\text{C.PROPIOS} \times \text{BAII}}$	Estudia la relación existente entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios
EFEECTO FISCAL	$\frac{\text{Bº NETO}}{\text{BAI}}$	Repercusión que tiene el impuesto sobre Sociedades sobre el beneficio en la rentabilidad financiera
ROE	$\frac{\text{BENEFICIO NETO} \times 100}{\text{PATRIMONIO NETO}}$	Rentabilidad de los recursos propios.

Fuente: elaboración propia

A continuación exponemos los que pertenecen a nuestro proyecto.

Figura 32: Análisis de ratios.

	2017	2018	2019	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE				
Fondo de maniobra	13.640,50	40.020,01	88.450,02	>0.00
Tesorería	13.640,50	40.020,01	74.700,27	>0,00
Ratio de Tesorería				>0,50
Ratio de Liquidez				>1,50
Ratio de Endeudamiento				<0,60
RENTABILIDAD				
Económica				
Rotación	5,03	4,14	3,90	>0
Margen	0,15	0,27	0,37	>0
Financiera				
Apalancamiento	2,68	6,03	11,23	>=1
Efecto fiscal	0,75	0,75	0,75	
ROE	1,50	4,99	12,28	>0

Fuente: elaboración propia

Como bien podemos observar, todos los ratios son muy positivos ya que contamos con dos premisas muy importantes, por un lado el escaso nivel de inversión y por otro como cabe esperar también, el nulo nivel de financiación ajena y que toda la necesaria es aportada por los socios; esto explica que no tengamos financiación ajena y que por lo tanto no sea necesario calcular los ratios de tesorería, liquidez ni endeudamiento.

Por lo tanto, cabe remarcar que es un proyecto totalmente realizable, por su bajo nivel de inversión necesario y cuyos datos para el análisis han resultado muy favorables.

6.8 Epílogo

En este capítulo hemos estimado las necesidades iniciales de inversión y financiación para hacer realidad el proyecto empresarial. He evaluado la viabilidad económica del proyecto, a partir de unos balances y cuentas de explotación previsionales, el análisis correspondiente de las ratios que se obtienen a partir de estos documentos, posteriormente hemos definido el umbral de rentabilidad del negocio y por último he establecido un presupuesto de tesorería.

Todo ello, nos indica que el proyecto es viable y si se cumplen las expectativas saldrán unos números muy adecuados.

Capítulo 7.

Análisis de marketing

7- Análisis de marketing.

7.1 Segmentación y público objetivo

La heterogeneidad del mercado nos lleva a segmentar el mercado. Segmentar el mercado es hacer trozos (segmentos) del mismo, con un criterio: “Que cada segmento sea homogéneo desde el punto de vista del consumo”.

La segmentación no es un ejercicio de división del mercado desde un punto de vista psicológico o sociológico, sería una división demasiado simplista. No existe una regla para saber que variables son las que segmentan un mercado, nosotros la segmentación que hacemos es la siguiente:

Consultorios: Dependencias y servicios destinados a la atención y tratamiento (preventivo y curativo) de primera necesidad para los que no sean precisas con carácter inmediato la realización de análisis, cirugías mayores, hospitalización o aislamiento. Debe comprender, como mínimo:

- Sala de recepción o espera. - Sala para consulta y pequeñas intervenciones médico-quirúrgicas o cirugías menores y que incluirá, al menos, mesa de exploración con la iluminación adecuada y dotación de agua fría y caliente. Esta sala será independiente de la sala de espera. - Materiales médico-quirúrgicos e instalaciones necesarias para las actividades que se realicen y medios para esterilización del material, en su caso.
- Un lector homologado de microchips. - Un frigorífico, un microscopio, un termómetro, un fonendoscopio, un ambú y traqueotubos.

Clínicas generalistas: tienen todos los servicios anteriores y además disponen de mayor nivel de tecnología; pueden realizar RX, ecografías básicas y está integrado por un mayor número de veterinarios y auxiliares. Los servicios ofertados abarcan la gran mayoría del espectro pero sin el nivel de profundidad que realiza un especialista. Derivan los casos complejos por falta de formación específica, tecnología u horario. El horario puede ser de jornada partida o todo el día en turnos de personal. La gestión la suele hacer los veterinarios gerentes. Las tareas están repartidas en función de los puestos; normalmente: veterinario-gerente; veterinarios senior/junior; auxiliar/recepcionista. Este tipo

de clínica suelen realizar urgencias localizadas, es decir existe un veterinario que se encarga de llevar el móvil de urgencias cuando la clínica está cerrada y responde telefónicamente a las posibles urgencias que puedan surgir; si el caso lo requiere se persona en la clínica para tratar al paciente.

Clínicas de especialidad; aquellas clínicas que están especializadas en determinadas áreas, que gran parte de su facturación se debe a la remisión de casos de otras clínicas debido a su competencia técnica/conocimientos. En este tipo de clínicas dependiendo del volumen de facturación y del número de socios suelen tener un veterinario que actúa de gerente o un gerente profesional que se encarga de la gestión del negocio.

Las funciones están más estructuradas que en las clínicas de generalistas y suelen contar con veterinarios por especialidad junto con auxiliar que le dan apoyo. El horario pueden ser de jornada partida o todo el día en turnos de personal

No suelen tener urgencias, ya que el volumen más importante de su facturación son las clínicas remisoras, por lo que funcionan con citas pre-programadas.

Hospitales: ofrecen todos los servicios anteriores y además el horario es 24h ininterrumpido con presencia personal. Así mismo ofrecen el servicio de hospitalización 24h y UCI. Los puestos de trabajo están muy definidos y los procedimientos y actuaciones muy protocolizados. Cuentan con un gestor profesional en la gerencia.

Red de Clínicas-Franquicias: normalmente es un conjunto de clínicas asociadas para aprovechar su masa crítica y obtener economías de escala en la compra de medicamentos/alimentación/accesorios/fungibles.

7.2 Mapa del servicio.

Los diagramas o blueprints de los servicios permiten visualizar los procesos y especificaciones que conllevan su prestación, ya que gracias a ellos lograremos identificar como deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan apoyan estas interacciones.

La herramienta identifica dos áreas:

OnStage: Todas aquellas actividades que realiza nuestro equipo visible para nuestro cliente que en nuestro caso son: contacto vía mail, telefónico o presencial a través de algún curso o jornada de formación; primera visita de captación y explicación del proceso de consultoría; envío de presentación del servicio y presupuesto al cliente final, visita en las instalaciones para la firma del contrato de consultoría, recogida de datos tanto del programa de gestión como los facilitados vía mail o web por los asesores, reuniones con todo el personal, reuniones con la propiedad de la empresa, asignación de roles a cada uno de los miembros involucrados en la auditoría, presentación del informe final, discusión de las medidas a adoptar e implementación y seguimiento de las mismas.

BackStage: Todas las actividades que realiza nuestro equipo para la prestación del servicio y que nuestro cliente no visualiza: confección de presupuestos, presentaciones de servicio, redacción de contratos y facturas, tareas de coordinación de agendas, creación de carpetas correspondientes a cada uno de los clientes, análisis de todos los datos recogidos en casa del cliente para la elaboración del informe final de consultoría; así como llamadas, mails y reuniones con los diferentes actores que comportan la elaboración del informe de consultoría tales como gestores, asesores, abogados, proveedores, distribuidores, casas comerciales, etc. Resolución de incidencias vía telefónicas y por e-mail. Por último, el diseño y confección de las presentaciones de informe final que mandamos a nuestros clientes.

7.3 Estrategia de precios.

El precio se trata de la única variable del Marketing Mix que proporciona ingresos a la empresa, lo que le confiere un valor estratégico como variable de acción y puede definirse como: “la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que proporciona una utilidad”. A continuación desarrollamos los diferentes servicios que tiene la consultora:

- **Fotografías:** visión global de la situación actual del negocio: el precio depende fundamentalmente de los trabajadores que tenga el negocio ya que sobre ello establecemos las horas necesarias para elaborar esta “fotografía”. A modo de ejemplo diremos que el precio medio es de 1.200€; y de forma más detallada:

- * Consultorios: a partir de 950€
- * Clínicas generalistas: a partir de 1.200€
- * Clínicas de especialidad: a partir de 1.200€
- * Hospitales: a partir de 1.850€

- **Acompañamientos:** figura que usamos cuando tenemos que implementar las acciones descritas en el plan de sugerencias y mejoras de las fotografías:

- * Consultorios: a partir de 250€ /mes
- * Clínicas generalistas: a partir de 450€ / mes
- * Clínicas de especialidad: a partir de 450€ / mes
- * Hospitales: a partir de 850€ / mes

- **Formaciones:** damos charlas de formación en materia de gestión de centros veterinarios; a equipos comerciales de empresas farmacéuticas y de distribución de material veterinario. El precio varía en función de la duración y la temática de la charla, pero calculamos una media de 100€/hora.

7.4 Estrategia de comunicación.

Nuestra estrategia fundamental de comunicación parte del boca – oreja; somos muy conscientes y además medidos cuantitativamente la importancia de que nuestros clientes hablen bien de nosotros gracias a los trabajos realizados para ellos. Por lo tanto, siempre animamos a nuestros clientes a que dejen mensajes en las redes sociales acerca de su satisfacción para con nosotros y así poder llegar a un número mayor de clientes. Es el método que mejor nos funciona y es por el cual nos llegan mayor número de clientes.

En lo referente a las redes sociales, usamos tanto LinkedIn como Twitter, donde colgamos todos los trabajos que vamos desarrollando y con todos los clientes con los que vamos teniendo relación; esto da mucho prestigio dentro del sector y recibimos muchas recomendaciones positivas en estas dos redes sociales. Además de poder acceder a un alcance muy grande con un nivel de inversión ridículo.

Otro método de comunicación que usamos, es aparecer en las distintas revistas y publicaciones que existen a nivel nacional como pueden ser la revista Argos, Consulta, etc. Este método únicamente lo usamos cuando queremos hacernos eco de alguna novedad y siempre vamos acompañados de algún laboratorio para que la inversión sea menor.

Por último, también nos hacemos eco a través de los laboratorios y distribuidores donde nos permiten hablar de nuestro servicio sin coste alguno para nosotros en las múltiples jornadas que ellos realizan a nivel nacional y en cuyos eventos somos invitados. En estos eventos damos charlas de gestión enfocada en algún aspecto crítico del negocio y damos soluciones a nivel general para saber cómo poder tratar los problemas que presentamos.

7.5 Estrategia de distribución.

En este caso al ser un servicio nos contamos con estrategias definidas de distribución. Todos los servicios los prestamos en casa del cliente y estos

mismos pueden acceder a toda su información a través de nuestra web donde alojamos una copia de toda la documentación que generamos de sus casos.

Así mismo, estamos desarrollando una app donde los clientes podrán agendar reuniones con los consultores en función de las agendas de ellos mismos y las nuestras.

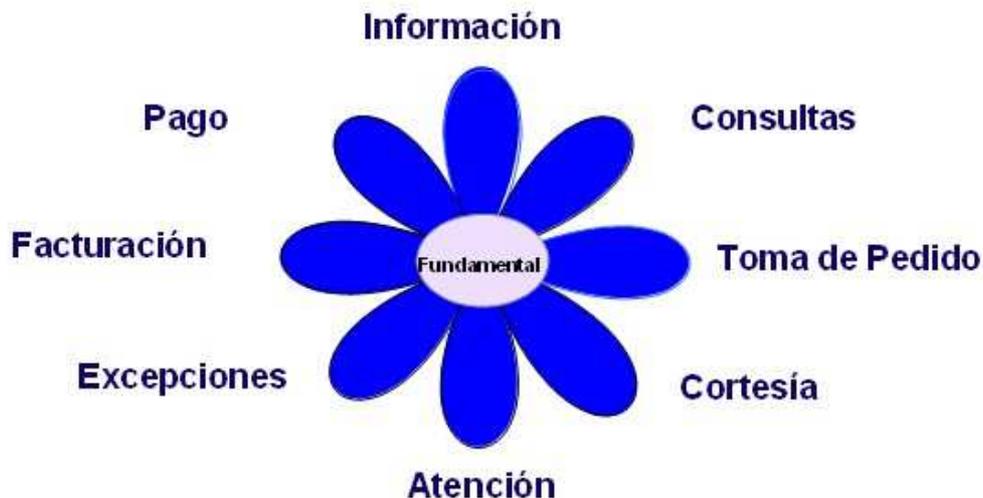
7.6 El servicio ampliado.

El valor no es únicamente el precio pagado sino el valor percibido menos lo que cuesta la recepción del servicio, que incluye tanto el coste financiero como el esfuerzo en tiempo, el esfuerzo físico, las cargas psicológicas y las percepciones sensoriales negativas.

Además, existen servicios suplementarios que incrementan el servicio perceptible y ampliado.

Estos servicios complementarios fueron clasificados en 8 categorías por Lovelock, siendo conocido este modelo como los Ocho Pétalos de la Flor del Servicio, donde cada pétalo representa a un servicio complementario.

Figura33: flor del Servicio Lovelock



Fuente: Lovelock, 1997

Debemos tener en cuenta que estas 8 categorías se clasifican en dos tipos de servicios suplementarios. Por una parte aquellos que facilitan la prestación o

son componentes esenciales de la misma y, por otro, los que aumentan el valor del servicio para los clientes. (LOVELOCK, C.; Mercadotecnia de Servicios, 1997).

En nuestro caso lo que nuestros clientes perciben como servicio ampliado son, por una parte los análisis que nosotros les ofrecemos de áreas muy concretas de su empresa de las cuales apenas tienen conocimiento (área económico-financiera y gestión de compras); así mismo ofrecemos condiciones de compra muy favorables con respecto a nuestra competencia (ninguna empresa competidora nuestra ofrece este servicio, nosotros podemos porque tenemos alianzas tanto con laboratorios como con empresas de distribución ya que aglutinamos a una gran cantidad de centros que posibilita una poder de compra importante donde nosotros manejamos el vademécum a modo de central de compras; así nuestros clientes pueden comprar a unos precios muy competitivos que si estuvieran solos no podrían acceder.

7.7 Epílogo

Este capítulo hemos empezado hablando de cómo segmentar a nuestros clientes y cual será nuestro público objetivo; nos vamos a dirigir fundamentalmente a clínicas y hospitales veterinarios. Posteriormente hemos definido los precios en función de los servicios y del tamaño del negocio al que nos vamos a dirigir, así como la estrategia de comunicación para hacernos más visibles y la de distribución

Por último hemos hablado del servicio ampliado que ofreceremos a nuestros clientes y que hace que nos diferenciamos sobremanera de nuestra competencia como son estudios muy concretos de áreas que ellos apenas conocen y que les pueden ayudar a crecer y la centralización de compras para abaratar su coste en este sentido.

Capítulo 8.

Conclusiones

8- Conclusiones.

Tras analizar con detenimiento todas las áreas que componen el plan de empresa llegamos a las siguientes conclusiones:

- Existe un entorno propicio tanto a nivel macro como microeconómico para invertir en esta idea de negocio.
- Tras analizar y segmentar a nuestro público objetivo nos damos cuenta de la necesidad de este servicio de consultoría para los centros veterinarios, debido a que su interés por ámbitos que tienen que ver con la gestión propia de su negocio es cada vez mayor y ellos no tienen la formación suficiente para llevarlo a término y por otra parte, sus negocios son cada vez más grandes (en cuestiones de personal y recursos financieros que necesitan) y más complejos que antes (tienen que hacer frente a un mercado cada vez más competitivo en precios, servicios y estrategias de captación de clientes).
- Tenemos claros cuáles son los servicios que vamos a ofrecer, dónde y cómo los vamos a desarrollar, así como, el precio y su comunicación.
- También sabemos que recursos humanos y financieros vamos a necesitar y de dónde los vamos a obtener.
- Por último, y tras un estudio económico que ha resultado favorable, estamos en condiciones de asegurar que el proyecto se llevará a término.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA:

Monografías

AMAT, O. (2011) Análisis integral de empresas. Barcelona: Profit. 978-84-9295 660-9

CANALES TATAY, Carlos. (2006). Tecnología de las Empresas Financieras, Asesoría y Gestoría. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

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

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005) Introducción a la gestión (Management). Valencia: Editorial UPV. 84-9705-750-3

DE MIGUEL MOLINA, María. (2004). Marketing de Servicios: Plan de Marketing. Valencia: Ed.: Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2004.476

GÁLLEGO DIEZ, E., VARA Y VARA, M. (2008) Manual práctico de contabilidad financiera. Madrid: Pirámide. 978-84-3682-179-6

GUIJARRO MARTÍNEZ, F., BLASCO RUIZ, A. (2011) Contabilidad analítica. Valencia: Editorial UPV.

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

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. (2000). Dirección Estratégica. 5ª edición. Madrid: Ed. Prentice Hall. ISBN 84-2052-984-2.

KOTLER, Philip. 2004. Introducción al Marketing. Madrid: Ed. Pearson Prentice Hall. ISBN 978483221780.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (2003). Fundamentos de Marketing. 6ª Edición. Madrid: Ed. Prentice Hall. ISBN 970-26-0400-1.

MATEOS RONCO, Alicia. (2005). Contabilidad General y Analítica. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

MIGUEL MOLINA, M. (2004) Marketing de servicios: plan de marketing. Valencia: Editorial UPV.

NUEVO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD. (2008) Madrid. Editorial Paraninfo. 320 páginas. ISBN: 84-283-3021-2.

PORTER, M. (2003). Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Ed. Deusto Bilbao. ISBN: 97-8842-341-653-0.

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

Consultas electrónicas

BBVA Research. *Situación Comunitat Valenciana*.

En: <http://www.economia3.com/2017/03/06/100333-bbva-research-augura-un-crecimiento-en-2017-de-la-comunidad-valenciana-del-27-del-pib/>

Consulta: [19-03-2017]

BBVA Research. Situación C. Valenciana 2º SEMESTRE 2016

En: file:///C:/Users/Hp/Downloads/https---www.bbva.com-es-wp-content-uploads-2016-10-Situacion_Valencia_2S16.pdf

Consulta [01-03-2017]

EL PAIS. “*La economía crece un 0,8% y se queda a las puertas de recuperar lo perdido con la crisis*”.

En: http://economia.elpais.com/economia/actualidad/1493361265_770831.html

Consulta [30-04-2017]

EL PAIS. “*El Banco de España sube al 2,8% el crecimiento previsto para 2017*”, en, 03 de abril de 2017. En:

http://economia.elpais.com/economia/2017/04/03/actualidad/1473_419925.html

Consulta [06-04-2017]

Expansión. “*Consultores, los actuales reyes de las transacciones españolas*”, 23/09/2016, En: <http://www.expansion.com/especiales/30-niversario/consultoria-y-auditoria/2016/09/23/57e54ca3268e3e754f8b45b3.html>

Consulta [23-06-2017]

IVACE. Informe sector servicios de la Comunidad Valenciana. Mayo de **2016**.

En: http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Sectores/SERVICIOS_CV2016.pdf

Consulta [19-06-2017]

VETERINDUSTRIA. El sector en cifras. Mercado zoosanitario español 2015-2016. http://www.veterindustria.com/key/el-sector-en-cifras/mercado-zoosanitario-espanol-2015-2016_5082_25_5108_0_1_in.html

Consulta [22-07-2017]