



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE EMPRESA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA NUEVA ASESORÍA UBICADA EN PUERTO DE SAGUNTO

GESTORÍA-ASESORÍA DEL RINCÓN S.L.

AUTOR: ALBERTO GÓMEZ DEL RINCÓN
VALENCIA, JULIO 2017

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

INDICE GENERAL

Índice de Tablas	5
Índice de Gráficos	6
Índice de Ilustraciones.....	7
1. INTRODUCCION	9
1.1. Resumen.....	11
1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	12
1.3. Objetivos	15
2. ANTECEDENTES Y SITUACION DEL ACTUAL	17
2.1. Motivación y justificación del trabajo	19
2.2. Aproximación al sector de las gestorías.....	19
3. PLAN ESTRATEGICO	27
3.1. Misión, visión y objetivos de la empresa	29
3.2. Análisis PESTEL. Macroentorno	30
3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter. Microentorno.....	39
3.4. Análisis de la competencia.....	43
3.5. Análisis DAFO y CAME.....	45
4. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	49
4.1. Constitución y forma jurídica	51
4.2. Definición áreas de trabajo.....	53
4.3. Definición puestos de trabajo	54
4.4. Organigrama	55
5. PLAN DE OPERACIONES.....	57
5.1. Localización	59
5.2. Distribución en planta.....	60
5.3. Descripción de operaciones y procesos.....	63
6. PLAN DE MARKETING.....	67
6.1. Segmentación y público objetivo.....	69
6.2. Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución	72
6.3. Servicio ampliado: Flor de Lovelock.....	77
7. ANALISIS DE VIABILIDAD ECONOMICO FINANCIERA	81
7.1. Plan de inversión-financiación.....	83
7.2. Ingresos y gastos previsionales	85
7.3. Previsión de tesorería	87

7.4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.....	91
7.5. Balance de situación previsional.....	94
7.6. Umbral de Rentabilidad.....	99
7.7. Análisis de Ratios.....	101
7.8. Análisis de Inversión: VAN y TIR	104
8. CONCLUSIONES.....	107
9. BIBLIOGRAFIA	111
10. ANEXOS	117
Anexo 1: Cuadro de Amortización del préstamo	119
Anexo 2: Previsión de ingresos.....	121
Anexo 3: Liquidación del IVA	127
Anexo 4: Umbral de Rentabilidad.....	128

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Encuesta anual de servicios. Principales magnitudes por clase de variable y subsector de actividad	36
Tabla 2. Competidores directos	44
Tabla 3. Análisis DAFO.....	45
Tabla 4. Análisis CAME	46
Tabla 5. Comparativa de las distintas formas jurídicas.....	51
Tabla 6. Método de factores ponderados para seleccionar la localización	59
Tabla 7. Contabilidad de Sociedades Mercantiles	63
Tabla 8. Empresario Individual en Estimación Directa.....	64
Tabla 9. Empresario Individual en Estimación Objetiva	65
Tabla 10. Operaciones Laborales	65
Tabla 11. Inversión en Mobiliario de Oficina	83
Tabla 12. Inversión en Equipos y Programas Informáticos.....	84
Tabla 13. Previsión de tesorería 2017	88
Tabla 14. Previsión de tesorería 2018	89
Tabla 15. Previsión de tesorería 2019	90
Tabla 16. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional	91
Tabla 17. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional	92
Tabla 18. Balance de situación previsional.....	94
Tabla 19. Análisis del Activo	96
Tabla 20. Análisis del Patrimonio Neto y Pasivo.....	97
Tabla 21. Análisis del Fondo de Maniobra.....	98
Tabla 22. Evaluación del Activo frente al Pasivo	98
Tabla 23. Volumen de Patrimonio Neto	98
Tabla 24. Número de clientes del umbral de rentabilidad	100
Tabla 25. Análisis de ratios de Liquidez.....	101
Tabla 26. Análisis de ratios de Endeudamiento	102
Tabla 27. Análisis de ratios de Rotación de Activos	103
Tabla 28. Análisis de ratios de Rentabilidad Económica	103
Tabla 29. Análisis de ratios de Rentabilidad Financiera	103
Tabla 30. Flujos netos de efectivo	105
Tabla 31. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	105
Tabla 32. Cálculo diferentes valores del Valor Actual Neto (VAN).....	105

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Evolución del número de empresas en España y la Comunidad Valenciana.....	20
Gráfico 2: Altas, bajas y permanencias de empresas	21
Gráfico 3: Distribución de empresas según número de asalariados	22
Gráfico 4: Forma jurídica de las gestorías	22
Gráfico 5: Variación del PIB en España y la Zona Euro	32
Gráfico 6: Variación del PIB per cápita en España y la Zona Euro	33
Gráfico 7: Variación del PIB en España y la Comunidad Valenciana.....	34
Gráfico 8: Evolución del número de Empresas en España (2008-2016).....	37
Gráfico 9: Umbral de Rentabilidad	100
Gráfico 10: Tasa Interna de Retorno (TIR).....	106

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Índice de Cifra de Negocios: Nacional y por Comunidades Autónomas	23
Ilustración 2: Índice de Cifra de Negocios: General y Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.....	24
Ilustración 3: Índice de Ocupación: Nacional y por Comunidades Autónomas. Tasa Anual de Ocupación	24
Ilustración 4: Índice de Ocupación: General y Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	25
Ilustración 5: Evolución del paro en España y la Comunidad Valenciana	35
Ilustración 6: Evolución del paro en la Comunidad Valenciana.....	35
Ilustración 7: Las 5 fuerzas de Porter.....	40
Ilustración 8: Organigrama	56
Ilustración 9: Plano de la oficina.....	62
Ilustración 10: La Flor de Lovelock.....	78

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera(TFC) ha sido ideado entorno a la realización de un Plan de Empresa para la creación de una asesoría, la cual quedaría ubicada en el Puerto de Sagunto(Valencia).

Hemos empezado el análisis definiendo en qué situación se encuentra el sector en el que se engloban las asesorías, y así de esta manera poder ver que evolución ha tenido durante los últimos años. Con ello se pretende tener un amplio conocimiento del mismo, debido a la gran rivalidad competitiva existente.

Una vez definida la situación del sector, damos paso al Plan Estratégico. En el citado plan haremos un análisis del entorno de la empresa, en base a tres niveles de detalle: macroentorno PESTEL), microentorno (Cinco fuerzas de Porter) y la competencia directa. Todo ello ha dado paso a un análisis DAFO.

Al tratarse de una empresa de nueva creación, formada por dos socios, una vez analizadas las distintas alternativas en lo que a forma jurídica se refiere, nos hemos decantado por constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa, debido a que es la que más ventajas nos aporta.

Respecto a la localización de nuestro despacho, hemos decidido emplazarnos en una zona céntrica del Puerto de Sagunto, debido principalmente a las grandes ventajas que obtenemos a la hora de desplazarnos a las distintas oficinas públicas con las que tendremos que interactuar. También destacar la concentración de competidores ubicados cerca del despacho.

Nos hemos decantado por un público objetivo muy concreto y de esta manera hemos podido definir qué productos vamos a ofrecer. Vamos a dirigirnos a Sociedades Limitadas, ofreciéndoles servicios de contabilidad, gestión fiscal y laboral, así como a Personas físicas en la realización de las declaraciones de IRPF.

Debido a la alta competencia existente dentro del sector y a los tiempos en los que vivimos en lo que a tecnología se refiere, hemos creado una página Web de altas prestaciones la cual hará llegar nuestros servicios a un mayor número de clientes, intentando captarlos a través de una política de precios competitivos.

Para concluir nuestro estudio, hemos realizado un análisis de viabilidad económico financiera de la empresa con vista a varios años, y la conclusión obtenida ha sido que la empresa que hemos analizado en el presente plan es rentable.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

Objeto

El objeto del presente trabajo es elaborar un Plan de Empresa para la implantación de una asesoría denominada Gestoría-Asesoría Del Rincón SL.

A través de este Trabajo Final de Carrera se pretende poner en práctica todo lo aprendido a lo largo de la Licenciatura de administración y Dirección de Empresas cursada en la Universidad Politécnica de Valencia.

La situación económica actual está inmersa en una profunda crisis, con puestos de trabajo cada vez más precarios y una tasa de desempleo en aumento. Por ello, optar por una postura emprendedora en los tiempos que corren puede resultar una buena salida al mundo laboral.

Asignaturas relacionadas

A lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas hemos cursado una amplia variedad de asignaturas, las cuales han contribuido a potenciar nuestros conocimientos, capacidades y habilidades. El trabajo Final de Carrera podríamos afirmar que sería la “rúbrica” a todo ello.

A continuación, detallamos las asignaturas que mayor relevancia tienen con el Plan de Empresa que vamos a realizar:

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación del sector
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Regional Economía Española y Mundial
Breve justificación	En este capítulo se analizará en qué situación se encuentra el sector de las gestorías, así como la evolución que ha tenido en los últimos años, y de esta forma poder tener un amplio conocimiento del mismo.
Capítulo del TFC	3. Plan estratégico
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Estratégica y Política de Empresa

Breve justificación	<p>Con este capítulo nos adentramos en la Planificación a largo plazo, fijándose los objetivos que determinarán la estrategia a seguir de la empresa.</p> <p>Realizaremos un estudio del entorno de la empresa enfocado en tres niveles de detalle: macroentorno, microentorno y los competidores. Para ello emplearemos diferentes herramientas de estudio, como el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, así como el análisis DAFO.</p>
---------------------	--

Capítulo del TFC	4. Análisis de la organización y recursos humanos
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Gestión Fiscal de la Empresa Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	<p>La finalidad de este capítulo es determinar que forma jurídica tendrá la empresa, analizando las diferentes posibilidades.</p> <p>También se definirá la estructura de los puestos de trabajo, determinando el número de empleados necesarios para poder dar el servicio deseado, así como la realización de un organigrama.</p> <p>Los conocimientos que nos han proporcionado las asignaturas mencionadas nos servirán para poder buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano.</p>

Capítulo del TFC	5. Plan de operaciones
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Analítica Dirección de Proyectos Empresariales Economía de la Información Dirección de producción y logística
Breve justificación	<p>En este capítulo se establecerá la ubicación de la empresa y se definirán los procesos que se deben desempeñar para poder ofrecer un servicio eficiente y de calidad.</p>

Capítulo del TFC	6. Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial

	Marketing en Empresa de Servicios
Breve justificación	La finalidad de este apartado es el desarrollo de las diferentes políticas de marketing. Para ello estudiaremos detalladamente todas aquellas alternativas comerciales que nos permitan adentrarnos en el mercado, con la finalidad de crear una imagen sólida que nos sirva para captar clientes y así poder alcanzar una buena posición en el mercado.

Capítulo del TFC	7. Análisis de viabilidad económico financiera
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera Matemáticas Financieras Economía de la Empresa II Contabilidad General y Analítica Dirección Financiera
Breve justificación	<p>Lo que se pretende analizar es la viabilidad de la empresa, y para ello desarrollaremos diferentes estimaciones de carácter económico.</p> <p>Se elaborarán los estados contables provisionales mediante los cuales centraremos el estudio.</p> <p>Con los resultados que obtengamos del citado análisis podremos determinar si la idea de negocio es viable o no.</p>

1.3. Objetivos

En el presente apartado vamos a determinar los objetivos que se persiguen en la elaboración de este Trabajo Final de Carrera:

- Realizar una aproximación general al sector de la asesoría para conocer el contexto en el que la empresa desarrollará su actividad.
 - Estudio de las características principales del sector.
 - Descripción de la coyuntura económica actual en España y el Mundo.

- Desarrollar el Plan Estratégico de la empresa.
 - Establecer la misión, visión y los objetivos.
 - Analizar el macroentorno y el microentorno de la empresa, a través de un análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter.
 - Conocer a nuestros competidores directos.
 - Elaborar un análisis DAFO, mediante el cual identificaremos las debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades del exterior.

- Analizar la organización y los Recursos Humanos.
 - Estudiar las diferentes opciones de formas jurídicas que puede adoptar la empresa y de esta manera poder elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades.
 - Descripción de las áreas y los puestos de trabajo que nos encontraremos en la empresa, junto con la definición del organigrama.

- Realizar el Plan de Operaciones.
 - Definir las características deseadas para la localización del negocio.
 - Establecer la distribución en planta óptima.
 - Detallar los procesos y las operaciones necesarios para prestar nuestros servicios.

- Establecer un Plan de Marketing que nos sirva para mejorar las ventas, fidelización de los clientes y nos ayude a posicionarnos en el mercado.
 - Realizar una segmentación de mercado y definir el público objetivo que mejor se adapte a nuestros servicios.
 - Determinar las políticas a seguir en cada una de las variables del marketing-mix: servicio, precio, distribución y comunicación.
- Analizar la viabilidad económico-financiera de la empresa.
 - Elaborar el plan de inversión y cuáles van a ser las fuentes de financiación con las que va a contar la empresa en el inicio de su actividad.
 - Desarrollar una previsión de los ingresos y los gastos.
 - Obtener el Balance de situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales.
 - Calcular el Umbral de rentabilidad para determinar qué ventas serán necesarias para cubrir los gastos.
 - Emplear un análisis mediante ratios, VAN y la TIR para determinar la viabilidad del proyecto.

2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL

2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.

2.1. Motivación y justificación del trabajo.

La principal motivación para el desarrollo de un Plan de Empresa enfocado al sector de las asesorías viene determinada por mi estrecha relación con este, ya que he trabajado en él durante ocho años.

Otro aspecto destacable es la puesta en práctica de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura y la experiencia adquirida a lo largo de estos ocho años trabajando en el sector.

El tejido empresarial español está conformado en su gran mayoría por pequeñas y medianas empresas, las cuales por norma general carecen de un departamento específico que desempeñe los servicios que ofrecemos. Por tanto, viendo el gran número de empresas que pueden requerir nuestros servicios, se trata de una oportunidad de negocio muy apetecible.

Nos enfrentamos a un sector maduro, en el cual no es fácil asentarse. La grave crisis económica que viene atravesando el país a lo largo de estos últimos años, así como el intento de minimizar costes por parte de las empresas, demuestran la importancia que tiene el desarrollar un buen plan de empresa que nos ayude a afrontar de la forma más eficiente posible los problemas que puedan ir surgiendo.

2.2. Aproximación al sector de las asesorías.

La finalidad de este apartado es conocer con mayor detalle las circunstancias que afectan al sector, y así ver la situación en la que se encuentra y que evolución puede tener.

Lo primero es identificar donde queda encuadrada la actividad de la empresa. El código CNAE que correspondería al sector de la asesoría es el de Actividades de Contabilidad, Teneduría de Libros, Auditoría y Asesoría Fiscal (CNAE: 6920).

Una de las principales características del sector actualmente, es la demanda de servicios a un menor coste, ya que en momentos de recesión económica se ve gravemente afectado. La implantación de las nuevas tecnologías ha hecho que surjan empresas que ofertan servicios a unos precios más reducidos y con la posibilidad de no tener que desplazarse a un despacho concreto, ya que todo se hace de forma telemática. Es por ello que la mayoría de empresas se han visto obligadas a tener que reinventarse.

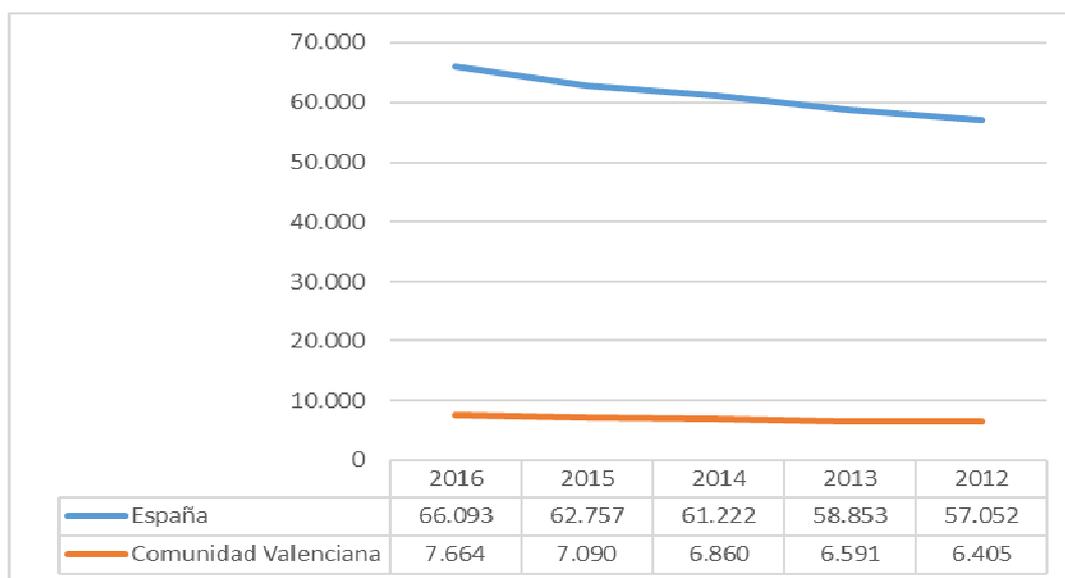
Otra característica destacable es el alto grado de intrusismo laboral en el caso de las asesorías, debido a la falta de regulación en esta materia,

donde cualquiera puede ejercer libremente la profesión, aumentando la competencia. En cambio, en las gestorías el titular debe poseer el título de Gestor Administrativo y estar colegiado.

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), en el año 2016 había 66.093 empresas en España encuadradas en el sector de Actividades de Contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal. Respecto a la Comunidad Valenciana el número de empresas englobadas en este sector era de 7.664, lo que supone un 11,59% del total nacional.

En el siguiente gráfico se puede observar la evolución que han tenido el número de empresas existentes en España y en la Comunidad Valenciana a lo largo de los últimos 5 años. A nivel Nacional, dicho crecimiento acumulado ha sido del 13,67% y en la Comunidad Valenciana del 16,42%, y en lo que respecta al año 2016, el crecimiento en España es del 5,04% y en la Comunidad Valenciana del 7,48%. Lo cual demuestra que la evolución en ambos casos sigue un crecimiento muy similar.

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



FUENTE: INE 2016

Para conocer con más detalle cómo se ha producido ese crecimiento en lo que a número de empresas se refiere, nos fijaremos en los datos que nos muestra el siguiente gráfico de altas, bajas y permanencia de estas. En este caso hemos empleado el código CNAE 69 correspondiente a Actividades jurídicas y de contabilidad.

En lo que se refiere a las altas de empresas, observamos como en estos últimos años la evolución ha tenido altibajos, destacando el año 2014 como el peor de los años en lo que a creación de empresas se refiere, pero cabe destacar que la tendencia a partir de ese año es al alza.

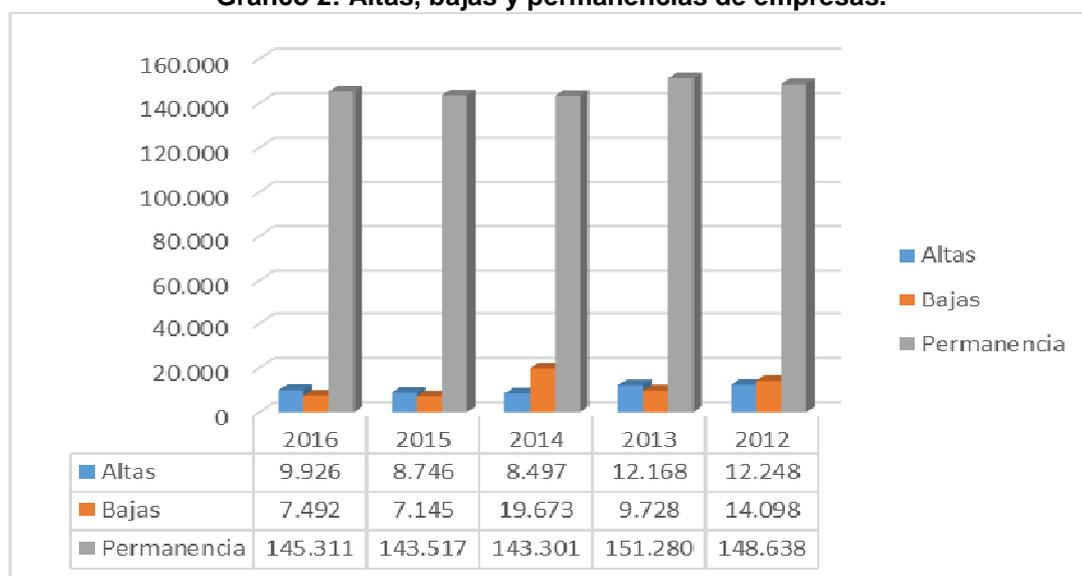
Respecto a las bajas de empresas, destacar el año 2014 debido al gran incremento que se produjo en comparación con el resto de años.

Las altas han sido siempre superiores a las bajas, salvo en los años 2012 y 2014 donde desaparecieron más empresas que las que se crearon.

La tendencia de las empresas que permanecen en el sector ha gozado de una mayor estabilidad.

La grave crisis económica que nos ha azotado desde el año 2008 hasta el año 2014 ha hecho que muchas empresas del sector se hayan visto forzadas a desaparecer o a reinventarse para subsistir. Pero vemos que a partir del año 2014 la situación ha mejorado considerablemente, y cada vez se van creando más empresas.

Gráfico 2: Altas, bajas y permanencias de empresas.

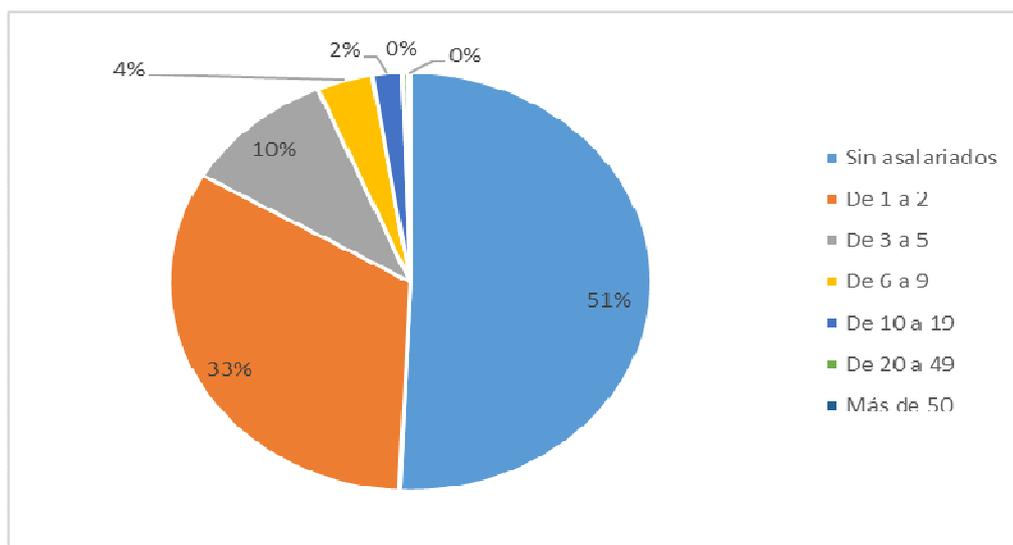


FUENTE: INE 2016

A continuación, nos centraremos en la estructura de las empresas, haciendo hincapié en el número de asalariados con el que cuenta cada empresa dentro del sector, así como la forma jurídica de estas.

Vemos como el 84% de las empresas del sector cuentan con 2 o menos asalariados, y el 51% de estas no tiene ningún asalariado, lo cual deja de manifiesto la reducida dimensión de personal en la mayoría de empresas. Por tanto, se trata de un sector compuesto casi en su totalidad por PYMES.

Gráfico 3: Distribución de empresas según número de asalariados



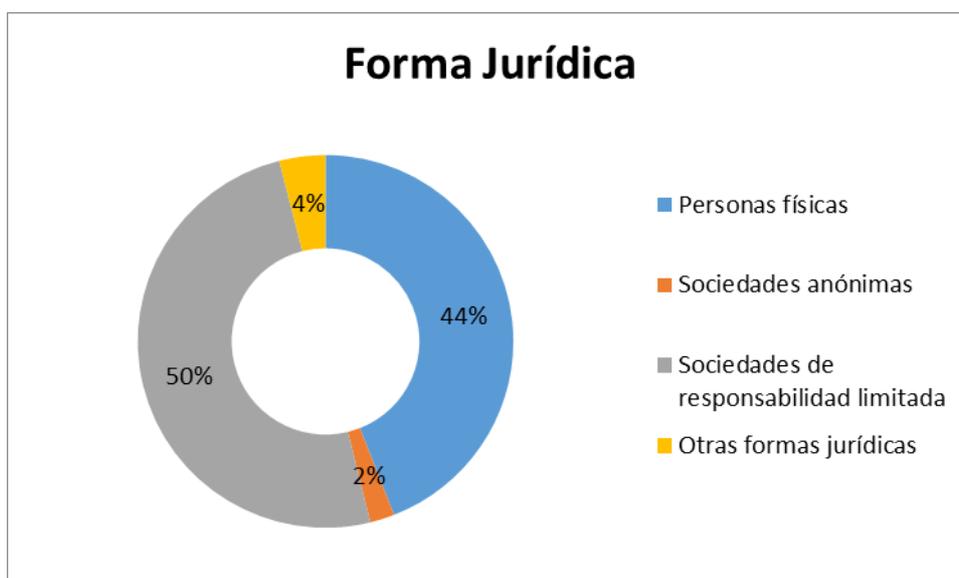
FUENTE: INE 2016

En lo que respecta a la forma jurídica por la que más se decantan las empresas del sector de las gestorías, observamos cómo el 50% optan por constituirse como sociedades de responsabilidad limitada, lo cual se debe en gran medida al capital mínimo que se exige para formar este tipo de sociedades.

La otra alternativa más empleada es la de persona física, con un 44%, lo cual resulta lógico a la vista del número de asalariados que componen las empresas del sector, que como hemos visto en el gráfico anterior el 51% son empresas sin asalariados.

En lo que respecta a las sociedades anónimas, estas se componen mayoritariamente por las grandes empresas del sector.

Gráfico 4: Forma jurídica de las gestorías



FUENTE: INE 2016

Ahora vamos a analizar la evolución de la cifra de negocios en lo que al sector servicios se refiere, tanto a nivel general como en el caso que nos confiere, es decir, las actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial.

Destacar que para el estudio de los datos que vamos a ver a continuación, el instituto nacional de estadística ha empleado el mes de noviembre de 2016.

En la siguiente ilustración, observamos la cifra de negocios del sector servicios desglosada por comunidades autónomas, la cual compararemos con la nacional. Vemos como la tasa de la comunidad valenciana es del 6,8% y se sitúa por encima de la media nacional, que es del 6,6%.

Ilustración 1. Índice de Cifra de Negocios: Nacional y por Comunidades Autónomas.

	Índice	Tasa (%)	
		Anual	De la media de lo que va de año
NACIONAL	103,6	6,6	4,2
Andalucía	99,1	6,6	3,1
Aragón	108,4	6,8	3,4
Asturias, Principado de	94,8	7,8	2,5
Balears, Illes	88,9	8,0	7,8
Canarias	110,4	6,6	5,6
Cantabria	97,3	10,4	6,5
Castilla y León	101,0	5,0	2,0
Castilla-La Mancha	102,0	9,5	4,4
Cataluña	105,8	5,0	3,2
Comunitat Valenciana	106,7	6,8	4,6
Extremadura	100,1	9,2	5,7
Galicia	113,0	11,7	9,3
Madrid, Comunidad de	102,3	6,1	3,9
Murcia, Región de	105,8	8,5	4,8
Navarra, Comunidad Foral de	100,0	4,3	3,9
País Vasco	105,6	6,6	4,4
Rioja, La	112,3	9,7	7,3

FUENTE: INE 2016

Una vez hemos visto el desglose por comunidades autónomas de la cifra de negocios en el sector servicios, ahora vamos a analizar nuestro caso más concreto, como son las actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial.

En la siguiente ilustración se observa como la tasa anual general se sitúa en el 6,6%, mientras que la tasa de actividades jurídicas, de contabilidad y consultoría es del 9%, muy por encima de la media general. Esto demuestra que nuestro sector goza de buena salud en lo que a la cifra de negocios se refiere.

Ilustración 2. Índice de Cifra de Negocios: General y Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.

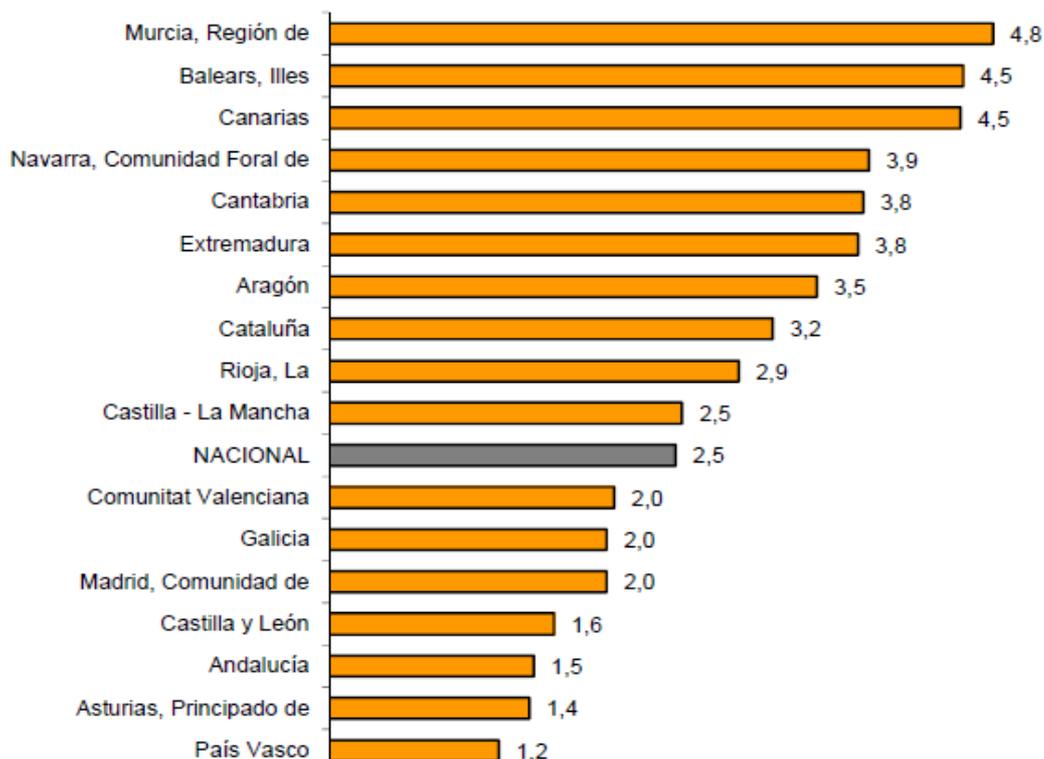
	Índice	Tasa (%)	
		Anual	De la media de lo que va de año
ÍNDICE GENERAL	103,6	6,6	4,2
2.4. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	101,9	5,2	6,7
Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial	106,6	9,0	8,3
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	98,7	3,5	5,5
Publicidad y estudios de mercado	103,3	2,6	6,3
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	86,1	2,9	3,5

FUENTE: INE 2016

Para concluir el estudio de la aproximación al sector, analizaremos la tasa de ocupación en el sector servicios en general, y también en las actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial.

En la siguiente ilustración se muestra que la tasa de crecimiento anual de la ocupación, a nivel nacional, se sitúa en el 2,5%, mientras que en la comunidad valenciana esta es del 2%, lo cual es alentador pese a no llegar a la media nacional, ya que da muestras claras de crecimiento.

Ilustración 3. Índice de Ocupación: Nacional y por Comunidades Autónomas. Tasa Anual de Ocupación



FUENTE: INE 2016

Continuando con el estudio de la ocupación en el sector servicios, vemos en la siguiente ilustración como se sitúa esta en el caso de las actividades jurídicas, de contabilidad y consultoría. Se puede apreciar que hay un crecimiento del 1,9%, valor muy cercano al que hemos visto anteriormente de la comunidad valenciana, y algo más alejado de la tasa de crecimiento general (2,5%).

Ilustración 4. Índice de Ocupación: General y Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.

	Índice	Tasa (%)		
		Mensual	Anual	De la media de lo que va de año
ÍNDICE GENERAL	101,2	-0,6	2,5	2,4
2.4. ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	99,3	0,4	1,9	1,7
Actividades jurídicas, de contabilidad y de consultoría de gestión empresarial	101,8	-0,2	1,9	1,6
Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	94,8	1,1	2,1	1,8
Publicidad y estudios de mercado	99,1	1,7	1,7	1,6
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	101,8	0,1	2,1	1,9

FUENTE: INE 2016

Las conclusiones que podemos sacar una vez analizados los datos que más afectan al sector de las gestorías, sería que se trata de un sector con una fuerte dependencia de la coyuntura económica, ya que en la época de crisis que hemos pasado desde aproximadamente el año 2007 y de la cual vamos recuperándonos en los últimos años, ha causado importantes daños en las empresas que lo componen. El tamaño de las empresas es muy reducido y emplean a pocos trabajadores.

Se observa que desde el año 2014 la situación ha mejorado considerablemente en lo que ha creación de empresas y puestos de trabajo se refiere, y las cifras de negocios van recuperando valores alentadores.

3. PLAN ESTRATEGICO

3. PLAN ESTRATEGICO

3.1. Misión, visión, valores y objetivos de la empresa

En esta apartado vamos a definir a través de la misión, la visión, los valores y los objetivos de nuestra empresa cual va a ser la hoja de ruta que queremos seguir. Para ello veámoslos uno a uno:

MISIÓN: en ella trataremos de definir nuestra labor en el mercado, es decir, nuestra razón de ser. Por tanto, la misión de nuestra empresa será la de ayudar a nuestros clientes en la gestión de sus empresas de una forma eficiente, ofreciéndoles un asesoramiento constante, de forma que mejoremos y hagamos crecer sus empresas.

La misión habla del presente de la empresa, y para saber cuáles son las metas que pretendemos conseguir en un futuro, nos adentraremos en la visión de la empresa. Dichas metas deben ser realistas y alcanzables, ya que tienen un carácter inspirador y motivador.

VISIÓN: queremos llegar a ser una gestoría referente en el ámbito comarcal, ofreciendo una amplia variedad en nuestros servicios, siempre con una calidad máxima, así como un trato cercano con el cliente en todo momento.

Por otro lado, hay que tener muy presente otro aspecto fundamental para el devenir de nuestra empresa como son los valores, es decir, los principios éticos sobre los que debe asentarse la cultura de nuestra empresa y la dotan de personalidad.

VALORES:

- **Responsabilidad:** actuar siempre de manera responsable ante nuestros clientes y la sociedad en general, mediante prácticas legales y éticas.
- **Calidad:** los servicios que preste nuestra empresa han de ser siempre de una gran calidad, la cual debe ser percibida por el cliente y aportarle satisfacción.
- **Trabajo en equipo:** conseguir formar un grupo de trabajo que funcione de forma coordinada y sea capaz de ofrecer las mejores soluciones a los clientes.
- **Enfoque a los clientes:** mantener una estrecha relación con los clientes, de forma que se sientan partícipes del proceso de gestión y tratar sus problemas como si fueran nuestros.
- **Innovación:** no vivir anclados en el pasado, y ofrecer una constante innovación en nuestros servicios, buscando nuevas alternativas que nos ayuden a mejorar nuestro producto.

- **Profesionalización:** prestar nuestros servicios a través de personas altamente calificadas para el mismo, siempre de la forma más profesional posible.

Por último, pero no por ello menos importante, nos queda definir cuáles van a ser los objetivos de la empresa, siempre respetando lo que queremos llegar a ser (visión) y teniendo presente nuestra razón de ser (misión). Los objetivos se refieren más al corto plazo.

OBJETIVOS:

- **Fidelizar a los clientes:** tratar de conseguir que los clientes estén satisfechos y de esta forma continúen contratando nuestros servicios, de esta forma podremos asentar una cartera de clientes sólida.
- **Posicionamiento en el mercado:** adentrarnos en el mercado y conseguir un volumen de negocio que nos permita continuar con nuestra actividad.
- **Prestar servicios de calidad:** que el cliente perciba y le aporte valor a su negocio, de una forma eficiente.
- **Rentabilidad:** mediante un proceso eficiente en el cual se acortan plazos y se ajustan los recursos, para así de esta forma obtener un mayor margen de beneficio que nos permita continuar en el mercado.

3.2. Análisis PESTEL. Macroentorno

Esta técnica nos permite conocer el entorno en el que se va a desenvolver la empresa a través de los siguientes factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Mediante la aplicación de esta herramienta intentaremos comprender que va a pasar en un futuro próximo, y de esta forma poder utilizarlo a nuestro favor.

ENTORNO POLITICO:

En este apartado trataremos de analizar aquellos factores asociados a la clase política que puedan influir en la actividad de nuestra empresa en el futuro.

Vivimos una era de cambio profunda en el terreno político nacional e internacional. En el apartado nacional, han surgido nuevos partidos políticos que han cambiado la hoja de ruta que hasta ahora se había seguido, ya que hemos pasado de un claro bipartidismo del PSOE y el PP en la era democrática, a una mayor variedad en lo que a partidos se refiere. Dicho cambio se ha visto reflejado en las últimas elecciones generales, en las cuales vivimos algo insólito hasta la fecha, ya que el voto estaba tan repartido que ninguna fuerza política era capaz de alcanzar la ansiada mayoría absoluta, puesto que ningún candidato encontraba los apoyos necesarios. Tal fue el caos político que la figura del Rey de España tuvo que salir a escena y ejecutó el mandato constitucional y convocó nuevas elecciones, algo jamás acontecido en el periplo democrático de nuestro país.

Otro aspecto que ha levantado una gran polémica en el ámbito político nacional han sido los casos de corrupción acontecidos en los últimos años dentro de los propios partidos políticos, lo cual ha hecho que la percepción de la ciudadanía hacia los políticos se vea claramente perjudicada, y se ha visto reflejado en las urnas de las últimas elecciones generales del año 2016.

La crisis económica ha influenciado en las decisiones políticas de estos últimos años, ya que desde la Unión Europea se nos está exigiendo una serie de recortes con el fin de mejorar nuestro déficit. Se están llevando a cabo recortes en el gasto público, lo que provoca que el estado se vea forzado a reducir las partidas destinadas a fomentar el consumo privado.

Las últimas reformas fiscales y laborales han provocado cierta incertidumbre en las empresas españolas. Todo ello se acrecienta en las PYMES, ya que amoldarse a estos continuos cambios les resulta muy complicado, y deben echar mano de profesionales en la materia, con el coste que ello supone.

Profundizando un poco más en la última reforma laboral aprobada en febrero de 2012, la cual pretendía fomentar la empleabilidad de los trabajadores, fomentar la contratación indefinida, incentivar la flexibilidad interna en la empresa como medida alternativa a la destrucción de empleo y favorecer la eficiencia del mercado de trabajo con medidas que afectan principalmente a la extinción de contratos de trabajo. Ha sido esta última la que ha levantado más ampollas, ya que se ha abaratado el despido.

ENTORNO ECONOMICO:

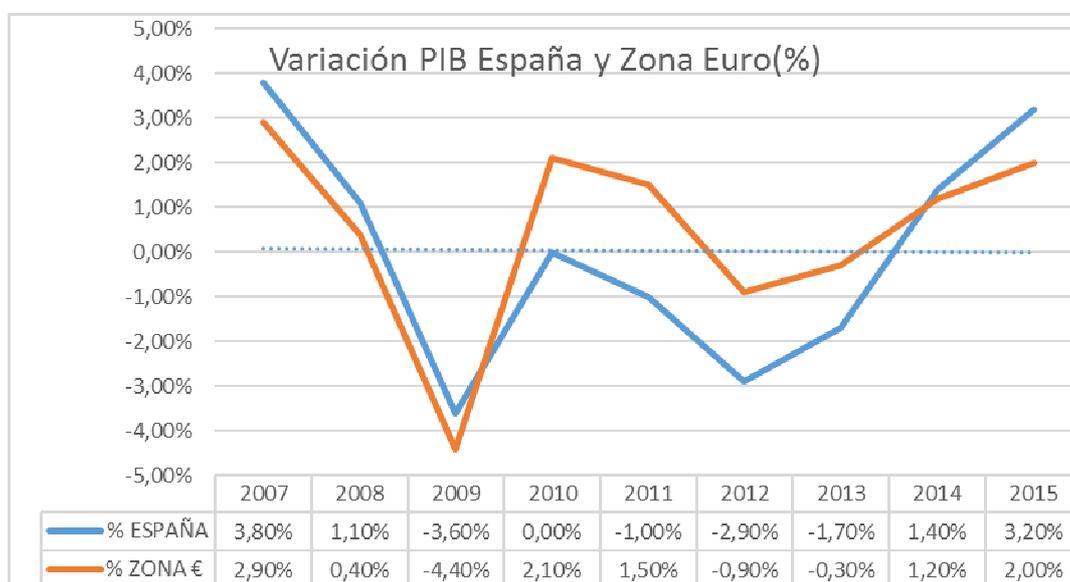
En este apartado analizaremos como pueden afectar las cuestiones económicas actuales y futuras al funcionamiento de nuestra empresa.

Comenzaremos hablando de los ciclos económicos que ha experimentado el país en los últimos años, y lo veremos a través de la evolución del Producto Interior Bruto.

Se puede observar en el siguiente gráfico como la fuerte crisis que ha acontecido en el mundo entero ha afectado de forma notable al PIB, tanto de España como de los países de la zona euro. Es a partir del año 2007 cuando se entró en una fuerte recesión económica, provocada principalmente por la burbuja inmobiliaria, llegando a su punto más bajo en el año 2009, donde el PIB de la zona euro y de España alcanzaron sus valores más bajos. La tendencia de ambos se asemeja bastante. Se puede apreciar como a partir del año 2014 la situación se ha revertido y se ha producido un notable crecimiento del PIB.

Este buen momento del ciclo, sin embargo, no debería hacernos olvidar nuestras debilidades, ya que España es uno de los países con mayor déficit público de la zona euro, el segundo con mayor desempleo y uno de los países donde más ha aumentado la desigualdad durante la crisis. Si a todo ello le juntamos que el período de reformas estructurales aún no ha concluido, debemos seguir siendo prudentes.

Gráfico 5: Variación del PIB en España y la Zona Euro.

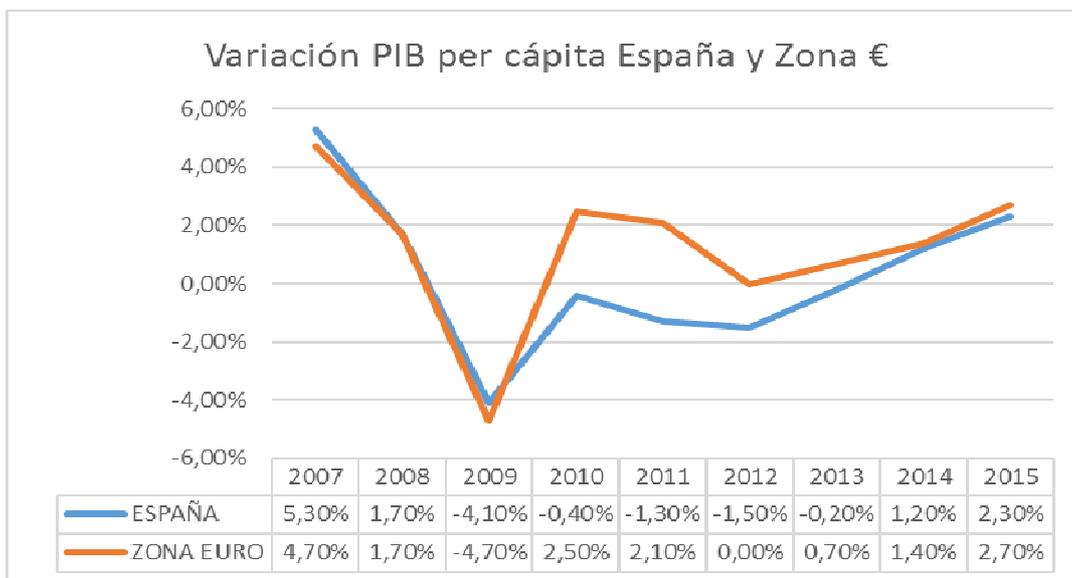


ELABORACION PROPIA. FUENTE: EXPANSIÓN (DATOS MACRO)

Si ahora atendemos a las variaciones del PIB per cápita, tanto en España y la zona euro, podemos observar en el siguiente gráfico como el año 2009 fue el de mayor descenso, con una bajada de más del 4% en ambos. La mejora se aprecia a partir del año 2014, siendo en España algo más baja que en la zona

euro. La tendencia de crecimiento también ha seguido en el año 2016 en sus tres primeros trimestres, situándose en torno al 4%.

Gráfico 6: Variación del PIB per cápita en España y la Zona Euro.

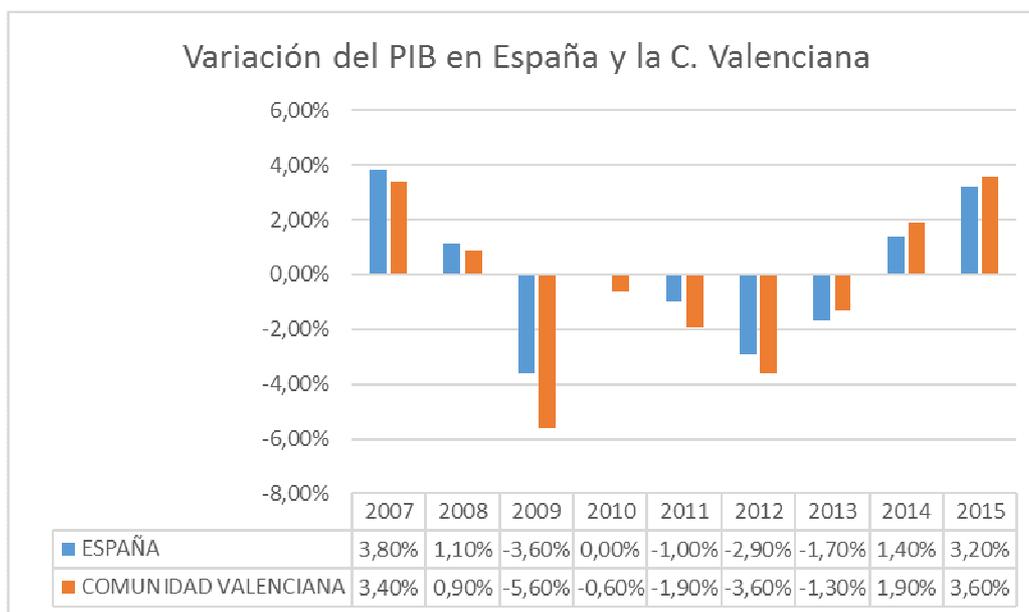


ELABORACION PROPIA. FUENTE: EXPANSIÓN (DATOS MACRO)

Como nuestra empresa se encuentra ubicada en la comunidad valenciana, también sería importante analizar los datos de esta comparándolos con los de España. Destacar que la comunidad valenciana es una de las más importantes en volumen de PIB, ocupa el 4º lugar en el ranking de las comunidades autónomas.

La evolución que sigue es similar a la del conjunto de España, pero observamos como el crecimiento es superior a partir del año 2014.

Gráfico 7: Variación del PIB en España y la Comunidad Valenciana.



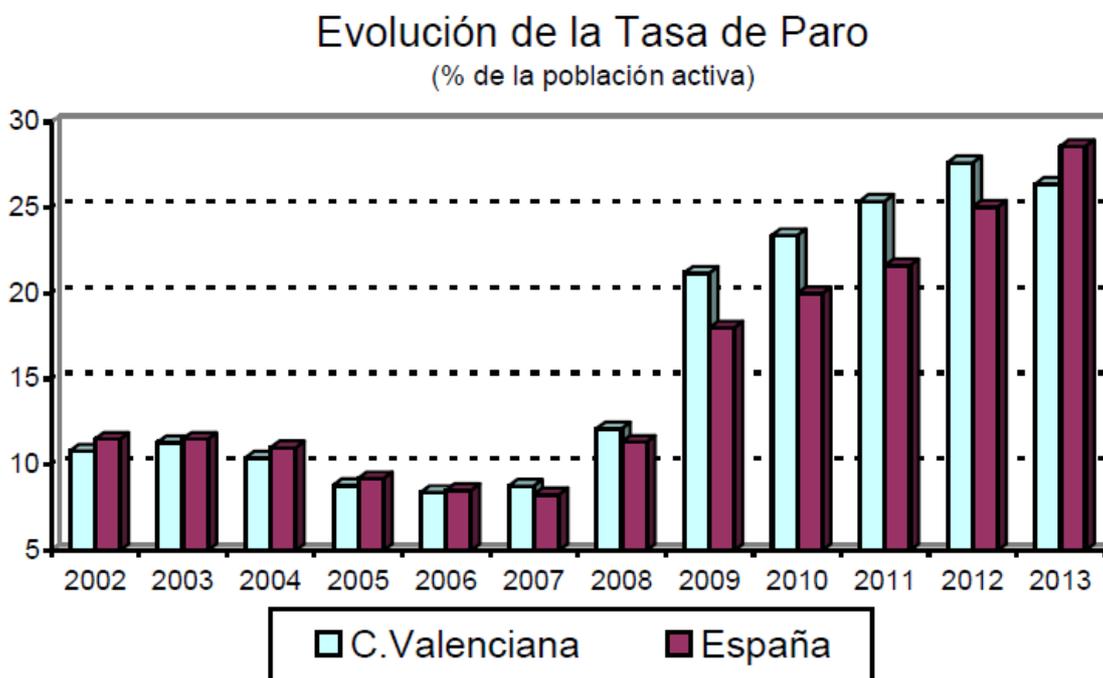
ELABORACION PROPIA. FUENTE: EXPANSIÓN (DATOS MACRO)

Otro de los factores que debemos considerar a la hora de realizar un análisis económico, es el de la tasa de desempleo. Se trata de uno de los caballos de batalla de los gobiernos que han existido, ya que hasta la fecha no han conseguido disminuirlo a cifras medianamente aceptables.

En las siguientes ilustraciones podemos observar cómo ha evolucionado el paro tanto a nivel nacional como en la comunidad valenciana desde que dio comienzo la crisis.

En la primera vemos la comparativa de la tasa de paro en España y en la comunidad valenciana, donde apreciamos que desde el año 2007 la tasa de paro de la comunidad valenciana se sitúa por encima de la de España, siendo el año 2012 el peor de todos, llegando a alcanzar el 28% en la comunidad valenciana, mientras que en España se sitúa en el 26% en el año 2013. Esto indica la escasez de oportunidades a la hora de encontrar trabajo en los años más duros de la crisis, y esto provoca que muchos jóvenes se han visto forzados a emigrar a otros países en busca de trabajo. Es a partir del año 2014 cuando se aprecia un cambio en la tendencia, reduciéndose el número de parados, aunque aún queda un largo camino de mejora para llegar a unas cifras de paro aceptables, el cual debe abarcar el gobierno con medidas que ayuden al desarrollo y la creación de empleo.

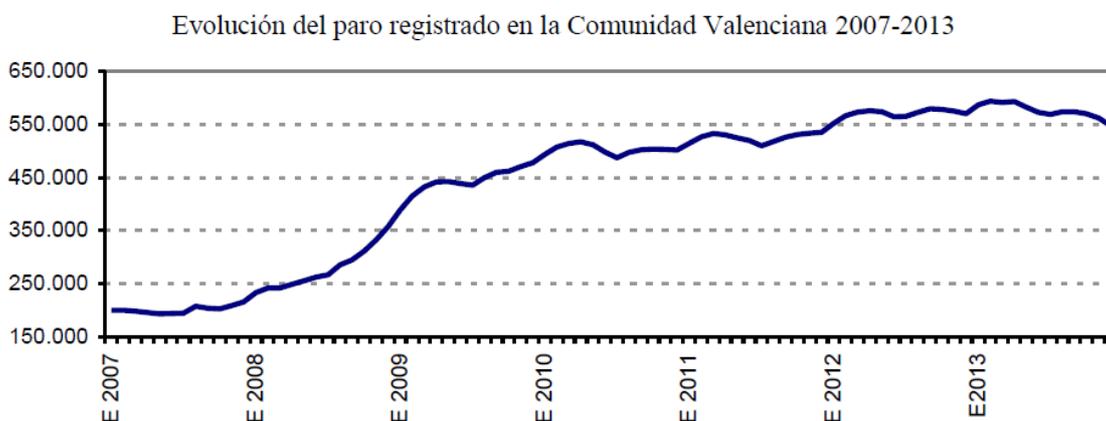
Ilustración 5. Evolución del paro en España y la Comunidad Valenciana.



FUENTE: CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (CV EN CIFRAS 2014)

En la segunda ilustración se muestran las cifras de parados que ha habido en la comunidad valenciana desde el año 2007 hasta el 2013. Vemos como el número de parados iba en constante aumento año tras año, hasta alcanzar cifras superiores a los 550.000 parados en el año 2013.

Ilustración 6. Evolución del paro en la Comunidad Valenciana.



FUENTE: CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (CV EN CIFRAS 2014)

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

	Total	692 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal
Número de empresas	1.306.570	61.975
Número de locales	1.411.521	64.857
Volumen de negocio	422.454.983	10.214.113
Valor de la producción	338.490.294	9.163.673
Valor añadido a precios de mercado	186.907.916	6.231.961
Valor añadido al coste de los factores	192.603.639	6.219.349
Gastos de personal	119.413.922	4.220.022
Compras y gastos en bienes y servicios	249.609.632	4.220.215
Compras de bienes y servicios para la reventa	97.713.565	1.289.916
Inversión en activos materiales	29.032.455	265.871
Personal ocupado (media anual)	5.377.842	183.220
Personal remunerado (media anual)	4.208.912	132.195

FUENTE: INE 2014 (DATOS ECONOMICOS EN MILES DE EUROS)

En la tabla que vemos arriba, se muestran los datos más relevantes del sector que nos atañe, el de las gestorías, encuadrado en el subsector 692. Según la última encuesta anual de servicios publicada por el instituto nacional de estadística, vemos como existen 61.975 empresas, lo que equivale al 4,7% del total de empresas españolas. La cifra de negocio se sitúa en 10.214.133, es decir el 2,5% del total, y se da empleo a 183.200, que corresponde al 3,4% del total.

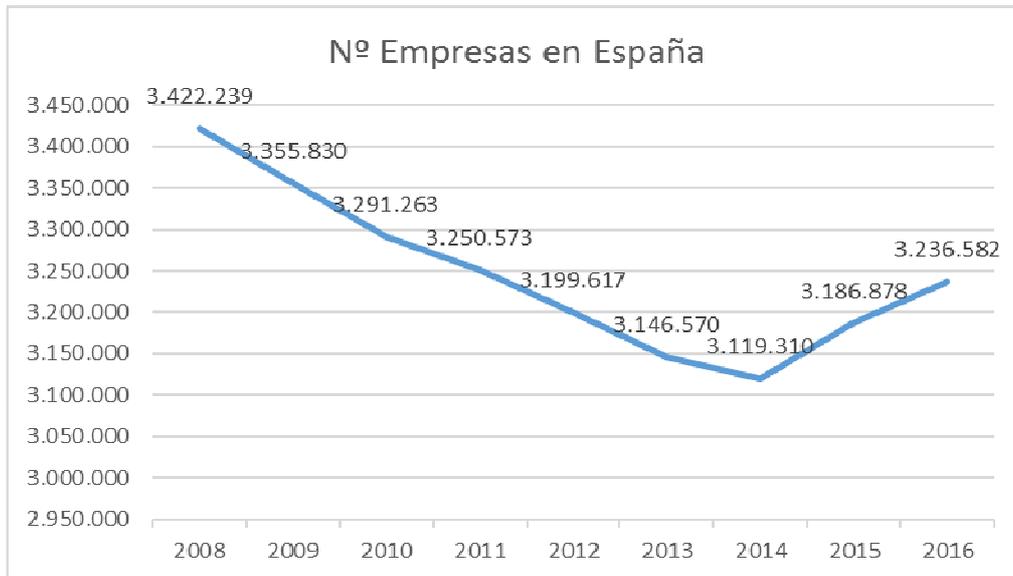
Como conclusión, decir que los años de crisis han afectado de manera muy negativa a las empresas del sector en cuestión, se ha destruido empleo, los sueldos han bajado y hay muchas empresas que se han visto obligadas a cerrar. Pero a partir del año 2014 las cosas parece que van volviendo a un cauce más positivo.

ENTORNO SOCIAL:

En este apartado, veremos la influencia que tiene el entorno social, haciendo referencia a los cambios culturales, demográficos, las creencias y la religión, hasta el punto de ver de que manera pueden llegar a influir en nuestro negocio.

Como ya hemos visto con anterioridad, nuestros principales clientes son las empresas, de las cuales aproximadamente el 99% tienen menos de 50 empleados, y lo más conveniente es analizar la evolución del número de empresas existentes en España.

Gráfico 8: Evolución del número de empresas en España (2008-2016).



FUENTE: INE 2016

En el gráfico anterior, según los datos extraídos del DIRCE en el INE, podemos observar la evolución en lo que a número de empresas se refiere en España. Desde el año 2008 la tendencia es decreciente, hasta llegar al año 2014 donde vemos que la situación se revierte y vuelve a crecer el número de empresas. Este crecimiento es debido a la recuperación económica y a las medidas tomadas por el gobierno para fomentar la creación de empleo, las cuales están dando sus frutos.

ENTORNO TECNOLÓGICO:

Antiguamente el sector de las gestorías no precisaba de mucha tecnología, ya que casi toda la documentación se tramitaba en papel. Pero eso es cosa del pasado, puesto que en la actualidad la continua evolución tecnológica ha hecho que las empresas se vean obligadas a adaptarse tecnológicamente. La aparición de internet y la continua modernización de los ordenadores han reducido de forma considerable los tiempos de trabajo, y resulta imposible ver una gestoría que no emplee el ordenador en su día a día.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han tomado un papel relevante en el sector servicios. Su aparición ha cambiado las reglas del juego, ya que hoy en día existen una gran variedad de software de gestión empresarial que nos ayuda notablemente a prestar nuestros servicios con una mayor calidad. El uso del correo electrónico ha facilitado y mejorado la comunicación con los clientes.

En nuestro sector el trabajo con las administraciones es continuo, y por tanto es indispensable adaptarnos a sus necesidades. Ya no es necesario desplazarnos a las oficinas de hacienda o seguridad social, puesto que de forma telemática podemos presentar todo lo que se nos requiera. Destacaremos las principales aplicaciones con las que trabajaremos:

- La Agencia Tributaria: a través de su página web www.aeat.es podemos tramitar las declaraciones de impuestos, las modificaciones censales y consultar los modelos ya presentados.
- Seguridad Social: mediante el sistema RED podemos abarcar los ámbitos de actuación, cotización, afiliación y remitir partes.
- SEPE: permite la comunicación de datos de forma electrónica.
- Registro Mercantil: donde podemos depositar los libros contables y las cuentas anuales.

ENTORNO AMBIENTAL:

Este entorno es probablemente el que menor influencia tiene sobre nuestra actividad. Pese a ello no debemos dejarlo de lado, ya que el medioambiente cada vez se encuentra más regulado y los gobiernos trabajan constantemente para protegerlo, en gran parte por las presiones sociales.

En lo que a nuestra empresa se refiere, no va más allá de hacer un uso responsable de los recursos con los que trabajamos junto a un desarrollo sostenible de la actividad.

ENTORNO LEGAL:

Para poder ejercer la profesión como gestor administrativo debes colegiarte en el Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España, que es el órgano formado por todos los colegios territoriales, y se encarga de controlar la actividad llevada a cabo por los gestores administrativos.

Previamente a la colegialización, debemos superar las pruebas que se exigen, para lo cual debes estar en posesión de una serie de titulaciones universitarias, que en nuestro caso sería la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

En la página web del Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España nos muestra la normativa que regula la profesión del gestor administrativo:

- Estatuto de la Profesión de Gestor Administrativo
- Reglamento regulador del ejercicio personal
- Ley de Colegios Profesionales
- Ley Ómnibus
- Ley Paraguas

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

- Código deontológico
- Reglamento de Régimen disciplinario
- Reglamento de comisiones de trabajo
- Reglamento de Régimen interior

Muchas veces se desempeñan actividades que son más propias de economistas, por lo que también nos encontramos en el marco de algunos documentos del Colegio de Economistas.

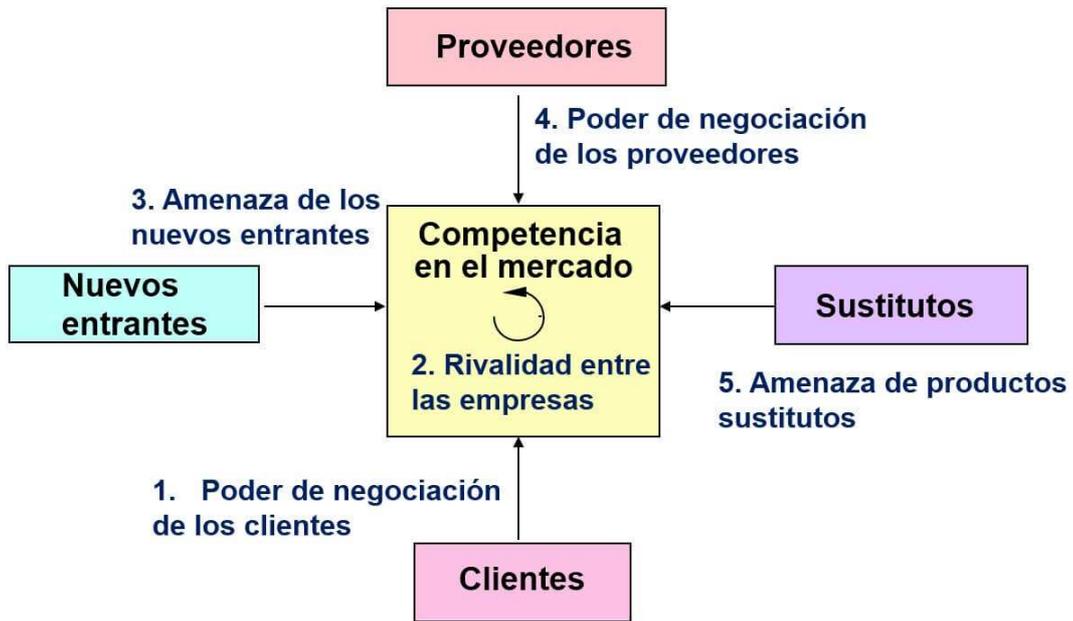
3.3. Análisis 5 fuerzas de Porter. Microentorno

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos sirve para analizar el Microentorno de la empresa. Se hace un exhaustivo análisis del sector en el que va a operar la empresa y de esta forma podremos determinar el atractivo del mismo. Nos puede servir como un buen punto de partida para desarrollar la estrategia que vamos a seguir en nuestro negocio.

Las cinco fuerzas a las que hace referencia el modelo de Porter son:

1. La amenaza de nuevos competidores.
2. El poder de negociación de los proveedores.
3. El poder que tienen los clientes.
4. La amenaza de productos substitutivos.
5. La rivalidad entre los competidores.

Ilustración 7. Las 5 fuerzas de Porter.



FUENTE: <http://www.5fuerzasdeporter.com/> 2017

AMENAZA DE ENTRADA

Este tipo de amenazas se refiere a las barreras de entrada en las que se puede ver inmersa una empresa a la hora de adentrarse en el sector. El conocimiento de dichas barreras es crucial, ya que son a las que nos tendremos que enfrentar al inicio de nuestra actividad, y una vez estemos posicionados serán las mismas las que nos indicaran la facilidad con la que pueden aparecer nuevos competidores.

Una de las principales barreras a la que nos tenemos que enfrentar es la experiencia existente en el sector de las gestorías. Ninguna de las empresas destaca por tener una gran cuota de mercado y se trata de un sector muy fragmentado. Los clientes suelen tener una gran fidelidad con sus gestores, ya que prima la confianza y la seguridad que estos les transmiten. Por tanto, hacerse con una cartera de clientes sólida en los comienzos es muy complicado.

También existe la barrera de entrada que puede ocasionar la inversión inicial en nuestro negocio. En nuestro caso el capital humano es lo primordial, ya que no es necesaria una gran inversión en adquirir un local, ya que se puede trabajar desde casa o desplazándonos al local del cliente, tampoco es necesario invertir mucho dinero en ordenadores y programas de gestión, ya que este gasto irá en función de hasta dónde queremos abarcar en lo que a volumen de negocio se refiere.

Otra barrera podría ser el alto grado de intrusismo laboral existente en el sector de las gestorías. Se exige que, para poder ejercer como gestor administrativo, seas licenciado y superes unas pruebas, junto con la posterior colegialización. El problema reside en que muchas de los trabajos que se llevan a cabo en una gestoría no se ven sujetos siempre a la titulación de gestor, ya que cualquiera con un ordenador y conocimientos suficientes puede realizar la contabilidad de un negocio.

La conclusión que podemos sacar es que no existe una fuerte barrera de entrada en el sector, y nos podemos encontrar con un gran número de competidores.

EL PODER DE LOS PROVEEDORES

En nuestro caso el poder que pueden ejercer los proveedores no es muy significativo, ya que se trata de un servicio que apenas necesita nutrirse de ellos.

El producto más importante con el que trabaja una gestoría es el software de gestión, el cual sí que le supone un importante desembolso a la empresa dada su complejidad. Este precisa de continuas mejoras y actualizaciones, es por ello que se debe ir renovando anualmente la licencia. Al tratarse de un producto tan sofisticado, sí que existe una mayor dependencia del proveedor, y no es fácil cambiar a otro, ya que eso supondría un nuevo desembolso y tener que habituarse a él a través de cursos de formación.

El resto de proveedores con los que podemos encontrarnos no tienen un poder destacable, ya que por ejemplo, los que nos suministran material de oficina, hoy en día hay una amplia variedad de este tipo de proveedores con unos precios similares, por tanto, el cambiar de uno a otro a la empresa no le supone gran cosa.

EL PODER DE LOS CLIENTES

Aquí veremos el poder de negociación que puede ejercer un cliente frente a la empresa.

Una empresa que posea una amplia cartera de clientes, el poder de negociación que poseen estos es menor que el de una empresa que tenga un número reducido de clientes. Esto se debe a que la pérdida de un cliente le afecta más a la empresa que no cuenta con muchos clientes. En las fases iniciales de nuestro negocio es cuanto más poder tiene los clientes, ya que estamos en fase de captación y consolidación.

Si nos basamos en el coste que le supone al cliente pasar de un gestor a otro, aquí su poder es elevado. Al existir tanto competidor, el cliente se basa en diversos criterios para seguir o no con su gestor. Un factor determinante es la confianza y el trabajo bien hecho que debe percibir el cliente, y otro factor clave sería el coste para el cliente, ya que en cualquier momento puede decantarse por otro gestor que le cueste menos.

Una de las principales ventajas a nuestro favor es que se trata de un servicio que precisa de una alta profesionalización, y para las PYMES no es fácil tener a una persona dedicada solamente a la gestión de la empresa, debido a su elevado coste. En las grandes empresas sí que es habitual que tengan su propio departamento. Pese a ello, puede darse el caso que un cliente decida llevar el mismo esas tareas de gestión, en cuyo caso su poder de negociación sería elevado.

La conclusión que podemos obtener respecto al poder de negociación de los clientes, es que es muy elevado, ya que el coste de cambiar de un gestor a otro es casi nulo.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La amenaza de que surjan servicios que sustituyan a los que realiza una gestoría es cada vez más elevada. Las empresas de reducido tamaño no poseen los recursos o los conocimientos suficientes como para poder llevar la gestión de su negocio, y por tanto es normal que lo tenga que desempeñar una gestoría. En el caso de las empresas de mayor tamaño, el papel de una gestoría es casi nulo, ya que ellos mismo gestionan su negocio. Los avances y las facilidades que hoy en día nos dan las nuevas tecnologías, hace que la amenaza de sustitución se eleve considerablemente, puesto que casi todo se realiza de forma telemática, y es fácil que cualquier empresario que posea un certificado electrónico se gestione el mismo las declaraciones.

La aparición de las gestorías “Low Cost” genera un peligro potencial de ser sustituido, puesto que el coste de sus servicios es mucho menor y se trabaja desde internet, sin necesidad de que el cliente se desplace.

Otra amenaza sería el alto nivel de intrusismo existente en el sector, en el que economistas y abogados pueden complementar sus servicios habituales con los propios de una gestoría, debido a sus amplios conocimientos en la materia.

Se puede decir que existe un amplio riesgo de sustitución, y para poder combatirlo las empresas deben estar en un proceso continuo de renovación e innovación de sus servicios.

LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Los cuatro factores analizados anteriormente afectan de una forma directa a la rivalidad entre las empresas.

Destacar la existencia de un gran número de empresas en el sector, el cual en estos últimos años se está viendo incrementado. Al ser la mayoría empresas que no cuentan con una posición dominante en el mercado, la cuota de mercado está muy repartida lo que hace que aumente la rivalidad.

Es difícil obtener una ventaja competitiva en lo que a servicios prestados se refiere, ya que estos están bastante asentados y son muy parecidos. Por tanto, un factor clave es el precio del servicio que hará que un cliente se decante por una gestoría u otra.

3.4. Análisis de la competencia

En este punto vamos a analizar a nuestros competidores más directos. Al ser una empresa de nueva creación, es fundamental conocer qué tipo de competidores tenemos en nuestro ámbito de actuación. El mero hecho de conocer a nuestros competidores no solo nos sirve para ver que tal les va, sino que nos puede dar pistas positivas para posteriormente aplicarlas a nuestra empresa.

Podemos diferenciar dos tipos de competencia:

- Competencia Directa: se mueven en el mismo mercado y ofrecen el mismo servicio.
- Competencia Indirecta: se mueven en el mismo sector, pero ofrecen un servicio diferente.

Nos vamos a centrar en la competencia directa, que son los que realmente nos pueden quitar cuota de mercado. Una vez sabemos quiénes son, debemos analizarlos atendiendo a distintos aspectos:

- Su gama de servicios.
- Su estrategia de precios.
- El número de empleados.
- Uso de redes sociales e internet.
- Ubicación.
- Experiencia en el mercado.

Al tratarse de una empresa que se va a ubicar en la zona del Puerto de Sagunto, vamos a ver cuáles serían nuestros competidores directos. Después de analizar las gestorías ubicadas cerca nuestro, destacamos las siguientes:

1. Sánchez-Aloy Asesores tributarios.
2. Gestoría-Asesoría Gramage S.L.
3. CCEME Asesores.

Tabla 2. Competidores Directos.

EMPRESA	UBICACIÓN	PRECIO	AÑOS	EMPLEADOS	INTERNET
Sánchez-Aloy	Av. Camp de Morvedre	Medio	4	2	Sí
Gramage	Av. Camp de Morvedre	Alto	59	15	Sí
CCEME	Calle San Vicente	Alto	30	7	Sí

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Vemos como la presencia en internet es esencial hoy en día, ya que las tres empresas analizadas operan tanto en redes sociales como ofertan servicios a través de sus páginas web. Esta herramienta de trabajo es el futuro del sector, y con ella podemos llegar a clientes de diversas ciudades.

En lo que se refiere a los años de experiencia y al precio de los servicios que ofrecen, son dos características que van muy relacionadas, ya que las empresas que llevan más tiempo en el mercado, tienen unas tarifas más elevadas que la empresa que lleva pocos años. Aquí es donde podemos obtener una ventaja competitiva.

El número de empleados de las dos empresas que tiene más antigüedad es mayor que la que lleva pocos años, lo cual se debe a que su cartera de clientes está más consolidada. La empresa Sánchez-Aloy se asemeja más a las características de la nuestra, por lo que deberíamos fijarnos en su modus operandi para así poder asentarnos más rápidamente en el mercado.

3.5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio que vamos a emplear para conocer con más detalle la situación en la que se encuentra la empresa, y de esta manera planear la mejor estrategia de futuro.

Dicho análisis se enfoca en dos vertientes, la interna y la externa:

El entorno externo es aquel que no podemos controlar nosotros, como por ejemplo medidas de carácter político, legal, social o tecnológico. Se trata de aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que nos podamos encontrar.

El entorno interno es sobre el que sí que podemos actuar de una forma más directa, identificando cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades, siempre comparándonos con nuestros competidores. La finalidad es tratar de sacar alguna ventaja competitiva.

Tabla 3. Análisis DAFO.

INTERNO		EXTERNO	
DEBILIDADES	Escasa experiencia en el sector Canales de financiación limitados Empresa nueva y desconocida Pocos empleados Sin cartera de clientes consolidada	Competidores con amplia experiencia Intrusismo laboral Inestabilidad económica	AMENAZAS
FORTALEZAS	Personal muy cualificado Precios competitivos Conocimiento de la zona Uso nuevas tecnologías Flexibilidad en la gestión Ubicación del local	Trabajar en internet Posibles nuevas ayudas por parte de las instituciones Fidelización del cliente Recuperación económica	OPORTUNIDADES

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Ahora vamos a complementar el análisis DAFO a través de un análisis CAME, el cual consiste en buscar alternativas para que el entorno influya lo menos posible en el normal funcionamiento de nuestra empresa. Se trata de:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las oportunidades.

Tabla 4. Análisis CAME.

CORREGIR		AFRONTAR	
DEBILIDADES	Buscar fuentes de financiación	Diferenciarnos de la competencia	AMENAZAS
	Darnos a conocer	Combatir el intrusismo laboral	
	Optimizar el reparto de tareas	Percepción por parte del cliente de un servicio de calidad	
	Usar contactos para atraer clientes		
MANTENER		EXPLOTAR	
FORTALEZAS	Formación continua del personal	Invertir en página web y redes sociales	OPORTUNIDADES
	Política de precios “low cost”	Búsqueda subvenciones	
	Renovación tecnológica	Trato cercano con el cliente	
	Visibilidad de la oficina		

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Una vez concluido el análisis mediante estas dos herramientas, las decisiones que vamos a tomar como referente de actuación para poder consolidarnos en el mercado y si es posible, obtener alguna ventaja frente a nuestros competidores son:

Decantarnos por un fuerte posicionamiento en ofertar nuestros servicios a través de internet, por lo que realizaremos una fuerte inversión en implantar una página web puntera, la cual se debe ir actualizando constantemente para no quedar obsoleta.

También nos decantaremos por aplicar una política de precios “low cost” que nos pueda ayudar a captar clientes, los cuales trataremos de fidelizar con un servicio de calidad y cercano.

El factor humano es lo más importante que posee nuestra empresa, por lo que apostaremos por una formación constante.

4. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

4. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RECURSOS HUMANOS

4.1. Constitución y forma jurídica

Una vez analizados los anteriores puntos del plan de empresa, llega el momento de decantarnos por la forma jurídica que vaya más acorde con la actividad empresarial que vayamos a realizar.

La idea inicial es crear una empresa, formada inicialmente por dos socios, ambos licenciados en ADE y con experiencia en el ámbito de las gestorías por haber trabajado en una durante varios años.

Como podremos observar en la siguiente tabla, son muchas las alternativas a la hora de decantarnos por una forma jurídica.

Tabla 5. Comparativa de las distintas formas jurídicas.

Forma Jurídica	Legislación básica	Número mínimo de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Régimen de Seg. Social de los socios trabajadores	Régimen Fiscal	Órganos de Administración
Empresario Individual	Código Civil	1	No existe legalmente	Ilimitada	RETA (1)	IRPF	El propio empresario
Sociedad Civil	Código Civil (art. 1.666 y ss)	Mínimo 2	No existe legalmente	Ilimitada	RETA	IRPF(2)	Administrador único, varios mancomunados, o todos los socios
Comunidad de Bienes	Código Civil (art. 392 y ss)	Mínimo 2	No existe legalmente	Ilimitada	RETA	IRPF	Administradores: uno, varios o todos los comuneros
Sociedad Limitada	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio RD 1784/1996, de 19 de julio. Reglamento del Registro Mercantil (art. 175 y ss.)	Mínimo 1	3.000,00 € Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos, según proceda	Impuesto de Sociedades	Junta General de Socios, Administrador/es o Consejo de admón.
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 (entre 1 y 5 personas físicas en la	Entre 3.012 y 120.202 € mediante aportaciones dinerarias	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos, según proceda	Impuesto de Sociedades	Órgano unipersonal o pluripersonal formado por socios

Forma Jurídica	Legislación básica	Número mínimo de socios	Capital Social mínimo	Responsabilidad	Régimen de Seg. Social de los socios trabajadores	Régimen Fiscal	Órganos de Administración
	RD 682/2003, de 7 de junio. Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de julio.	constitución)					
Sociedad Anónima	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio	Mínimo	60.000,00 € Desembolso mín. 25%	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos, según proceda	Impuesto de Sociedades	Junta general de Accionistas, Consejo admón. o administradores
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales	Mínimo 3 - Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. - Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	3.000,00 € (SLL) Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio. 60.000,00 € (SAL) DESEMBOLSO MÍN. 25%	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos, según proceda.	Impuesto de Sociedades	Junta General de Socios, Consejo de admón.
Cooperativa de trabajo asociado	Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas Ley especial de la comunidad autónoma	Coop. de 1er grado: Mínimo 3 socios trabajadores. Coop. de 2º grado: Mínimo 2 Cooperativas	Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos (Optan todos los socios por el mismo régimen)	Impuesto de Sociedades	Asamblea General, Consejo Rector, Intervención

FUENTE: www.creacionempresas.com 2017

Después de analizar las distintas opciones que se muestran en la tabla, nos hemos decantado por constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa. Los motivos de nuestra elección son los siguientes:

Al estar constituida por dos socios únicamente, se trata de una empresa pequeña.

El capital inicial es un aspecto determinante a la hora de tomar la decisión, puesto que nos encontramos con escasos recursos económicos a la hora de constituirlo. El capital mínimo que se exige es de 3.012€, el cual es bastante asequible puesto que cada socio aportaría la mitad, y hay un límite de 120.000€, el cual no se sobrepasará inicialmente.

Otro factor determinante es la responsabilidad que poseen los socios frente a terceros, los cuales solamente responderían con el capital aportado, lo cual limita considerablemente el riesgo.

La flexibilidad que te proporciona la constitución de una SLNE es un aspecto a destacar, y ha sido lo que nos ha llevado a decantarnos por esta forma jurídica en vez de una Sociedad Limitada. Te permite emplear unos estatutos sociales orientativos, sin necesidad de emplear notarios ni registradores, puesto que se puede hacer de forma telemática, y ello reduce el tiempo de constitución considerablemente. También tiene la ventaja de que el objeto social puede ser genérico.

El nombre que debe figurar en la sociedad es el de uno de los socios, en nuestro caso sería Gómez Del Rincón Alberto SLNE, pero nuestro nombre comercial sería Gestoría Asesoría Del Rincón S.L.

4.2. Definición áreas de trabajo

Es fundamental tener bien definidas y repartidas las tareas y las áreas de trabajo para que el funcionamiento de un negocio tenga éxito. Más si cabe en nuestro caso, ya que, al ser únicamente dos trabajadores, las cargas de trabajo serán mayores.

A la hora de hacer el reparto de las tareas tendremos en cuenta las habilidades y experiencias de cada trabajador. Una vez queden asignadas las distintas áreas de trabajo, cada trabajador será responsable de que se lleven a cabo, con la finalidad de alcanzar los objetivos.

Habrán reuniones periódicas con el fin de supervisar que todo funcione según lo establecido y que la carga de trabajo sea lo más equitativa posible.

La dirección de la empresa recaerá en los dos socios, y será la encargada de coordinar todas las áreas de trabajo de la empresa. El desglose de las áreas de trabajo que llevará cada socio se ha hecho en áreas específicas y áreas comunes. Las específicas serán responsabilidad del socio asignado, mientras que las comunes serán responsabilidad de ambos.

Entrando en detalle de las áreas específicas el reparto establecido es el siguiente:

- Departamento Contable y Fiscal.
- Departamento Laboral y Recursos humanos.

Mientras que las áreas comunes serán las siguientes:

- Departamento de Marketing y comunicación.
- Departamento Administración.

Los repartos que hemos realizado se han hecho para cubrir las necesidades inmediatas que requiere la empresa a corto plazo. En caso de que en un futuro la empresa crezca, el reparto de tareas se asignaría a los nuevos responsables que se contraten. A largo plazo los servicios que puede ofrecer la empresa se podrían incrementar.

4.3. Definición puestos de trabajo

La definición de los puestos de trabajo la haremos según las necesidades que tiene la empresa a día de hoy, y en caso de que en un futuro vayan surgiendo nuevas necesidades ya las iremos definiendo cuando más convenga.

Como bien hemos especificado en el punto anterior, la empresa cuenta con dos trabajadores, los cuales se repartirán las distintas áreas de trabajo.

A continuación, vamos a definir las áreas específicas que desarrollará cada trabajador:

- Departamento Contable y Fiscal:
 - Gestiones Contables: apuntes contables, cuentas anuales, declaración impuestos, asesoramiento económico-financiero
 - Gestiones Fiscales: IRPF, Impuesto sobre el patrimonio, Impuesto sobre sucesiones y donaciones, Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, impuestos especiales.
- Departamento Laboral y Recursos Humanos:
 - Gestión Laborales: Nóminas, Altas y bajas de los trabajadores, Solicitud de certificados, Representación ante la inspección de trabajo, Subvenciones, redacción de contratos de trabajo, etc.

- Gestión de Recursos Humanos: Entrevistas trabajadores, selección de personal y despidos.

Ahora definiremos las áreas comunes que realizarán los dos socios:

- Departamento de Marketing y Comunicación:
 - Captación de clientes.
 - Publicidad.
 - Gestión de redes sociales y página web.
 - Ventas.

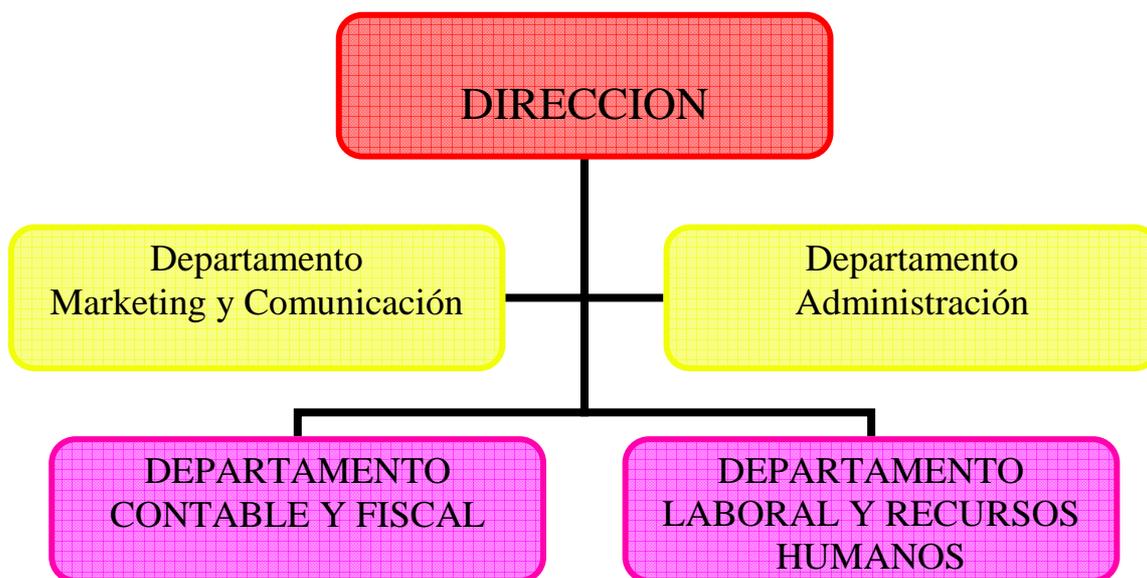
- Departamento de Administración:
 - Facturación.
 - Atención al cliente.
 - Compras.

Las dos personas estamos plenamente cualificadas para desempeñar las tareas descritas anteriormente. En caso de que la empresa vaya incrementando su ámbito de acción, se irán redefiniendo los puestos de trabajo.

4.4. Organigrama

En este último punto vamos a mostrar de una forma gráfica como quedarían repartidos los puestos de trabajo de nuestra empresa. El organigrama sería el siguiente:

Ilustración 8. Organigrama.



FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Al estar compuesta la empresa por únicamente dos trabajadores, esta goza de una estructura muy flexible, ya que cualquiera puede desempeñar las tareas al tener ambos experiencia en lo que se requiere para cada puesto de trabajo.

5. PLAN DE OPERACIONES

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Localización

La selección del emplazamiento en el que vamos a llevar a cabo las operaciones de la empresa es una decisión de gran importancia.

Mediante el método de Factores Ponderados vamos a justificar nuestra decisión de localización, comparando tres ubicaciones posibles:

Tabla 6. Método de factores ponderados para seleccionar la localización.

Ponderación	Factores	Av. Camp de Morvedre	Av. 9 octubre	Av. Jerónimo Roure
0,25	Clientes	9	9	6
0,25	Competidores	6	5	7
0,15	Instalaciones	7	6	8
0,15	Precio	8	6	6
0,1	Organismos	8	7	4
0,1	Accesibilidad	7	6	8
1		7,5	6,6	6,55

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Nos hemos decantado por situar nuestra oficina en la Avenida Camp de Morvedre, ya que se trata de un emplazamiento idóneo.

Optamos por el alquiler del local, debido a que el desembolso exigido se ajusta más a nuestras posibilidades.

Antes de tomar la decisión de donde ubicaríamos la oficina, hemos tenido en cuenta diversos factores que podían influenciar el funcionamiento de la empresa:

El número de posibles clientes existentes en las proximidades es muy amplio, y la cercanía con el cliente es un factor determinante para que estos se puedan decantar por contratar nuestros servicios o no. De esta manera la distancia con los clientes sería un punto a nuestro favor.

La posible competencia sería otro de los factores a destacar. En la zona elegida hay varias empresas que se dedican a la misma actividad, por tanto, sería una desventaja a priori.

El local se encuentra ubicado en un punto céntrico de la ciudad, donde podremos interactuar con un gran número de organismos, como son las entidades financieras, la Tesorería General de la Seguridad Social y la Administración de Hacienda. El Registro Mercantil se encuentra situado en Valencia, pero hoy en día casi todo se tramita de forma telemática, por lo que no sería un inconveniente.

Otro factor importante es la accesibilidad a la zona. En nuestro caso es una gran ventaja la facilidad para encontrar aparcamiento, así como las buenas conexiones de transporte público.

El local se sitúa en un edificio de oficinas. El inconveniente es que es menos visible que una planta baja. De todas formas, hemos puesto en la fachada de cristal nuestro nombre comercial para que los clientes no tengan dificultad en visualizarlo.

Las características de la oficina escogida son las siguientes:

- Dirección: Avenida Camp de Morvedre, 99. Puerto de Sagunto (46520).
- Superficie: 80 m².
- Precio: 560€/mes (1 mes de fianza).
- Local de nueva construcción.

5.2. Distribución en planta

El objetivo de la distribución en planta es permitir que los empleados y el equipo trabajen eficazmente, de forma segura y satisfactoria.

A continuación, veremos cuáles son los factores que influyen en la selección de la distribución:

Los Materiales

En nuestro caso serían los paquetes de información que nos facilitan los clientes (facturas, nóminas, extractos bancarios o documentación), así como el servicio final que nosotros le ofrecemos a estos una vez transformada la información que estos nos aportan (balances, libros contables, declaraciones de impuestos, nóminas e informes económico financieros).

La documentación que nos aportan los clientes suele venir en sobres, en el cual se identifica el nombre, el concepto y el período al que corresponde. De esta manera su manejo y almacenamiento son más sencillos.

El servicio final que le entregamos a los clientes suele ser telemático y su almacenamiento se hace en el mismo ordenador. Se le suelen remitir al cliente por correo electrónico, salvo que nos lo solicite en papel.

La Maquinaria

Emplearemos equipos informáticos para el desempeño de las funciones de cada trabajador, compuesto por el hardware y el software requerido. Se ubicarán en ambos despachos.

La Mano de Obra

Consiste en los dos socios que componemos la empresa, ambos altamente cualificados para desempeñar las tareas asignadas.

Como ya vimos en el organigrama, cada trabajador tiene asignada sus tareas específicas, a la vez que unas comunes.

En lo que atañe a la seguridad de los empleados, junto con otros factores como son la luminosidad, ventilación, ruidos y temperatura, la oficina cumple las condiciones deseadas. La ergonomía del trabajador también se tiene en cuenta, así como la imagen de los empleados en lo referente a vestimenta e higiene.

El Movimiento

Consiste en el movimiento de información. La que aportan los clientes sí que tiene tiempo de espera hasta que esta se procesa, mientras tanto queda almacenada en los armarios habilitados.

El movimiento de información entre los puestos de trabajo suele hacerse de forma telemática, salvo que se precisa una interacción directa entre los trabajadores. Como veremos la distancia entre los despachos es mínima.

Las esperas

Las esperas se procuran reducir lo máximo posible, evitando que el cliente se sienta incomodo por ello. Cuando estos llevan a la oficina la documentación requerida, se les da prioridad.

Se procura dar cita previa en el periodo de rentas, ya que en esas fechas los clientes precisan de una atención personal más concreta.

Pese a todo ello, hay momentos en que los tiempos de espera no se pueden prever, por lo que hay habilitada una zona de espera.

Los Servicios Auxiliares

Son los que permiten y facilitan la actividad principal que se desarrolla en una oficina. Entre ellos podemos destacar las vías de acceso, la protección contra incendios y los primeros auxilios. La oficina se encuentra totalmente habilitada según exige la legislación vigente.

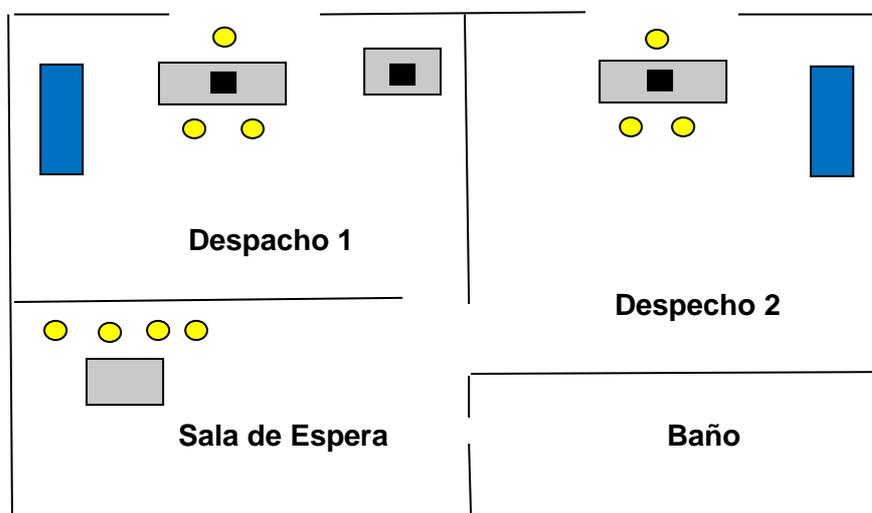
El Edificio

Las características del mismo son un factor determinante a la hora de diseñar la distribución, ya que no es lo mismo ajustarse a una oficina ya construida o a una que sea de nueva creación, ya que en la segunda sí que podemos influir en su diseño, mientras que en la primera nos tenemos que acoplar a lo que ya hay.

Los Cambios

Un objetivo que se persigue con la distribución en planta es que esta sea lo más flexible posible. De esta manera podremos ajustarnos a posibles cambios que vayan surgiendo, bien por nuevos puestos de trabajo o bien por exigencias legales.

Ilustración 9. Plano de la oficina.



FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Según podemos observar en el plano de la oficina, esta cuenta con dos despachos independientes, una sala de espera y un baño.

El despacho 1 cuenta con una mesa para el trabajador, en la que se sitúa el ordenador, así como una silla para este y dos más para los clientes.

También cuenta con una mesa en la que se ubica la impresora, así como un armario para archivar la documentación. Detrás de la mesa del trabajador hay un amplio ventanal.

En el despacho 2 la distribución es prácticamente similar a la del 1, salvo que este no cuenta con impresora, que es el único inconveniente.

Hay una amplia sala de espera para que los clientes se encuentren lo más cómodo posible, así como un baño adaptado para minusválidos.

Las distancias entre un despacho y otro son mínimas, lo cual reduce las distancias.

Podemos concluir este apartado mencionando que se ha seguido una distribución en planta orientada al producto, puesto que en cada despacho se realizan tareas distintas y bien organizadas

5.3. Descripción de operaciones y procesos

Conocer con detalle qué tipo de operaciones se desarrollan en la empresa, nos puede ayudar a ser más eficientes y a detectar cualquier problema que nos pueda surgir.

Los servicios que ofrecemos suelen ir marcados por una periodicidad, unos plazos de entrega ya fijados y unos modelos estandarizados.

Las principales operaciones que llevaremos a cabo en nuestra empresa se dividen en dos ramas, por un lado, el departamento contable y fiscal, y por otro lado el departamento laboral y de recursos humanos. A continuación, desglosaremos las operaciones que componen cada uno.

- **DEPARTAMENTO CONTABLE Y FISCAL:**

En este caso hay que diferenciar las operaciones según el tipo de cliente, ya que, si se trata de una sociedad, la metodología empleada varía si la comparamos con la de un empresario individual. Es por ello que vamos a detallarlas.

Tabla 7. Contabilidad de Sociedades Mercantiles.

OPERACION	DESCRIPCION	PREDECESORA	PLAZO	PERIODICIDAD
O1	Recogida de documentos		Una vez finalice el trimestre	Trimestral
O2	Ordenar documentos	O1		Trimestral

O3	Contabilizar facturas	O2		Trimestral
O4	Presentación modelos 303, 111, 115 y 202	O3	(303, 111 y 115) Del 1 al 15 de abril, julio, octubre y enero. El 303 del 1 al 25 de enero. (202) Del 1 al 15 de abril, octubre y diciembre.	Trimestral
O5	Contabilizar resto documentos	O2		Trimestral
O6	Presentación modelos de resumen 180, 190 y 390	O4	Hasta el 30 de enero	Anual
O7	Cierre de la Contabilidad	O2, O3, O4, O5, O6		Anual
O8	Presentación modelo 347	O7	Hasta el 28 de febrero	Anual
O9	Presentación libros contables	O7	Hasta el 30 de abril	Anual
O10	Presentación Cuentas Anuales	O9	Hasta el 30 de julio	Anual
O11	Presentación Impuesto de Sociedades	O7	Hasta el 25 de julio	Anual

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Tabla 8. Empresario Individual en Estimación Directa.

OPERACION	DESCRIPCION	PREDECESORA	PLAZO	PERIODICIDAD
O1	Recogida de documentos		Una vez finalice el trimestre	Trimestral
O2	Ordenar documentos	O1		Trimestral
O3	Contabilizar facturas	O2		Trimestral
O4	Presentación modelos 303, 111, 115 y 130	O3	(303, 111 y 115) Del 1 al 15 de abril, julio, octubre y enero. El 130 del 1 al 25 de enero.	Trimestral
O5	Contabilizar resto	O2		Trimestral

	documentos			
06	Presentación modelos de resumen 180, 190 y 390	04	Hasta el 30 de enero	Anual
07	Impresión de libros contables	03, 05		Anual
08	Presentación IRPF del propietario		Hasta el 30 de junio	Anual

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Tabla 9. Empresario Individual en Estimación Objetiva.

OPERACION	DESCRIPCION	PREDECESORA	PLAZO	PERIODICIDAD
01	Calcular módulos IVA e IRPF		A partir del 1 de enero	Anual
02	Recogida de documentación		Una vez finalice el trimestre	Trimestral
03	Ordenar documentos	02		Trimestral
04	Contabilizar facturas	03		Trimestral
05	Presentación modelos 111, 115, 131 y 311	04	Día 15 del mes siguiente al fin del trimestre	Trimestral
06	Contabilización de otros documentos	03		Trimestral
07	Presentación modelos de resumen 180, 190 y 390	05	Hasta el 30 de enero	Anual
08	Impresión libro de facturas e inmovilizado	04, 06		Anual
09	Presentación IRPF del propietario		Hasta el 30 de junio	Anual

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

- DEPARTAMENTO LABORAL Y RECURSOS HUMANOS:**

Tabla 10. Operaciones Laborales.

OPERACION	DESCRIPCION	PREDECESORA	PLAZO	PERIODICIDAD
01	Alta nuevo trabajador		Antes de su incorporación	

O2	Nómina del trabajador	O1	Último día del mes	Mensual
O3	Presentación Seguridad Social	O2	Hasta el día 18 del mes posterior	Mensual
O4	Presentación modelo 111	O3	Hasta el día 15 del mes en el que finaliza el trimestre	Trimestral
O5	Presentación modelo 190	O4	Hasta el 30 de enero	Anual

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Como hemos podido observar en las tablas anteriores, cada departamento se rige por los modelos oficiales fijados por las Administraciones Públicas. Hacienda establece una serie de modelos oficiales para cada caso concreto, los cuales deben cumplimentarse y ser presentados en el plazo establecido, ya que, en caso de presentarse fuera de ese plazo, acarrearía una sanción.

Sucede lo mismo con el Registro Mercantil a la hora de presentar los libros contables y las cuentas anuales, así como en la Seguridad Social.

Debido a la periodicidad de las operaciones, existen periodos del año donde la carga de trabajo es más elevada que en el resto de meses del año, por lo que es de vital importancia el saber repartir las cargas de trabajo.

6. PLAN DE MARKETING

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Segmentación y público objetivo

Mediante una correcta segmentación del mercado en el que operaremos, podremos identificar las características del mismo. De esta forma podremos agrupar a nuestros clientes, mediante grupos homogéneos entre sí y a su vez diferentes de los demás. Con ello se pretende establecer la estrategia de marketing más adecuada.

Una vez establecida la segmentación de nuestros posibles clientes, nos podemos encontrar con varios segmentos. Debemos adaptar nuestro marketing-mix a las particularidades de cada uno de ellos. Al ser una empresa con únicamente dos trabajadores, no sería conveniente intentar abarcar todos los segmentos, y lo más correcto sería centrarnos en aquellos más atractivos.

Una vez analizado el mercado, nos hemos decantado por una segmentación en dos grandes grupos, como son las sociedades y las personas físicas, ya que las necesidades y los servicios que se demandan son muy diferentes.

Dentro del segmento de las sociedades, vamos a establecer unos criterios de segmentación más específicos:

- **Criterios Geográficos:** nuestra actividad se va a centrar, al menos inicialmente, en la zona de Sagunto, puesto que la cercanía con el cliente nos hará más competitivos y los costes serán menores, ya que no tendremos que cubrir grandes distancias en nuestros desplazamientos. Al ser únicamente dos trabajadores, debemos ser realistas y centrarnos en las zonas que podamos abarcar. Con el paso del tiempo este criterio se podría modificar.
- **Forma Jurídica:** como hemos podido analizar en puntos anteriores, la estructura empresarial, tanto en España como en la Comunidad Valenciana, la componen Empresarios Individuales y Sociedades Limitadas en su gran mayoría. Por ello, nos vamos a centrar en estas dos formas jurídicas, las cuales a su vez presentan una estructura más sencilla que por ejemplo una Sociedad Anónima.
- **Sector de Actividad:** nos centraremos en las empresas del sector servicios, puesto que son las que mayor crecimiento están teniendo en la actualidad. El buen conocimiento de este tipo de empresas nos puede dar un plus de cara al cliente, y a su vez el funcionamiento de este tipo de empresas, como puede ser un bar, no es muy complejo.
- **Según número de trabajadores:** como ya hemos visto, la mayoría de las empresas españolas no cuentan con un gran número de trabajadores, ya que suelen ser empresarios individuales o de dos a tres

empleados. Es por ello que nos centraremos en este tipo de empresas, puesto que su estructura no les permite tener un departamento específico que gestione los servicios que nosotros les podemos ofrecer. Las cargas de trabajo que nos pueden ocasionar son menores que las que tienen un mayor tamaño.

Teniendo en cuenta los criterios de segmentación que acabamos de ver, vamos a establecer en que segmentos nos vamos a centrar:

SEGMENTO DE LAS SOCIEDADES:

- **S1. Sociedades Limitadas sin personal contable**

La estructura de este tipo de empresas les limita a la hora de poder disponer de un departamento contable o laboral. Al carecer de los conocimientos y la formación que se requiere para este tipo de trabajos, se ven en la obligación de contratarlos a empresas externas. En este tipo de empresas tenemos una gran oportunidad de negocio, ya que a medida que la relación comercial se va haciendo más estrecha, nos pueden llegar a contratar una mayor cantidad de servicios.

- **S2. Sociedades Limitadas con personal contable**

Estas sí que cuentan con una o varias personas que les llevan la contabilidad, así como las tareas administrativas. Sus necesidades se centran en el asesoramiento a la hora de presentar los impuestos, legalización de Libros Contables y de las Cuentas Anuales, así como de un seguimiento más exhaustivo del funcionamiento de la empresa, mediante la realización de informes económico financieros. También suelen precisar un asesoramiento y una gestión laboral.

- **S3. Empresarios Individuales**

Lo que les diferencia de los dos segmentos anteriores, son las obligaciones contables y fiscales, puesto que en este tipo de empresas la legislación es menos exigente. Al no existir una contabilidad o unos estados financieros, la necesidad de información por parte del cliente es aún mayor.

- **S4. Creación Nueva Empresa**

En este caso la gestión que se le realiza es total, ya que inicialmente es la persona física la que acude a nosotros para contratar nuestros servicios, y a medida que se van solventando los trámites necesarios, esta pasa a formar parte de uno de los segmentos anteriores. El vínculo comercial que se puede crear con este tipo de clientes es más fuerte

que en el resto de casos, ya que desde el minuto uno de su existencia ha estado conviviendo con nosotros.

SEGMENTO DE LAS PERSONAS FISICAS:

- **S5. Personas obligadas a presentar el IRPF**

La confección de este tipo de declaraciones es bastante compleja, y la mayoría de la gente precisa contratar los servicios de un profesional cualificado. Los clientes que forman este segmento se ven en la obligación de presentar la Renta, ya que cumplen una serie de requisitos establecidos por Hacienda. El servicio que le podemos ofrecer puede ser total, si se le realiza la Renta, o parcial, si solo necesita que le asesoremos en algún punto.

- **S6. Personas no obligadas a presentar el IRPF**

A diferencia de las personas del segmento anterior, estas tienen la posibilidad de decidir hacer la Renta o no, puesto que no llegan a los requisitos mínimos establecidos por Hacienda. Son muchas las personas que se encuentran en esta situación, y que finalmente se decantan por contratar los servicios para que les confeccionen la Renta, en la mayoría de casos se debe a que la declaración les sale a devolver.

- **S7. Arrendadores de locales comerciales**

Al alquilar un local comercial, el arrendador se ve en la obligación de declarar el IVA y la retención de forma trimestral, por lo que sería un segmento muy a tener en cuenta.

- **S8. Compra-ventas entre particulares**

En este caso, ambas partes necesitan la gestión de la compra-venta, como puede ser el caso del cambio de nombre en la venta de un vehículo, bien en tráfico y en el registro pertinente. La redacción de un contrato de este tipo precisa de una persona experimentada.

PUBLICO OBJETIVO

La segmentación que hemos llevado a cabo ha definido 8 segmentos, de los cuales, a nuestro parecer, los más apetecibles serían:

El segmento 1, en el que se sitúan las sociedades que carecen de un departamento contable. En ellos, se ven en la necesidad de externalizar los servicios contables y laborales, puesto que no disponen de una persona

cualificada para llevar a cabo estas tareas. Son muchas las empresas que se encuentran en esta situación. Otra ventaja que nos proporciona este tipo de clientes es la posible contratación de otros servicios.

El segmento 2, de sociedades que sí que disponen de un departamento contable, también sería muy a tener en cuenta, puesto que el grueso de la faena lo realiza el cliente, y nosotros nos centraríamos sólo en la parte más técnica, lo cual nos reportaría un alto margen de beneficio.

El segmento 5, de personas físicas que se ven en la obligación de presentar su declaración de la Renta, sería en el que también pondríamos un gran interés, ya que son muchos los potenciales clientes que precisarían de nuestros servicios, ya que ellos mismos no pueden confeccionar su Renta, bien por desconocimiento o por ser muy compleja.

Nos hemos decantado por estos tres segmentos, pero sin dejar de lado al resto, en los cuales centraremos nuestras políticas comerciales y de marketing.

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

Podemos definir el Marketing-mix como la combinación de los elementos del Marketing que se elige como la más adecuada para la consecución de los objetivos comerciales.

Para ello el Marketing maneja cuatro variables, que son: el Producto, el Precio, la Promoción (o comunicación) y la Distribución. También se les conoce como las cuatro P, debido a que su nombre en inglés empieza por la letra p (Product, Price, Promotion y Place).

A continuación, analizaremos cada una de esas cuatro variables con un mayor detenimiento:

PRODUCTO/SERVICIO

En nuestro caso lo que ofrecemos es un servicio, en vez de un producto, y este lleva asociadas una serie de características: una de ellas sería la intangibilidad, ya que no es algo que pueda tocar o poseer, y otra sería la percepción que tenga el cliente, puesto que un servicio depende en gran medida de la persona que lo presta y el cliente puede percibirlo de distinta forma.

Nuestro servicio se basará en asesorar y gestionar las necesidades de los clientes, bien sean empresas o personas físicas. Esto se debe a que las empresas en las que centramos nuestros objetivos comerciales, carecen de una persona cualificada para desarrollar las tareas contables o realizar las nóminas, o bien deciden externalizar estos servicios para así poder centrarse en la actividad principal de su empresa.

Los servicios principales que llevaremos a cabo en nuestra empresa son:

- **Asesoramiento y Gestión Contable y Fiscal**

Este servicio engloba todos aquellos aspectos que se requieren para llevar a cabo una correcta contabilidad y tramitación fiscal, tanto de una persona física como de una sociedad. Siempre atendiendo a las necesidades de nuestros clientes. Para entrar más en detalle, serían los siguientes:

- Recogida de documentación aportada por el cliente, para posteriormente realizar los asientos contables. Siempre adaptándonos a los criterios y normativas contables vigentes.
- Presentar las declaraciones trimestrales y anuales del IVA (Modelos 300, 390).
- Elaborar los Libros Contables y las Cuentas Anuales para presentarlos en el Registro Mercantil.
- Presentar la declaración de operaciones con terceros (Modelo 347).
- Presentar el Impuesto de Sociedades (Modelo 200), así como los pagos a cuenta del mismo (Modelo 202).
- Emisión de informes económico financieros para que el cliente vea el funcionamiento de la empresa.
- Declaraciones censales (Modelo 036, 037), para altas, bajas o cualquier modificación que se requiera.
- Asesoramiento ante cualquier requerimiento o inspección tributaria.
- Elaboración de pagos a cuenta del IRPF de actividades en Estimación Directa o Estimación Objetiva (Modelo 130 y 131).
- En caso de una empresa de nueva creación, tramitaríamos todo el proceso. Desde la elaboración de un Plan de Empresa, escrituras, inscripción en el Registro Mercantil, licencias de apertura, así como la búsqueda de ayudas y subvenciones.

- **Asesoramiento y Gestión Laboral**

Nuestro trabajo consistiría en realizar todos los trámites administrativos que se necesitan en la gestión laboral de una empresa. Estos serían:

- Tramitar las altas, bajas y modificaciones de los trabajadores en la Seguridad Social. También dar parte de enfermedad o accidente.
- Elaboración de las nóminas.

- Asesoramiento ante una posible inspección de trabajo.
- Declaraciones del IRPF (Modelo 111 y 190).
- Tramitación de subvenciones y ayudas a la contratación.
- Búsqueda de cursos de formación.
- Tramitar certificados de estar al corriente con la Seguridad Social, vidas laborales, así como solicitar aplazamientos.

- **Realización de la declaración del IRPF**

Prestaríamos un asesoramiento inicial, para posteriormente realizar la declaración de la Renta de las personas físicas, estén obligadas o no. Sin importar la complejidad de la misma. Se le requerirá al cliente que aporte la documentación necesaria y se obtendrán sus datos fiscales de forma telemática, en caso de que este no disponga de ella. Se trata de agilizar el trabajo al cliente.

Para que nuestros clientes valoren los servicios que les ofertamos, debemos dotarlo de una serie de aspectos diferenciadores a los de la competencia. Uno de esos aspectos sería el trato cercano, empleando un lenguaje claro y conciso. Otro sería el llevar a cabo una evaluación, bien mensual o trimestral, del funcionamiento de la empresa y hacérsela llegar al cliente sin que este nos la solicite previamente. Y el último sería tener una flexibilidad horaria, para que el cliente no tenga problemas a la hora de contactar con nosotros.

PRECIO

El precio es un factor determinante en la elección de un cliente, y más hoy en día que estos disponen de numerosos medios para poder compararlos. La crisis que hemos sufrido estos últimos años no ha ayudado a que los precios se estabilicen.

El determinar el precio de un servicio no es tarea fácil, ya que podemos optar por diferentes estrategias como puede ser ofertar un servicio menos especializado a un bajo coste o por el contrario podemos ofrecer un servicio de calidad a un mayor precio.

En nuestro caso nos hemos decantado por una serie de factores a la hora de determinar el precio del servicio:

- **Según el tipo de servicio prestado:**

Hay servicios que requieren una continuidad en el tiempo y otros que son puntuales. Los que se llevan de forma continuada, se le ofrece un abono mensual o trimestral al cliente, el cual se ve favorecido por un precio más asequible que el de otro cliente que sólo lo contrata de manera puntual.

- **Según el tiempo empleado o la carga de trabajo:**

Dependerá de la carga de trabajo que conlleve su realización, ya que no es lo mismo una empresa que tiene treinta apuntes contables, a otra que tiene doscientos, o una empresa que tenga dos trabajadores a otra que tenga veinte, en lo que a nóminas se refiere. Por este motivo hay que diferenciar las tarifas de precios en función del tiempo que se emplea en llevar a cabo el trabajo.

- **Fijar precios similares a la competencia:**

En este caso hay que hacer ver al cliente que el servicio que le ofrecemos no es de menor calidad al que ofrece la competencia, ya que, si este ve que el de la competencia le aporta un valor añadido, puede verse perjudicada nuestra posición en el mercado.

- **Diferenciarnos de la competencia:**

Una forma de añadirle valor a nuestro servicio, sería ofertando cosas que los competidores no tienen, como puede ser el acudir al local del cliente para realizar allí los trámites pertinentes. También podríamos ofrecer un servicio online, en el que el cliente podría ver a tiempo real el funcionamiento de la empresa. Esta serie de diferencias nos darían una ventaja a la hora de fijar un precio más alto.

Debido a que somos una empresa nueva en el mercado, y con la finalidad de atraer nuevos clientes, nos decantaremos inicialmente por una política de precios Low Cost, sin dejar de lado la calidad en el servicio que ofrecemos. De esta forma podremos conseguir fidelizar clientes.

DISTRIBUCIÓN

La función básica es la de llevar las mercancías desde el productor hasta el consumidor. En nuestro caso se trataría de hacer llegar el servicio que ofrecemos al cliente. Para ello se establece el canal de distribución más conveniente para la toma de contacto. Variará en función del tipo de cliente, ya que con los nuevos es esencial tener un contacto directo para así ir conociéndonos, mientras que con los que ya llevan más tiempo con nosotros, al haber un trato más de confianza, el servicio se le puede hacer llegar

mediante otros métodos. Es por ello que a continuación vamos a describir los canales que emplearemos:

- **Prestar el servicio en nuestra oficina**

Sería el canal más habitual a la hora de prestar nuestros servicios. Se debe a que la oficina cuenta con todo lo necesario para que el trabajo sea lo más eficiente posible, ya que contamos con los equipos informáticos, el software y la documentación requerida, así como de una privacidad absoluta.

Como hemos comentado anteriormente, el trato con los nuevos clientes es preferible que sea en nuestra oficina, al menos en las etapas iniciales, ya que ante cualquier necesidad que les surja les podremos dar una solución más rápida.

La oficina se encuentra perfectamente adaptada para que el cliente se encuentre cómodo en todo momento, puesto que contamos con una amplia zona de espera y bien aclimatada.

- **Prestar el servicio en la oficina del cliente**

Es la forma menos habitual de hacer llegar nuestro servicio. Es una muestra diferenciadora de cara a nuestros clientes, puesto que lo que se busca es la comodidad de estos y hacerles perder el menor tiempo posible. Es evidente que este tipo de servicio lleva implícito un mayor coste, debido al desplazamiento y el trato exclusivo que se le da al cliente.

En ciertos aspectos también es favorable para nosotros, puesto que, si somos nosotros los que acudimos a la oficina del cliente, nos aseguramos recoger la documentación en el plazo que le marquemos, evitando así que se nos acumule la faena en las épocas de mayor faena, como suele ser a finales de cada trimestre.

- **Prestar el servicio online**

Con este tipo de servicio se pierde cercanía en el trato con el cliente, puesto que no hay contacto cara a cara. La ventaja que proporciona es la reducción de tiempo y se evitan los desplazamientos.

Se precisa de una página web bien equipada, mediante la cual poder dar soporte a nuestros clientes. Ocasionaría un mayor coste a la hora de invertir en este método de trabajo, pero a la larga nos podría hacer ganar clientes, ya que podríamos llegar a zonas de cualquier punto de la geografía.

PROMOCION

A través de la comunicación lo que se pretende es informar, persuadir e influir en las decisiones de los consumidores.

La forma más barata de captar clientes es el boca a boca que puedan tener nuestros actuales clientes con sus conocidos, por lo que es de vital importancia que estos se sientan a gusto con nosotros.

El gran tirón que tienen hoy en día las redes sociales, nos proporciona un amplio abanico de posibilidades, pudiendo llegar a un amplio número de posibles clientes y sin apenas coste alguno. Mediante Facebook crearemos una página en la que daremos conocimiento de nuestros servicios e iremos publicando promociones. También emplearemos Twiter, LinkedIn e Instagram, debido al gran tirón que poseen.

La prensa escrita y las revistas comerciales a nivel local, serán otro de los medios que emplearemos para promocionarnos.

La página web de la empresa será de fácil manejo para los clientes, en la cual se les informará de nuestros servicios y a través de ella podrán contratar nuestros servicios. Es por ello que pondremos banners publicitarios en webs relacionadas.

Mediante la venta personal se produce una comunicación en doble sentido, y nos permite adaptarnos a lo que el cliente necesita. Puede ser, bien mediante visitas a los locales de potenciales clientes o bien mediante la venta por teléfono.

La fachada de la oficina cuenta con una rotulación llamativa, con la finalidad de atraer la atención de los clientes.

En las primeras etapas de vida de una empresa es cuando hay que tratar de hacer un esfuerzo extra en promocionar el negocio, pese a las limitaciones económicas.

6.3. Servicio ampliado: Flor de Lovelock

Se trata de una técnica bastante efectiva que nos permitirá diferenciarnos de la competencia, en lo que a nuestro servicio se refiere. Consiste en proporcionar valor añadido al servicio básico, incorporándole servicios complementarios.

Según Lovelock los servicios complementarios se pueden dividir en dos tipos:

- De facilitación: se trata de aquellos que, sin formar parte del servicio, son necesarios para la venta de este. Son Información, Toma de Pedidos, Facturación y Pago.
- De mejora: son aquellos que son prescindibles a la hora de comercializar el servicio, pero que añaden valor al mismo. Son Consulta, Hospitalidad, Cuidado y excepciones.

De aquí surge la técnica llamada Flor del Servicio, la cual permite diferenciar a una empresa de la competencia.

Ilustración 10. La Flor de Lovelock.



Elementos de Mejora

Elementos de Facilitación

FUENTE: <http://mercadeoenlagestiondeexperiencias.blogspot.com> 2017

Comenzaremos definiendo los servicios complementarios de facilitación:

INFORMACION

Proporcionar una información clara a los clientes sobre ciertos aspectos de la empresa es esencial para que este se decante por nuestro servicio, en lugar de el de la competencia.

En la fachada de la oficina, en nuestro caso será una cristalera, figurará el nombre de la empresa junto con algunos datos relevantes, con la finalidad de captar la atención de los clientes.

En nuestra página web, así como en la página de Facebook, es donde informaremos más detalladamente de los servicios que prestamos, la ubicación de la empresa, los horarios, el precio y la forma de contactar con nosotros, bien por correo o por teléfono.

TOMA DE PEDIDOS

Es cuando el cliente quiere contratar nuestros servicios. La forma más convencional es que el cliente venga a nuestra oficina para tener un contacto más directo y hacernos saber que necesita.

La otra forma que tienen, es contactarnos por correo electrónico o por teléfono. En este caso se gana en comodidad y tiempo, pero se pierde el trato personal al no haber contacto en persona.

La toma de pedidos debe ser accesible, amable y rápida, para que el cliente se sienta a gusto en todo momento.

FACTURACION

Las facturas son el fiel reflejo del servicio que se le ha prestado a un cliente, ya que figura de forma detallada los conceptos de la faena realizada. Es importante que se le haga llegar al cliente en los períodos establecidos. La forma más cómoda y rápida de hacérselas llegar es a través del correo electrónico, o si lo prefiere mediante el correo convencional.

PAGOS

Lo que se pretende es facilitar la forma de pago del cliente. Las alternativas que les facilitamos son hacerlo en efectivo, con tarjeta de crédito o por transferencia.

Los clientes que tienen una relación continuada con nosotros, se les domicilian los pagos, bien mes a mes o cada trimestre.

Todas estas formas de pago se pactan previamente con el cliente.

Ahora llega el momento de definir los servicios complementarios de mejora:

CONSULTA

A parte de la información que la empresa le facilita al cliente, en ocasiones es necesario que este nos haga llegar sus inquietudes.

Como hemos comentado anteriormente, el cliente puede ponerse en contacto con nosotros por teléfono, por correo electrónico o bien acudiendo a la oficina. Elija la forma que elija, nuestra misión es solventarle sus consultas.

Lo más recomendable, sobre todo para asuntos peliagudos, es que se reúnan con nosotros en la oficina.

HOSPITALIDAD

Lo que se busca es hacer más agradable el servicio al cliente. Lo primordial es el trato que les damos, siendo amables, interesándonos por su situación, tanto personal como profesional, no metiéndoles prisa, con la finalidad de que se sientan cómodos en todo momento.

Para ello la oficina cuenta con una amplia sala de espera, con aire acondicionado y calefacción, un dispensador de agua, sillas, un baño adaptado para minusválidos, así como revistas para hacerles más llevadera la espera.

CUIDADO

Hace referencia al cuidado de las posesiones del cliente mientras le ofrecemos el servicio. Las prendas de ropa las podrán dejar en un perchero, también habrá un paraguero.

Para que nos entreguen la documentación que precisamos, les entregaremos sobres y fundas plastificadas, las cuales llevarán impreso el logo y los datos de la empresa.

EXCEPCIONES

Se trata de solicitudes especiales, urgencias, fallos, quejas o sugerencias, los cuales no entran dentro del servicio normal que les prestamos. Lo esencial sería anticiparnos a estas excepciones.

Un ejemplo sería felicitar el cumpleaños de los clientes enviándoles una carta o un correo electrónico, lo cual puede parecer una tontería, pero el cliente se puede sentir agradecido por el gesto.

7. ANALISIS DE VIABILIDAD ECONOMICO-FINANCIERA

7. ANALISIS DE VIABILIDAD ECONOMICO-FINANCIERA

7.1. Plan de Inversión-financiación

En este apartado lo que vamos a hacer es determinar cuál va a ser la inversión que precisaremos para poner en marcha nuestro negocio, así como la forma en la que lo financiaremos.

Al ser una empresa cuyo producto es un servicio, no será necesaria una gran inversión para su puesta en marcha, ya que nuestro principal valor es la cualificación y la experiencia de los socios. Pese a todo ello, consideramos que hay que darle la importancia que se merece.

A continuación, veremos cuáles son las inversiones que llevaremos a cabo en la empresa:

La primera inversión que realizaremos será la de acondicionar el local. Se trata de una oficina de alquiler, ubicada en un edificio habilitado para este tipo de negocios, por lo que ya contará con algunas ventajas, como son los despachos, el aseo y el sistema de climatización. Lo que pretendemos es crear un lugar de trabajo en el que los trabajadores y los clientes se sientan cómodos en todo momento.

Como vimos en el plano de la oficina, analizado en la distribución en planta, esta cuenta con dos despachos para los socios, un aseo y una amplia zona de espera para los clientes. A continuación, desglosaremos la inversión en mobiliario para la oficina:

Tabla 11. Inversión en Mobiliario de Oficina.

MOBILIARIO DE OFICINA				
Descripción	Unidades	Precio Ud.	Total sin IVA	Total con IVA
Mesas Despacho	2	155	256,20	310
Mesa sala espera	1	100	82,64	100
Mesa impresora	1	70	57,85	70
Sillas despacho socios	2	189	312,40	378
Sillas para los clientes	8	79	522,31	632
Armarios	2	169	279,34	338
Cajoneras	2	149	246,28	298
Teléfonos	2	60	99,17	120
Perchero	1	45	37,19	45
Paragüero	1	24	19,83	24
Vinilos	1	300	247,93	300
TOTAL			1913,22	2615

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

La siguiente inversión que llevaremos a cabo tiene que ver con las herramientas que precisamos para prestar nuestros servicios, es decir, los equipos y programas informáticos. En este aspecto no escatimaremos en gastos, ya que disponer de una buena herramienta de trabajo es esencial para ofrecer un servicio de calidad.

Tabla 12. Inversión en Equipos y Programas Informáticos.

EQUIPOS Y PROGRAMAS INFORMATICOS				
Descripción	Unidades	Precio Ud.	Total sin IVA	Total con IVA
Ordenador Portátil	2	1103	1823,14	2206
Impresora Láser Multifunción	1	257,5	212,81	257,5
Microsoft Office	1	126	104,13	126
A3 Software	1	3000	2479,34	3000
Antivirus	1	59,99	49,58	59,99
Página Web	1	900	743,80	900
TOTAL			5412,80	6549,49

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Nos hemos decantado por los siguientes modelos:

- **Ordenador Portátil:** Asus GL753VD-GC003T Intel Core/17.3". Viene con el sistema operativo Windows 10.
- **Impresora Láser Multifunción:** Brother MFC-L2740W Monocromo Wifi A4
- **A3 Software:** Incluye A3co, A3rent, A3nom y A3soc.
- **Antivirus:** serán dos licencias Norton.
- **Microsoft office:** es la versión 2016, en la cual se incluyen todos los programas.

Hemos incluido la página web dentro de las inversiones de equipos y programas informáticos, pese a no tener una gran similitud con estos. Se trata de una apuesta de los socios, ya que consideramos que puede ser un factor diferencial frente a la competencia, así como una ventana a potenciales clientes. Para ello, la dejaremos en manos de diseñadores experimentados, los cuales la mantendrán actualizada periódicamente.

Vemos que la cifra total de la inversión inicial asciende a **9.164,49€** (IVA incluido). No es una cantidad excesivamente elevada, aunque será necesario obtener una fuente de financiación externa para afrontarla. Hemos sido conscientes de las limitaciones que teníamos a la hora de invertir, ya que las

dimensiones de la empresa son reducidas, pero, aun así, nos hemos decantado, sobre todo en los ordenadores y los programas, por unos modelos de gran calidad, ya que es la mejor forma de ofrecer a los clientes un buen servicio.

Una vez establecidas las inversiones que llevaremos a cabo para poder desarrollar nuestra actividad con una base sólida, llega el momento de ver como financiaremos los gastos que se acometerán. Al comenzar de cero, los ingresos que se generarán son una incógnita, por tanto, es de vital importancia hacer una buena previsión de tesorería.

Las principales fuentes de financiación con las que contaremos son, la aportación de capital desembolsada por los socios al constituir la sociedad, así como un préstamo bancario. Esta segunda vía de financiación lleva asociados una serie de costes, y siendo prudentes, en vistas de los recursos iniciales que poseemos, lo más coherente es que la cantidad solicitada no sea muy elevada.

Las condiciones de concesión del préstamo serían:

Capital: 28.000€

Interés anual: 4,95%

Comisión de apertura: 1%

Gastos de estudio: 0,35%

Periodo: 7 años

Cuota mensual: 395,09€ (Método Francés)

Percepción neta: 27.622€.

Hemos preferido que el periodo de devolución del préstamo se prolongue lo máximo posible, para así poder afrontar mensualmente las cuotas sin tener problemas de tesorería.

En el Anexo 1 veremos detallada la tabla de amortización del préstamo solicitado.

7.2. Ingresos y gastos previsionales

Al comenzar nuestra actividad de cero, los gastos y, en mayor medida, los ingresos son algo que no podemos predecir con exactitud. Es por ello que

hacer una buena previsión de ambos, puede ser un factor determinante en el buen funcionamiento de la empresa. Nos vamos a centrar en los ingresos y gastos que prevemos que tendremos en los 3 primeros años de vida.

En primer lugar, comenzaremos con los gastos, los cuales son más fáciles de estimar debido al tipo de actividad que desarrollaremos, la cual no requiere de grandes desembolsos más allá de los equipos de trabajo y los programas. Por tanto, los gastos que tendremos serán:

- **Gastos de Constitución:** engloba todos los gastos referentes a la constitución de la sociedad, tales como notaría, registro y licencias.
- **Inversiones:** se trata de las inversiones que hemos descrito en el apartado de inversión, las cuales hemos ajustado en función de las necesidades básicas de la empresa.
- **Alquiler Local:** nos hemos decantado en alquilar una oficina de 80 m² ubicada en la Avenida Camp de Morvedre, 89. Dicho alquiler será de 560€/mes, con una fianza del mismo importe en el primer mes.
- **Gastos de Personal:** se trata del salario de los dos socios, así como de los seguros sociales. En un futuro estos se podrían ver incrementados en caso de contratar algún trabajador.
- **Suministros:** engloba todos aquellos gastos de servicios básicos que tenemos contratados para el buen funcionamiento de nuestro negocio, tales como luz, agua, internet, teléfono, etc.
- **Seguros:** se trata del seguro de Responsabilidad Civil, el cual es obligatorio por ley, así como el seguro de los trabajadores.
- **Gastos Financieros:** son los gastos de devolución del préstamo bancario, los cuales serán una cuota fija todos los meses, compuesta por la parte de capital y de intereses.
- **Gastos Fiscales:** aquellos referentes al pago de impuestos, destacando el IVA que se paga trimestralmente y el Impuesto de Sociedades que se paga anualmente.
- **Otros gastos:** aquí figuran todos los gastos que no hemos descrito anteriormente, ya que no se producen de forma continuada o habitual.

Ahora llega el turno de detallar que tipo de ingresos llevaremos a cabo, tanto al comienzo de la actividad como a lo largo de la vida de la empresa. Los tipos de ingresos que tendremos son:

- **Aportación de Capital por parte de los socios:** se debe desembolsar el 100% del capital al crear la sociedad.
- **Préstamo bancario:** es la única fuente de ingresos que conlleva un gasto, pero es de vital importancia a la hora de emprender una nueva actividad, ya que los recursos disponibles son más reducidos.
- **Ingresos de la actividad:** se trata de los ingresos que obtendremos por los servicios prestados a nuestros clientes. Son los más difíciles de obtener, y sobre todo de mantener. En su obtención reside el éxito o fracaso de nuestra empresa. En el anexo desarrollaremos con detenimiento cuáles serán estos ingresos previsionales en los tres primeros años de vida.

7.3. Previsión de tesorería

En este punto vamos a realizar una previsión de tesorería mes a mes, a lo largo de tres ejercicios. Es en el apartado de los clientes donde encontraremos una mayor incertidumbre, ya que es lo más complicado de predecir. Esta previsión será la que nos ayude a conocer con más exactitud si la empresa será rentable o no.

En los primeros meses, los gastos se pueden sostener con las aportaciones de capital de los socios y con el préstamo bancario solicitado, pero a medida que vayan pasando los meses, el sustento de dichos gastos se debe hacer frente con los ingresos que genera la actividad.

Como ya destacamos anteriormente, la previsión de los gastos será más sencilla, debido a que nuestra actividad no precisa de grandes inversiones, sin embargo, la de los ingresos será más compleja, es por ello que le dedicamos un análisis detallado en el apartado de Anexos.

Ahora mostraremos en las siguientes tablas, con más detalle, los ingresos y los gastos que estimamos vamos a tener en los tres próximos ejercicios:

Tabla 13. Previsión de tesorería 2017.

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA	TOTAL
INGRESOS	57.912,00	445,00	680,00	1.545,00	1.890,00	2.495,00	1.620,00	1.855,00	2.090,00	2.325,00	2.560,00	2.795,00	4.323,90	82.535,90
Aportación Capital	30.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.000,00
Préstamo	27.622,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27.622,00
Facturación	290,00	445,00	680,00	1.545,00	1.890,00	2.495,00	1.620,00	1.855,00	2.090,00	2.325,00	2.560,00	2.795,00	4.323,90	24.913,90
GASTOS	13.511,11	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.675,09	3.871,56	57.808,66
Constitución	550,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	115,50	550,00
Inversiones	7.326,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.538,46	7.326,02
Alquiler	1.120,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	1.411,20	8.691,20
Personal	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	-	28.800,00
Suministros	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	554,40	3.194,40
Seguros	1.400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.400,00
Financieros	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	-	4.741,08
Fiscales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Otros gastos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	252,00	1.452,00
Diferencia Mensual	44.400,89	-3.230,09	-2.995,09	-2.130,09	-1.785,09	-1.180,09	-2.055,09	-1.820,09	-1.585,09	-1.350,09	-1.115,09	-880,09	452,34	24.727,24
Diferencia Acumulada	44.400,89	41.170,80	38.175,71	36.045,62	34.260,53	33.080,44	31.025,35	29.205,26	27.620,17	26.270,08	25.154,99	24.274,90	24.727,24	

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Tabla 14. Previsión de tesorería 2018.

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA	TOTAL
INGRESOS	2.795,00	3.030,00	3.265,00	5.130,00	5.215,00	5.820,00	4.205,00	4.440,00	4.675,00	4.910,00	5.145,00	5.380,00	11.342,10	65.352,10
Aportación Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Facturación	2.795,00	3.030,00	3.265,00	5.130,00	5.215,00	5.820,00	4.205,00	4.440,00	4.675,00	4.910,00	5.145,00	5.380,00	11.342,10	65.352,10
GASTOS	5.572,43	3.720,09	3.720,09	5.046,24	3.720,09	3.720,09	6.531,99	3.720,09	3.720,09	5.934,54	3.720,09	3.720,09	2.331,00	55.176,92
Constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Alquiler	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	1.411,20	8.131,20
Personal	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	-	28.800,00
Suministros	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	604,80	3.484,80
Seguros	1.400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.400,00
Financieros	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	-	4.741,08
Fiscales	452,34	-	-	1.326,15	-	-	2.811,90	-	-	2.214,45	-	-	-	6.804,84
Otros gastos	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	315,00	1.815,00
Diferencia Mensual	-2.777,43	-690,09	-455,09	83,76	1.494,91	2.099,91	-2.326,99	719,91	954,91	-1.024,54	1.424,91	1.659,91	9.011,10	10.175,18
Diferencia Acumulada	21.949,81	21.259,72	20.804,63	20.888,39	22.383,30	24.483,21	22.156,22	22.876,13	23.831,04	22.806,50	24.231,41	25.891,32	34.902,42	

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Tabla 15. Previsión de tesorería 2019.

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA	TOTAL
INGRESOS	5.380,00	5.860,00	6.340,00	9.450,00	9.740,00	10.810,00	8.260,00	8.740,00	9.220,00	9.700,00	10.180,00	10.660,00	21.911,40	126.251,40
Aportación Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Préstamo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Facturación	5.380,00	5.860,00	6.340,00	9.450,00	9.740,00	10.810,00	8.260,00	8.740,00	9.220,00	9.700,00	10.180,00	10.660,00	21.911,40	126.251,40
GASTOS	7.823,69	3.765,09	3.765,09	6.845,79	3.765,09	3.765,09	9.453,99	3.765,09	3.765,09	8.660,19	3.765,09	3.765,09	2.444,40	65.348,78
Constitución	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00
Alquiler	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	1.411,20	8.131,20
Personal	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	-	28.800,00
Suministros	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	655,20	3.775,20
Seguros	1.400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.400,00
Financieros	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	395,09	-	4.741,08
Fiscales	2.658,60	-	-	3.080,70	-	-	5.688,90	-	-	4.895,10	-	-	-	16.323,30
Otros gastos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	378,00	2.178,00
Diferencia Mensual	-2.443,69	2.094,91	2.574,91	2.604,21	5.974,91	7.044,91	-1.193,99	4.974,91	5.454,91	1.039,81	6.414,91	6.894,91	19.467,00	60.902,62
Diferencia Acumulada	32.458,73	34.553,64	37.128,55	39.732,76	45.707,67	52.752,58	51.558,59	56.533,50	61.988,41	63.028,22	69.443,13	76.338,04	95.805,04	

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

7.4. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

En este apartado analizaremos la estructura de ingresos y gastos previsionales de la empresa para los tres ejercicios que hemos planteado. Para ello emplearemos la cuenta de pérdidas y ganancias, con datos previsionales.

Nos centraremos en el análisis vertical de los datos, ya que, al tratarse de una empresa de nueva creación, los datos de los primeros ejercicios no son muy comparables entre sí, y por tanto el análisis horizontal pierde relevancia.

Tabla 16. Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2017	2018	2019
1. Importe neto de la cifra de negocios	20.590,00	54.010,00	104.340,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos			
5. Otros ingresos de explotación			
6. Gastos de personal	-28.800,00	-28.800,00	-28.800,00
7. Otros gastos de explotación	-12.510,00	-12.500,00	-13.040,00
8. Amortización del inmovilizado	-1.814,67	-1.814,67	-1.814,67
9. Imputación de Subvenciones de inmovilizado no financiero y otras			
10. Excesos de provisiones			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			
A) RESULTADO DE EXPLOTACION	-22.534,67	10.895,33	60.685,33
12. Ingresos financieros			
13. Gastos financieros	-1.686,83	-1.135,02	-952,41
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros			
15. Diferencias de cambio			
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			
B) RESULTADO FINANCIERO	-1.686,83	-1.135,02	-952,41
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-24.221,50	9.760,31	59.732,92
17. Impuesto sobre beneficios			6.790,76
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	-24.221,50	9.760,31	52.942,16

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Tabla 17. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.

	2017	%	2018	%	2019	%
Ventas	20.590,00	100%	54.010,00	100%	104.340,00	100%
- coste de ventas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Margen Bruto	20.590,00	100,00%	54.010,00	100,00%	104.340,00	100,00%
- otros gastos de explotación	-12.510,00	-60,76%	-12.500,00	-23,14%	-13.040,00	-12,50%
+ otros ingresos de explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Valor Añadido Bruto (VAB)	8.080,00	39,24%	41.510,00	76,86%	91.300,00	87,50%
- gastos de personal	-28.800,00	-139,87%	-28.800,00	-53,32%	-28.800,00	-27,60%
EBITDA	-20.720,00	-100,63%	12.710,00	23,53%	62.500,00	59,90%
Amortizaciones	-1.814,67	-8,81%	-1.814,67	-3,36%	-1.814,67	-1,74%
BAII	-22.534,67	-109,44%	10.895,33	20,17%	60.685,33	58,16%
+ ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
- gastos financieros	-1.686,83	-8,19%	-1.135,02	-2,10%	-952,41	-0,91%
BAI	-24.221,50	-117,64%	9.760,31	18,07%	59.732,92	57,25%
- Impuesto sobre el beneficio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-6.790,76	-6,51%
Beneficio Neto de operaciones continuadas	-24.221,50	-117,64%	9.760,31	18,07%	52.942,16	50,74%
+/- Resultado de operaciones interrumpidas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Resultado del ejercicio	-24.221,50	-117,64%	9.760,31	18,07%	52.942,16	50,74%

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

El negocio de las gestorías presenta unos costes variables muy bajos, y si le juntas que al aumentar el número de clientes estos costes se reparten, tenemos una escasa influencia en el coste de las ventas. Por ello, nos hemos decantado por no aplicar coste alguno a las ventas, de ahí que el Margen Bruto es la totalidad del importe neto de la cifra de negocios.

Los dos primeros años son los más complicados de analizar en lo que a la cifra de ventas se refiere, ya que nos estamos adentrando en el mercado, con la finalidad de ir incrementando el número de clientes de forma paulatina.

El Valor añadido bruto lo obtenemos restando al Margen bruto los gastos fijos que conlleva la actividad, como son el alquiler, los suministros, los seguros y otra serie de gastos necesarios para llevar a cabo nuestro cometido. Vemos

que en los tres años la cifra de otros gastos de explotación se mantiene en unas cifras similares, lo cual unido al incremento en el número de clientes cada año, el peso de estos sea cada vez menor, llegando a situarse en el 12,5% en nuestro tercer año. Al no tener existencias, el valor añadido bruto se ve incrementado de un año a otro, debido al incremento en la facturación.

Ahora entran en juego los gastos de los trabajadores, los cuales son los más elevados que debe soportar la empresa. Esto se debe a que nuestra actividad requiere de un personal altamente cualificado, y es lógico que se les pague en consideración. Pese a ver incrementada nuestra cifra de ventas de forma considerable en cada ejercicio, nos hemos decantado por mantener los sueldos en estos tres años con la finalidad de no alterar el buen funcionamiento de la empresa, lo cual no quiere decir que en el cuarto año no tengamos como una prioridad el llevar a cabo una subida de los sueldos e incluso el llegar a contratar algún trabajador. Aquí vemos como el EBITDA se sitúa en el 59,9% en 2019, lo cual indica que con los ingresos generados seríamos capaces de soportar los gastos que genera la propia actividad.

La inversión realizada por la empresa no ha sido muy elevada, por lo que el gasto de amortización no influirá de manera destacable. Al optar por el método francés de amortización, a medida que incrementan las ventas, el peso de este gasto es cada vez menor.

El préstamo solicitado por la empresa hace que el resultado financiero sea negativo, ya que nos hay ingresos en este aspecto.

Vemos como el resultado antes de impuestos (BAI) va ganando peso cada año, hasta el punto de situarse en el 57, 25% en 2019.

Los dos primeros ejercicios la empresa no se ve obligada a pagar el impuesto de sociedades, ya que arrastra unas pérdidas del primer ejercicio de 24.221,50€ y pese a obtener beneficios antes de impuestos en el segundo ejercicio, al no superar el valor de las pérdidas del ejercicio anterior, lo compensa. Sin embargo, en 2019 el beneficio es mucho mayor y pese a que sigue compensando las pérdidas que se han arrastrado, en este año sí que nos vemos en la obligación de pagar el impuesto de sociedades, con la ventaja que tiene ser una Sociedad Limitada Nueva Empresa en los dos primeros años que se obtienen beneficios, ya que en concepto de impuesto de sociedades deberemos pagar el 15%. Esto hace que el resultado del ejercicio en 2019 sea de 52.942,16€, suponiendo un 50,74% del total de ventas.

Analizando los datos de la cuenta de pérdidas y ganancias, pone de evidencia que las cifras de los dos primeros ejercicios no se pueden considerar comparables con las del tercer ejercicio, debido principalmente a las ventas generadas. Por tanto, debemos dar una mayor relevancia a los datos generados en 2019, y nos puede servir como punto de partida.

7.5. Balance de situación previsional

Ahora nos detendremos en analizar el balance de situación previsional de la empresa en los tres ejercicios que hemos planteado. Considerando que el balance es una imagen fotográfica de la empresa en un momento determinado, fijándose el día 31 de diciembre de cada ejercicio para obtener los datos del mismo.

Para ello iremos analizando su estructura por partes, agrupando las partidas más significativas, tanto del Activo como del Patrimonio Neto y del Pasivo, viendo que porcentaje representa cada una de ellas.

Tabla 18. Balance de situación previsional.

ACTIVO	2017	2018	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	6.071,35	4.256,68	2.442,01
Inmovilizado Intangible	3.376,85	3.376,85	3.376,85
Amortización Inmovilizado Intangible	-1.114,36	-2.228,72	-3.343,08
Inmovilizado Material	3.949,17	3.949,17	3.949,17
Amortización Inmovilizado Material	-700,31	-1.400,62	-2.100,93
Inversiones Inmobiliarias			
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
Inversiones financieras a largo plazo	560,00	560,00	560,00
Activos por impuesto diferido			
B) ACTIVO CORRIENTE	24.727,24	34.902,42	95.805,04
Activos no corrientes mantenidos para la venta			
Existencias			
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar			
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
Inversiones financieras a corto plazo			
Periodificaciones a corto plazo			
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24.727,24	34.902,42	95.805,04
TOTAL ACTIVO	30.798,59	39.159,10	98.247,05

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2017	2018	2019
A) PATRIMONIO NETO	5.778,50	15.538,81	68.480,97
Fondos Propios	5.778,50	15.538,81	68.480,97
Capital	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Prima de emisión			
Reservas			
Resultado de ejercicios anteriores		-24.221,50	-14.461,19
Otras aportaciones de socios			
Resultado del ejercicio	-24.221,50	9.760,31	52.942,16
Ajustes por cambio de valor			
Subvenciones, donaciones y legados			
B) PASIVO NO CORRIENTE	20.961,69	17.173,02	13.192,50
Provisiones a largo plazo			
Deudas a largo plazo	20.961,69	17.173,02	13.192,50
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo			
Pasivos por impuesto diferido			
Periodificaciones a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE	4.058,40	6.447,27	16.573,58
Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			
Provisiones a corto plazo			
Deudas a corto plazo	3.606,06	3.788,67	3.980,52
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo			
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	452,34	2.658,60	12.593,06
Periodificaciones a corto plazo			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	30.798,59	39.159,10	98.247,05

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Una vez tenemos asignados los importes que componen el balance de situación previsional, llega el momento de agrupar las partidas más destacadas para así saber qué grado de importancia tiene cada una de ellas.

En primer lugar, analizaremos los porcentajes del Activo de la empresa en los tres ejercicios:

Tabla 19. Análisis del Activo.

ACTIVO	2017	%	2018	%	2019	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	6.071,35	19,71%	4.256,68	10,87%	2.442,01	2,49%
B) ACTIVO CORRIENTE	24.727,24	80,29%	34.902,42	89,13%	95.805,04	97,51%
Existencias	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Realizable	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Disponibile	24.727,24	80,29%	34.902,42	89,13%	95.805,04	97,51%
TOTAL ACTIVO	30.798,59	100,00%	39.159,10	100,00%	98.247,05	100,00%

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Vemos como claramente el activo corriente es muy superior al activo no corriente en los tres ejercicios, superando en todos ellos el 80% del valor total del activo. El motivo principal se debe a que el activo no corriente, únicamente lo componen las inversiones que hemos llevado a cabo y la fianza depositada en el primer mes de alquiler de la oficina, y este se ve minorado cada año con las amortizaciones del inmovilizado. Respecto al elevado porcentaje que posee el activo corriente, se debe a los ingresos que ha tenido la empresa. En el primer año dichos ingresos se componen de la aportación de los socios, el préstamo bancario y la facturación que genera la actividad. En el segundo y tercer ejercicio los ingresos obtenidos son únicamente los que se generan con la actividad. Destacar que el activo corriente sólo se compone de disponible, ya que nuestro tipo de negocio no genera existencias y de momento los clientes pagan en los tiempos establecidos y no hay impagos. Se podría decir que hay un exceso de liquidez y una opción sería emplearlo en nuevas inversiones que mejoren el negocio.

En segundo lugar, nos detendremos en analizar los porcentajes que componen las principales partidas, tanto del patrimonio neto como del pasivo:

Tabla 20. Análisis del Patrimonio Neto y Pasivo.

PN Y PASIVO	2017	%	2018	%	2019	%
A) PATRIMONIO NETO	5.778,50	18,76%	15.538,81	39,68%	68.480,97	69,70%
Fondos Propios	5.778,50	18,76%	15.538,81	39,68%	68.480,97	69,70%
Capital	30.000,00	97,41%	30.000,00	76,61%	30.000,00	30,54%
Resultado ejercicios anteriores	0,00	0,00%	24.221,50	-61,85%	14.461,19	-14,72%
Resultado del ejercicio	24.221,50	-78,64%	9.760,31	24,92%	52.942,16	53,89%
B) PASIVO NO CORRIENTE	20.961,69	68,06%	17.173,02	43,85%	13.192,50	13,43%
Deudas a largo plazo	20.961,69	68,06%	17.173,02	43,85%	13.192,50	13,43%
C) PASIVO CORRIENTE	4.058,40	13,18%	6.447,27	16,46%	16.573,58	16,87%
Deudas a corto plazo	3.606,06	11,71%	3.788,67	9,68%	3.980,52	4,05%
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	452,34	1,47%	2.658,60	6,79%	12.593,06	12,82%
TOTAL PN Y PASIVO	30.798,59	100,00%	39.159,10	100,00%	98.247,05	100,00%

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Vemos como el patrimonio neto en el primer ejercicio era del 18,76%, debido a las pérdidas de 24.221,50€ obtenidas ese año, las cuales se han ido compensando con los beneficios obtenidos en los dos siguientes ejercicios, y estos han propiciado que el valor del patrimonio neto se vaya incrementando hasta el punto de situarse en el 69,70% en 2019.

Respecto a la estructura que presenta el pasivo, observamos cómo se decanta claramente hacia el largo plazo, debido a que se compone del préstamo bancario y de los pagos a hacienda, tanto de IVA como de impuesto de sociedades en 2019. De momento no tenemos ninguna deuda con proveedores, ya que, en este aspecto, al igual que paso con el cobro a clientes, estamos al día. En 2019 es el primer año donde el pasivo corriente se sitúa por encima del pasivo no corriente, principalmente porque cada año se ve reducida la cantidad del préstamo a largo plazo y los ingresos obtenidos son cada año mayores, lo que supone un mayor pago de IVA y del impuesto de sociedades.

Como ya comentamos con anterioridad, el tercer ejercicio es el que nos sirve como punto de partida en lo que a ingresos y gastos se refiere, ya que estamos más asentados en el sector. Fijándonos en el patrimonio neto y el pasivo de 2019, vemos como el primero se sitúa en el 69,70%, mientras que el pasivo es del 30,30%. Se podría decir que hay un exceso de capitalización y una alternativa sería reinvertir los beneficios.

Ahora veremos otro tipo de análisis que nos permitirá conocer con más detalle si la empresa presenta algún problema en su estructura patrimonial o si por el contrario goza de una buena salud.

Tabla 21. Análisis del Fondo de Maniobra.

FONDO DE MANIOBRA	2017	2018	2019
AC-PC	20.668,84	28.455,15	79.231,46

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

El Fondo de Maniobra se refiere principalmente a la capacidad que tiene una empresa para poder atender a sus pagos a corto plazo. En la tabla de arriba vemos como la diferencia de restar el activo corriente del pasivo corriente es claramente positiva en los tres ejercicios. Esto nos indica que la empresa no tiene ningún problema a la hora de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, más aún si la totalidad del activo corriente se compone de disponible. Pero un exceso de fondo de maniobra pone de manifiesto una posible pérdida de rentabilidad, lo cual sucede en 2019, alcanzando los 79.231,46€. En este aspecto lo más conveniente sería invertir ese exceso de dinero en algún producto financiero de poco riesgo.

Tabla 22. Evaluación del Activo frente al Pasivo.

	2017	2018	2019
AC	24.727,24	34.902,42	95.805,04
2 PC	8.116,80	12.894,54	33.147,16
Diferencia	16.610,44	22.007,88	62.657,88

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

En esta segunda tabla, se confirma lo mencionado en el análisis del fondo de maniobra, y se trata del exceso de liquidez, sobretodo en el ejercicio 2019. Lo aconsejable es que el activo corriente sea el doble que el pasivo corriente.

Tabla 23. Volumen de Patrimonio Neto.

	2017	%	2018	%	2019	%
PN	5.778,50	18,76	15.538,81	39,68	68.480,97	69,70
PN+PASIVO	30.798,59	100,00	39.159,10	100,00	98.247,05	100,00

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Situándonos en el análisis del patrimonio neto frente a la suma de este y del pasivo, lo que aconsejan los expertos es que su valor se sitúe entre el 40% y el 50%. La tabla de arriba nos muestra los porcentajes que alcanza el PN en cada ejercicio. En 2017 las elevadas pérdidas y la facturación reducida hacen que su valor sea escaso. Sin embargo, en 2018 y 2019 al obtener beneficios, provoca que se sitúe en valores aceptables. Destacar que el 69,70% alcanzado en 2019 muestra un posible exceso de capitalización, pero de momento nos es algo que nos preocupe demasiado.

7.6. Umbral de Rentabilidad

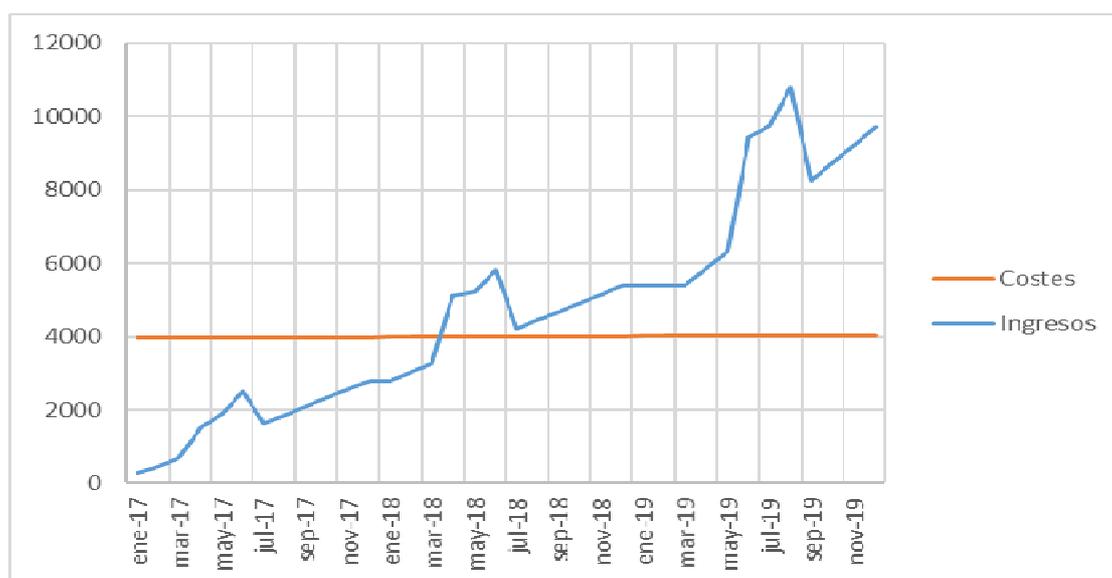
Se puede definir el umbral de rentabilidad como el número de servicios que debemos vender para cubrir todos nuestros costes fijos y también los costes variables que pueden ir asociados a esas ventas. Se podría decir que es la frontera a partir de la cual empezamos a ganar dinero con nuestro negocio.

Destacar que la estructura de los costes de nuestra empresa es mayoritariamente de costes fijos, ya que los costes variables apenas tienen peso.

Para llevar a cabo los cálculos, nos hemos decantado por dejar fuera los gastos que forman parte de nuestro activo, y por tanto no suponen un gasto como tal. Se trata de la fianza que hemos pagado en el primer mes del alquiler y las inversiones que hemos realizado. También hemos prorrateado los gastos que tenían una consideración anual, es decir, los seguros y las amortizaciones. A su vez, sólo tendremos en cuenta los ingresos que genera la actividad, no teniendo en cuenta las aportaciones de los socios ni el préstamo solicitado.

En el siguiente gráfico veremos con claridad el punto de equilibrio, o lo que es lo mismo, el punto en el que la empresa empieza a obtener beneficios:

Gráfico 9: Umbral de Rentabilidad.



FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

En el gráfico vemos como en el mes de abril de 2018 es donde se alcanza el punto de equilibrio, ya que los ingresos generados son capaces de asumir los gastos. La estructura de costes que tiene la empresa se mantiene en unas cantidades similares a lo largo de los tres años, lo cual se debe a que los sueldos hemos decidido mantenerlos sin variación alguna en los tres ejercicios, y los únicos gastos que han variado han sido los suministros y otros gastos, pero en poca cantidad. Respecto a los ingresos, se han mantenido en un constante crecimiento, destacando los meses de abril a junio de cada año, donde se produce una estacionalidad, debido al período de rentas.

En la siguiente tabla mostramos las cifras de clientes que hay en el mes de abril de 2018:

Tabla 24. Número de clientes del umbral de rentabilidad.

SERVICIO	abr-18
CONTABILIDAD	50,20
Menos de 50 asientos	14,60
entre 50 y 100 asientos	7,50
entre 100 y 150 asientos	4,20
más de 150 asientos	1,40
Servicio Abonados	3,50
Autónomos	15,00
Cuentas Anuales y Libros	4,00
LABORAL	59,00
Hasta 3 nóminas/mes	45,00
Más de 3 nóminas/mes	14,00

DECLARACIONES IRPF	27,00
Sencillas	21,00
Complejas	6,00
GESTIONES PERSONALIZADAS	7,50
Hora empleada	7,50
TOTAL MENSUAL	143,70

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

A partir del mes de abril de 2018, los ingresos siempre son mayores que los gastos, por tanto, serían necesarios 143,70 clientes para soportar los gastos, y de aquí en adelante se obtendrán beneficios con cada cliente de más.

En el mes de marzo de 2018 es cuando las pérdidas acumuladas alcanzan su valor más elevado, situándose en 29.969,66€. Es a partir del mes de abril de 2018 cuando estas empiezan a disminuir de forma constante, hasta llegar al mes de junio de 2019 donde los beneficios obtenidos han sido suficientes para cubrir las pérdidas acumuladas. Todos los cálculos de las cifras para el cálculo del umbral de rentabilidad se encuentran en el Anexo 4.

7.7. Análisis de Ratios

Mediante el análisis de los ratios veremos las relaciones entre magnitudes procedentes de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance de situación. Todo ello nos servirá para determinar la salud económico financiera de la empresa.

A continuación, iremos viendo los distintos ratios que serán objeto de nuestro análisis:

Tabla 25. Análisis de ratios de Liquidez.

RATIO	FORMULA	2017	2018	2019	INDICADORES
Liquidez	AC/Exigible cp	6,09	5,41	5,78	1,5 - 2
Tesorería	R+D/Exigible cp	6,09	5,41	5,78	0,8 - 1
Disponibilidad	D/Exigible cp	6,09	5,41	5,78	0,2 - 0,3

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Con estos ratios se pretende conocer el grado de liquidez de la empresa desde la perspectiva de tres magnitudes: stocks, clientes y tesorería. En nuestro caso, la empresa carece de stocks y los clientes pagan en la fecha establecida, por lo

que únicamente tenemos disponible, lo cual pone de manifiesto el alto grado de liquidez que tenemos. Analizando los valores de la tabla y atendiendo a los valores aconsejables, vemos como hay un exceso de liquidez en los tres ejercicios, propiciando una posible pérdida de rentabilidad.

Tabla 26. Análisis de ratios de Endeudamiento.

RATIO	FORMULA	2017	2018	2019	INDICADORES
Endeudamiento	Pasivo/PN+Pasivo	0,81	0,60	0,30	0,4 - 0,6
Autonomía	PN/Pasivo	0,23	0,66	2,30	1 - 1,5
Solvencia	Activo/Pasivo	1,23	1,66	3,30	>1
Calidad deuda	PC/Pasivo	0,16	0,27	0,56	-
Coste deuda	Gastos financieros/Pasivo coste	0,07	0,05	0,06	-

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Es sumamente importante conocer el grado de endeudamiento de la empresa, ya que una dependencia excesiva de la deuda puede repercutir negativamente en los resultados, así como en la salud de la empresa.

Analizando el ratio de endeudamiento, vemos como en 2017 se sitúa en el 0,81, y la explicación de este valor se debe a las pérdidas de ese ejercicio junto con la deuda del préstamo, tanto a corto como a largo plazo, que se encuentra en sus primeros años y aún nos queda mucha cantidad pendiente de devolver. En 2018 y 2019 el valor se sitúa en cantidades más aceptables, lo cual evidencia un crecimiento de los fondos propios propiciado por los beneficios en estos dos ejercicios, los cuales solventan las pérdidas del primer año.

El ratio de autonomía mide la capacidad de una empresa para financiarse, por tanto, cuanto mayor sea su valor, mayor será su capacidad de autofinanciarse. En 2017 y 2018, los valores están por debajo de lo esperado, pero el motivo es las pérdidas que se arrastran del primer año, que hacen que el patrimonio neto disminuya. Sin embargo, en 2019 la situación es bien distinta, ya que el valor del ratio se sitúa en 2,30, lo cual demuestra el alto grado de autonomía que posee la empresa.

La solvencia de la empresa en los tres ejercicios es claramente positiva, puesto que en todos ellos se sitúa por encima de 1, lo cual viene a decir que con los activos que posee la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones de pago.

En lo que a calidad de la deuda se refiere, vemos como esta es de buena calidad, ya que la deuda a corto plazo se sitúa en cantidades que la empresa es capaz de asumir con la liquidez que posee. Es evidente que cada año que

pasa, la calidad de la deuda incrementa su valor, debido a que las cantidades que se devuelven a largo plazo del préstamo son cada año menores.

El coste de la deuda es reducido, ya que los intereses generados por el préstamo no son muy elevados, y estos van disminuyendo cada año.

Tabla 27. Análisis de ratios de Rotación de Activos.

RATIO	FORMULA	2017	2018	2019
Rotación Activo	Ventas/Activo	0,67	1,38	1,06
Rotación ANC	Ventas/ANC	3,39	12,69	42,73
Rotación AC	Ventas/AC	0,83	1,55	1,09

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

En el caso del ratio de rotación de activos, no existe un valor óptimo predeterminado, por tanto, cuanto mayor sea su valor mejor. Lo ideal sería conseguir la máxima cifra de ventas con la menor inversión posible. En nuestro caso, vemos como las ventas se ven incrementadas cada año sin la necesidad de llevar a cabo ninguna inversión más allá de la inicial, lo cual viene a demostrar que la rotación de activos es muy buena. El único contra sería que la rotación del activo corriente se podría mejorar, con la finalidad de mejorar la rentabilidad.

Tabla 28. Análisis de ratios de Rentabilidad Económica.

RATIO	FORMULA	2017	2018	2019
Rentabilidad Económica	BAII/Activo	-0,73	0,28	0,62
Margen de Ventas	BAII/Ventas	-1,18	0,18	0,57

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

El ratio de rentabilidad económica mide la capacidad real de rentabilidad sobre la inversión total. No se tiene en cuenta el efecto fiscal.

Fijándonos en la tabla, vemos como la rentabilidad económica y el margen de ventas van mejorando cada año, pese a ello es claramente mejorable.

Tabla 29. Análisis de ratios de Rentabilidad Financiera.

RATIO	FORMULA	2017	2018	2019
Rentabilidad Financiera	BAI/PN	-4,19	0,63	0,87
Apalancamiento Financiero	(Activo/PN)*(BAI/BAII)	5,73	2,26	1,41
Efecto fiscal	Resultado/BAI	1,00	1,00	0,89

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

El ratio de rentabilidad financiera mide la rentabilidad de los socios. Tampoco se tiene en cuenta el efecto fiscal. El hecho de que la empresa obtenga recursos mediante endeudamiento ajeno, merma el beneficio de la empresa, ya que el mismo provoca unas cargas financieras. En nuestro caso la rentabilidad financiera se ve incrementada de un año a otro, debido al crecimiento del patrimonio neto y de la obtención de mayores beneficios.

Recurrimos al apalancamiento financiero para medir el efecto positivo o negativo del endeudamiento sobre la rentabilidad de los recursos propios. En nuestro caso los valores de dicho ratio se sitúan por encima de 1, lo cual indica que la deuda, de acuerdo con el nivel de beneficios obtenido y el coste de la misma, ejerce una proyección positiva de la tasa de rentabilidad financiera. En caso de situarse el valor en 1, el endeudamiento no ejercería ningún efecto sobre la rentabilidad.

El efecto fiscal mide el impacto que tiene el impuesto de sociedades en la rentabilidad de la empresa. Como en los dos primeros ejercicios no hemos tenido que pagar impuesto de sociedades el efecto ha sido nulo, en cambio, en 2019 sí que hemos pagado impuesto de sociedades y esto hace que el valor del efecto fiscal se sitúe en 0,89.

7.8. Análisis de inversión: VAN y TIR

En este último punto del análisis de viabilidad, realizaremos una estimación de la rentabilidad que nos reportará la inversión que hemos llevado a cabo.

El **Valor Actual Neto** de una inversión o proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo.

La **Tasa Interna de Retorno** es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Una vez definidos los conceptos, vamos a proceder a calcular los valores del VAN y la TIR:

Tabla 30. Flujos netos de efectivo.

	INGRESOS	GASTOS	FLUJO CAJA
INVERSION			-7.326,02
2017	78.212,00	53.937,10	24.274,90
2018	54.010,00	52.845,92	1.164,08
2018	104.340,00	62.904,38	41.435,62

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Tabla 31. Calculo del Valor actual neto (VAN).

PERIODO	FNE	(1+r)^	FNE/(1+r)^
0	-7.326,02		
1	24.274,90	1,10	22.068,09
2	1.164,08	1,21	962,05
2	41.435,62	1,33	31.131,19
VAN			46.835,32
TIR			276%

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Hemos calculado los flujos netos de efectivo de los tres ejercicios, para así de esta manera poder calcular el valor del VAN y la TIR.

Vemos como el VAN con una tasa de descuento del 10% alcanza un valor de 46.835, 32€, lo cual demuestra la viabilidad de nuestra empresa, debido a su alta rentabilidad. El valor de la TIR es del 276%, lo cual significa que como es mayor que el 10% de la tasa de descuento inicial, entonces el proyecto es aceptable y se recomienda su ejecución.

Tabla 31. Calculo diferentes valores del Valor actual neto (VAN).

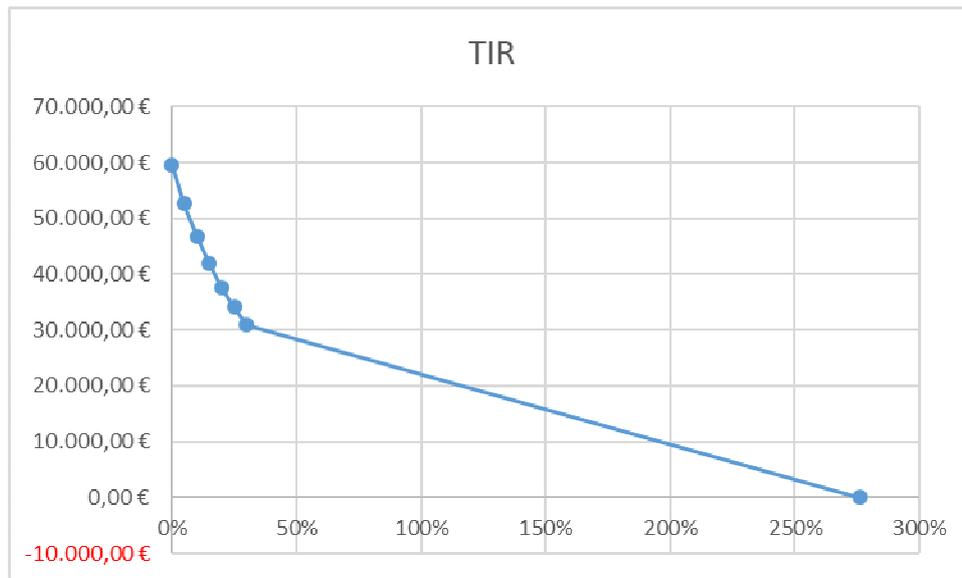
TASA DESCUENTO	VAN
0%	59.548,58 €
5%	52.642,43 €
10%	46.835,32 €
15%	41.907,39 €
20%	37.690,40 €
25%	34.053,95 €
30%	30.895,88 €
276%	-8,10 €

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

En la tabla de arriba hemos calculado el valor del VAN para distintos valores de la tasa de descuento, siendo siempre positivo hasta alcanzar el 276%.

A continuación, se muestra de forma gráfica los valores que alcanzan el VAN y la TIR.

Gráfico 10: Tasa Interna de Retorno (TIR).



FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

A la vista de los datos calculados, la aceptación del proyecto sería total por nuestra parte, ya que con la inversión que hemos realizado, la rentabilidad que se espera obtener es muy esperanzadora.

8. CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

A continuación, para poner el broche final al presente plan de empresa, vamos a plasmar las conclusiones más importantes que hemos obtenido en los diferentes apartados que lo componen:

1. En el análisis que hemos realizado del sector de las asesorías hemos evidenciado un notable cambio en las reglas del juego, ya que las empresas que lo componen han tendido que reinventarse y ajustarse a los nuevos tiempos. El alto grado de intrusismo laboral es otro factor a destacar, ya que cualquier profesional con los medios y conocimientos adecuados se puede convertir en un competidor.

El sector está formado mayoritariamente por sociedades de Responsabilidad Limitada y Personas Físicas, con una estructura de 2 o menos asalariados.

2. En el apartado del análisis del entorno, vemos que existe una alta inestabilidad política, debido principalmente a los casos de corrupción que azotan a los principales partidos políticos del país. Hemos atravesado un unos años de grandes dificultades económicas, pero en los últimos tiempos se han evidenciado síntomas de mejora, como por ejemplo la disminución de la tasa de paro.

Las nuevas tecnologías han facilitado los servicios que se prestan y el hecho de no acogerse a ellas sería una desventaja competitiva. Los precios ofertados, con motivo de la recesión económica, se han tenido que ajustar, lo que podríamos definir como tarifas “low cost”.

3. En lo que a nuestra empresa se refiere, una vez analizadas las distintas formas jurídicas, nos hemos decantado por la de Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa, debido a las ventajas que nos ofrece a los socios a la hora de constituir la, así como las ventajas fiscales que lleva asociadas.

Al ser solo dos socios, las cargas de trabajo serán mayores y por ello hemos definido claramente las funciones que llevará a cabo cada uno. Destacar la alta flexibilidad, ya que cualquiera puede desempeñar las tareas requeridas, debido a su experiencia y conocimientos.

4. La ubicación de nuestra empresa la hemos fijado en una oficina de la Avenida Camp de Morvedre, puesto que consideramos que es un emplazamiento idóneo, por su cercanía a posibles clientes y las buenas conexiones con los organismos públicos.

La distribución en planta llevada a cabo persigue en todo momento la satisfacción de los empleados y de los clientes, reduciendo tiempos de espera innecesarios.

5. A través del Plan de Marketing, hemos determinado que nuestro público objetivo serán las sociedades de Responsabilidad Limitada que carecen de un departamento contables, así como las Personas Físicas que tiene la obligación de presentar la declaración del IRPF. Sin descuidar a las sociedades que sí que disponen de un departamento contable, pero se ven en la necesidad de ser asesoradas en los aspectos más técnicos. Los servicios que prestemos irán en todo momento enfocados a ellos, con unas tarifas de precios que variarán en función de la dificultad y la carga de trabajo (vienen determinadas en el anexo 3). También destacar que los servicios que prestamos pueden ser en nuestra oficina, en la del cliente o bien online.
6. El análisis de viabilidad económico financiera de la empresa ha puesto de manifiesto la buena rentabilidad que obtendremos. Para ello nos decantamos por cubrir las necesidades iniciales de tesorería con un préstamo bancario de 28.000€ y una aportación de los socios de 30.000€, con la finalidad de poder hacer frente a la inversión inicial necesaria, así como los distintos gastos que reporta la actividad.

Los ingresos obtenidos con la actividad, vemos como se ven incrementados año tras año. Pero hemos de ser prudentes, ya que los datos previsionales pueden verse afectados por circunstancias diversas. Aun así, destacar que en nuestro segundo ejercicio ya empezamos a obtener beneficios y en el tercero ya hemos cubierto las pérdidas generadas en el primero. Por tanto, nos permite creer en un negocio con una buena salud.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Monografías:

AMAT, ORIOL (2008). *Análisis Económico-Financiero*. Barcelona. Editorial: Ediciones Gestión 2000. 9788496612945.

BUITRAGO VERA, JUAN M., CLEMENTE RICOLFE, JOSÉ, ESCRIBÁ PÉREZ, CARMEN (2004). *Dirección comercial*. Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia. Ref. 2004.787

DALMAU PORTA, JUAN I. (2005). *Competencia y estrategia: apuntes*. Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia. Ref. 2003.785

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005) *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Editorial UPV. 9788497057509

DE MIGUEL MOLINA, M. *Marketing de servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.2004.2004.476

DONOSO ANES, RAFAEL (2001). *Contabilidad Analítica: Cálculo de costes y análisis de resultados*. Valencia. Editorial: Tirant lo Blanch. 9788484424062.

DORNBUSCH, RUDIGER y FISCHER, STANLEY (2002). *Macroeconomía*. Madrid. Editorial: Mc Graw-Hill. 9786071512680.

FRANK, ROBERT H. (1999). *Microeconomía y conducta*. Madrid. Editorial: Mc Graw-Hill. 9788476158408.

GUIJARRO MARTÍNEZ, FRANCISCO y BLASCO RUIZ, ANA (2001). *Contabilidad Analítica*. Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia. Ref. 2001.118

HEIZER, JAY (2011). *Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas*. Madrid. Editorial: Pearson Prentice Hall. 9788483223604.

JORDÁ RODRÍGUEZ, AURORA (2001). *Economía de la Empresa I: Introducción a la economía de la empresa y marketing*. Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia. Ref. 2001.833

JORDÁ RODRÍGUEZ, AURORA, BOZA GARCÍA, ANDRÉS, GRAU GADEA, GONZALO (2002). *La economía de la información*. Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia. Ref. 2002.883

JULIÁ IGUAL, JUAN F., SERVER IZQUIERDO, RICARDO J., MARÍN SÁNCHEZ, M^a DEL MAR (2003). *Gestión fiscal de la empresa*. Valencia. Editorial: Universidad Politécnica de Valencia. Ref. 2003.931

MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MÁS, E. *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia. 2003. 978-84-9705-508-6

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

PORTER, MICHAEL E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid. Editorial: Pirámide. 9788436823387.

RIBES GINER, G., PERELLO MARIN, M.R., HERRERO BLASCO, A. *Los recursos humanos en la empresa*. Valencia: Editorial UPV. 978-84-8363-751-7

Consultas Electrónicas:

AGENCIA TRIBUTARIA

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Folletos_informativos/Calendario_del_contribuyente/Calendario_del_contribuyente_2017_HTML/Calendario_del_contribuyente_2017_HTML.shtml

[Fecha consulta 23-05-2017]

CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA

http://www.camaravalencia.com/es-ES/informacion/economica/estadisticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2014.pdf

[Fecha consulta 01-02-2017]

COMPARATIVA FORMAS JURÍDICAS

<http://www.creacionempresas.com/la-eleccion-de-la-forma-juridica/cuadro-comparativo>

[Fecha consulta 07-05-2017]

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS DE GESTORES ADMINISTRATIVOS DE ESPAÑA

http://consejogestores.net/es/web/ser_gestor/legislacion_profesional

[Fecha consulta 14-02-2017]

EQUIPOS INFORMATICOS

<https://www.pccomponentes.com/?gclid=CObl6ZO6sNQCFUG4GwodzzclBQ>

[Fecha consulta 09-06-2017]

ESPANSION

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

[Fecha consulta 26-01-2017]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA

<http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>

[Fecha consulta 23-01-2017]

<http://www.ine.es/daco/daco42/iass/iass1116.pdf>

[Fecha consulta 23-01-2017]

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

[Fecha consulta 14-02-2017]

MOBILIARIO DE OFICINA

http://www.ofiprix.com/media/catalogos-pdf/mueble_operativo.pdf

[Fecha consulta 06-06-2017]

PROGRAMAS INFORMATICOS

<http://www.wolterskluwer.es/nuestras-marcas/a3software.html>

[Fecha consulta 09-06-2017]

ANEXOS

Anexo 1: Cuadro de amortización del préstamo

MES	PERIODO	CUOTA MENSUAL	INTERESES	CUOTA AMORTIZACION	CAPITAL VIVO	CAPITAL AMORTIZADO
dic-16	0				28.000,00	
ene-17	1	395,09	115,50	279,59	27.720,41	279,59
feb-17	2	395,09	114,35	280,74	27.439,67	560,33
mar-17	3	395,09	113,19	281,90	27.157,77	842,23
abr-17	4	395,09	112,03	283,06	26.874,70	1.125,30
may-17	5	395,09	110,86	284,23	26.590,47	1.409,53
jun-17	6	395,09	109,69	285,40	26.305,06	1.694,94
jul-17	7	395,09	108,51	286,58	26.018,48	1.981,52
ago-17	8	395,09	107,33	287,76	25.730,72	2.269,28
sep-17	9	395,09	106,14	288,95	25.441,77	2.558,23
oct-17	10	395,09	104,95	290,14	25.151,63	2.848,37
nov-17	11	395,09	103,75	291,34	24.860,29	3.139,71
dic-17	12	395,09	102,55	292,54	24.567,75	3.432,25
ene-18	13	395,09	101,34	293,75	24.274,00	3.726,00
feb-18	14	395,09	100,13	294,96	23.979,04	4.020,96
mar-18	15	395,09	98,91	296,18	23.682,86	4.317,14
abr-18	16	395,09	97,69	297,40	23.385,46	4.614,54
may-18	17	395,09	96,47	298,62	23.086,84	4.913,16
jun-18	18	395,09	95,23	299,86	22.786,98	5.213,02
jul-18	19	395,09	94,00	301,09	22.485,89	5.514,11
ago-18	20	395,09	92,75	302,34	22.183,55	5.816,45
sep-18	21	395,09	91,51	303,58	21.879,97	6.120,03
oct-18	22	395,09	90,25	304,84	21.575,13	6.424,87
nov-18	23	395,09	89,00	306,09	21.269,04	6.730,96
dic-18	24	395,09	87,73	307,36	20.961,69	7.038,31
ene-19	25	395,09	86,47	308,62	20.653,06	7.346,94
feb-19	26	395,09	85,19	309,90	20.343,17	7.656,83
mar-19	27	395,09	83,92	311,17	20.031,99	7.968,01
abr-19	28	395,09	82,63	312,46	19.719,53	8.280,47
may-19	29	395,09	81,34	313,75	19.405,79	8.594,21
jun-19	30	395,09	80,05	315,04	19.090,75	8.909,25
jul-19	31	395,09	78,75	316,34	18.774,41	9.225,59
ago-19	32	395,09	77,44	317,65	18.456,76	9.543,24
sep-19	33	395,09	76,13	318,96	18.137,80	9.862,20
oct-19	34	395,09	74,82	320,27	17.817,53	10.182,47
nov-19	35	395,09	73,50	321,59	17.495,94	10.504,06
dic-19	36	395,09	72,17	322,92	17.173,02	10.826,98
ene-20	37	395,09	70,84	324,25	16.848,77	11.151,23
feb-20	38	395,09	69,50	325,59	16.523,18	11.476,82
mar-20	39	395,09	68,16	326,93	16.196,25	11.803,75
abr-20	40	395,09	66,81	328,28	15.867,97	12.132,03
may-20	41	395,09	65,46	329,63	15.538,33	12.461,67

jun-20	42	395,09	64,10	330,99	15.207,34	12.792,66
jul-20	43	395,09	62,73	332,36	14.874,98	13.125,02
ago-20	44	395,09	61,36	333,73	14.541,25	13.458,75
sep-20	45	395,09	59,98	335,11	14.206,14	13.793,86
oct-20	46	395,09	58,60	336,49	13.869,65	14.130,35
nov-20	47	395,09	57,21	337,88	13.531,77	14.468,23
dic-20	48	395,09	55,82	339,27	13.192,50	14.807,50
ene-21	49	395,09	54,42	340,67	12.851,83	15.148,17
feb-21	50	395,09	53,01	342,08	12.509,76	15.490,24
mar-21	51	395,09	51,60	343,49	12.166,27	15.833,73
abr-21	52	395,09	50,19	344,90	11.821,36	16.178,64
may-21	53	395,09	48,76	346,33	11.475,04	16.524,96
jun-21	54	395,09	47,33	347,76	11.127,28	16.872,72
jul-21	55	395,09	45,90	349,19	10.778,09	17.221,91
ago-21	56	395,09	44,46	350,63	10.427,46	17.572,54
sep-21	57	395,09	43,01	352,08	10.075,38	17.924,62
oct-21	58	395,09	41,56	353,53	9.721,86	18.278,14
nov-21	59	395,09	40,10	354,99	9.366,87	18.633,13
dic-21	60	395,09	38,64	356,45	9.010,42	18.989,58
ene-22	61	395,09	37,17	357,92	8.652,49	19.347,51
feb-22	62	395,09	35,69	359,40	8.293,10	19.706,90
mar-22	63	395,09	34,21	360,88	7.932,22	20.067,78
abr-22	64	395,09	32,72	362,37	7.569,85	20.430,15
may-22	65	395,09	31,23	363,86	7.205,98	20.794,02
jun-22	66	395,09	29,72	365,37	6.840,62	21.159,38
jul-22	67	395,09	28,22	366,87	6.473,74	21.526,26
ago-22	68	395,09	26,70	368,39	6.105,36	21.894,64
sep-22	69	395,09	25,18	369,91	5.735,45	22.264,55
oct-22	70	395,09	23,66	371,43	5.364,02	22.635,98
nov-22	71	395,09	22,13	372,96	4.991,06	23.008,94
dic-22	72	395,09	20,59	374,50	4.616,56	23.383,44
ene-23	73	395,09	19,04	376,05	4.240,51	23.759,49
feb-23	74	395,09	17,49	377,60	3.862,91	24.137,09
mar-23	75	395,09	15,93	379,16	3.483,76	24.516,24
abr-23	76	395,09	14,37	380,72	3.103,04	24.896,96
may-23	77	395,09	12,80	382,29	2.720,75	25.279,25
jun-23	78	395,09	11,22	383,87	2.336,88	25.663,12
jul-23	79	395,09	9,64	385,45	1.951,43	26.048,57
ago-23	80	395,09	8,05	387,04	1.564,39	26.435,61
sep-23	81	395,09	6,45	388,64	1.175,75	26.824,25
oct-23	82	395,09	4,85	390,24	785,51	27.214,49
nov-23	83	395,09	3,24	391,85	393,66	27.606,34
dic-23	84	395,09	1,62	393,67	0,00	28.000,00
TOTAL PRESTAMO			5.187,76	28.000,00		

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Anexo 2: Previsión de ingresos

SERVICIO	EJ. 2017	Estimación	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
CONTABILIDAD	Precio/Mes	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación	Nº Clientes	Facturación						
Menos de 50 asientos	40,00	0,90	2,00	80,00	2,90	116,00	3,80	152,00	4,70	188,00	5,60	224,00
entre 50 y 100 asientos	60,00	0,50	0,50	30,00	1,00	60,00	1,50	90,00	2,00	120,00	2,50	150,00
entre 100 y 150 asientos	90,00	0,30	0,00	0,00	0,30	27,00	0,60	54,00	0,90	81,00	1,20	108,00
más de 150 asientos	120,00	0,10	0,00	0,00	0,10	12,00	0,20	24,00	0,30	36,00	0,40	48,00
Servicio Abonados	80,00	0,25	1,00	80,00	0,25	20,00	0,50	40,00	0,75	60,00	1,00	80,00
Autónomos	45,00	1,00	1,00	45,00	2,00	90,00	3,00	135,00	4,00	180,00	5,00	225,00
Cuentas Anuales y Libros	130,00	2,00							2,00	260,00		
TOTAL				235,00		325,00		495,00		925,00		835,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
LABORAL	Precio/nóm.	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación	Nº Clientes	Facturación						
Hasta 3 nóminas/mes	15,00	3,00	3,00	45,00	6,00	90,00	9,00	135,00	12,00	180,00	15,00	225,00
Más de 3 nóminas/mes	10,00	1,00	0,00		1,00	10,00	2,00	20,00	3,00	30,00	4,00	40,00
TOTAL				45,00		100,00		155,00		210,00		265,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
DECLARACIONES IRPF	Precio/dec.	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación	Nº Clientes	Facturación						
Sencillas	30	7							7,00	210,00	14,00	420,00
Complejas	80	2							2,00	160,00	4,00	320,00
TOTAL										370,00		740,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
GESTIONES PERSONALIZADAS	Precio/hora	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación	Nº Clientes	Facturación						
Hora empleada	20	0,5	0,50	10,00	1,00	20,00	1,50	30,00	2,00	40,00	2,50	50,00
TOTAL				10,00		20,00		30,00		40,00		50,00
TOTAL MENSUAL				290,00		445,00		680,00		1.545,00		1.890,00

JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
6,50	260,00	7,40	296,00	8,30	332,00	9,20	368,00	10,10	404,00	11,00	440,00	11,90	476,00
3,00	180,00	3,50	210,00	4,00	240,00	4,50	270,00	5,00	300,00	5,50	330,00	6,00	360,00
1,50	135,00	1,80	162,00	2,10	189,00	2,40	216,00	2,70	243,00	3,00	270,00	3,30	297,00
0,50	60,00	0,60	72,00	0,70	84,00	0,80	96,00	0,90	108,00	1,00	120,00	1,10	132,00
1,25	100,00	1,50	120,00	1,75	140,00	2,00	160,00	2,25	180,00	2,50	200,00	2,75	220,00
6,00	270,00	7,00	315,00	8,00	360,00	9,00	405,00	10,00	450,00	11,00	495,00	12,00	540,00
	1.005,00		1.175,00		1.345,00		1.515,00		1.685,00		1.855,00		2.025,00
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
18,00	270,00	21,00	315,00	24,00	360,00	27,00	405,00	30,00	450,00	33,00	495,00	36,00	540,00
5,00	50,00	6,00	60,00	7,00	70,00	8,00	80,00	9,00	90,00	10,00	100,00	11,00	110,00
	320,00		375,00		430,00		485,00		540,00		595,00		650,00
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
21,00	630,00												
6,00	480,00												
	1.110,00												
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
3,00	60,00	3,50	70,00	4,00	80,00	4,50	90,00	5,00	100,00	5,50	110,00	6,00	120,00
	60,00		70,00		80,00		90,00		100,00		110,00		120,00
	2.495,00		1.620,00		1.855,00		2.090,00		2.325,00		2.560,00		2.795,00

SERVICIO	EJ. 2018	Estimación	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
CONTABILIDAD	Precio/Mes	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Menos de 50 asientos	40	0,9	11,90	476,00	12,80	512,00	13,70	548,00	14,60	584,00	15,50	620,00
entre 50 y 100 asientos	60	0,5	6,00	360,00	6,50	390,00	7,00	420,00	7,50	450,00	8,00	480,00
entre 100 y 150 asientos	90	0,3	3,30	297,00	3,60	324,00	3,90	351,00	4,20	378,00	4,50	405,00
más de 150 asientos	120	0,1	1,10	132,00	1,20	144,00	1,30	156,00	1,40	168,00	1,50	180,00
Servicio Abonados	80	0,25	2,75	220,00	3,00	240,00	3,25	260,00	3,50	280,00	3,75	300,00
Autónomos	45	1	12,00	540,00	13,00	585,00	14,00	630,00	15,00	675,00	16,00	720,00
Cuentas Anuales y Libros	130	2							4,00	520,00		
TOTAL				2.025,00		2.195,00		2.365,00		3.055,00		2.705,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
LABORAL	Precio/nóm.	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Hasta 3 nóminas/mes	15	3	36,00	540,00	39,00	585,00	42,00	630,00	45,00	675,00	48,00	720,00
Más de 3 nóminas/mes	10	1	11,00	110,00	12,00	120,00	13,00	130,00	14,00	140,00	15,00	150,00
TOTAL				650,00		705,00		760,00		815,00		870,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
DECLARACIONES IRPF	Precio/dec.	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Sencillas	30	7							21,00	630,00	28,00	840,00
Complejas	80	2							6,00	480,00	8,00	640,00
TOTAL										1.110,00		1.480,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
GESTIONES PERSONALIZADAS	Precio/hora	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Hora empleada	20	0,5	6,00	120,00	6,50	130,00	7,00	140,00	7,50	150,00	8,00	160,00
TOTAL				120,00		130,00		140,00		150,00		160,00
TOTAL MENSUAL				2.795,00		3.030,00		3.265,00		5.130,00		5.215,00

JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
16,40	656,00	17,30	692,00	18,20	728,00	19,10	764,00	20,00	800,00	20,90	836,00	21,80	872,00
8,50	510,00	9,00	540,00	9,50	570,00	10,00	600,00	10,50	630,00	11,00	660,00	11,50	690,00
4,80	432,00	5,10	459,00	5,40	486,00	5,70	513,00	6,00	540,00	6,30	567,00	6,60	594,00
1,60	192,00	1,70	204,00	1,80	216,00	1,90	228,00	2,00	240,00	2,10	252,00	2,20	264,00
4,00	320,00	4,25	340,00	4,50	360,00	4,75	380,00	5,00	400,00	5,25	420,00	5,50	440,00
17,00	765,00	18,00	810,00	19,00	855,00	20,00	900,00	21,00	945,00	22,00	990,00	23,00	1.035,00
	2.875,00		3.045,00		3.215,00		3.385,00		3.555,00		3.725,00		3.895,00
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
51,00	765,00	54,00	810,00	57,00	855,00	60,00	900,00	63,00	945,00	66,00	990,00	69,00	1.035,00
16,00	160,00	17,00	170,00	18,00	180,00	19,00	190,00	20,00	200,00	21,00	210,00	22,00	220,00
	925,00		980,00		1.035,00		1.090,00		1.145,00		1.200,00		1.255,00
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
35,00	1.050,00												
10,00	800,00												
	1.850,00												
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
8,50	170,00	9,00	180,00	9,50	190,00	10,00	200,00	10,50	210,00	11,00	220,00	11,50	230,00
	170,00		180,00		190,00		200,00		210,00		220,00		230,00
	5.820,00		4.205,00		4.440,00		4.675,00		4.910,00		5.145,00		5.380,00

SERVICIO	EJ. 2019	Estimación	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
CONTABILIDAD	Precio/Mes	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Menos de 50 asientos	40	1	21,80	872,00	22,80	912,00	23,80	952,00	24,80	992,00	25,80	1.032,00
entre 50 y 100 asientos	60	1	11,50	690,00	12,50	750,00	13,50	810,00	14,50	870,00	15,50	930,00
entre 100 y 150 asientos	90	0,5	6,60	594,00	7,10	639,00	7,60	684,00	8,10	729,00	8,60	774,00
más de 150 asientos	120	0,25	2,20	264,00	2,45	294,00	2,70	324,00	2,95	354,00	3,20	384,00
Servicio Abonados	80	0,5	5,50	440,00	6,00	480,00	6,50	520,00	7,00	560,00	7,50	600,00
Autónomos	45	3	23,00	1.035,00	26,00	1.170,00	29,00	1.305,00	32,00	1.440,00	35,00	1.575,00
Cuentas Anuales y Libros	130	2							6,00	780,00		
TOTAL				3.895,00		4.245,00		4.595,00		5.725,00		5.295,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
LABORAL	Precio/nóm.	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Hasta 3 nóminas/mes	15	6	69,00	1.035,00	75,00	1.125,00	81,00	1.215,00	87,00	1.305,00	93,00	1.395,00
Más de 3 nóminas/mes	10	2	22,00	220,00	24,00	240,00	26,00	260,00	28,00	280,00	30,00	300,00
TOTAL				1.255,00		1.365,00		1.475,00		1.585,00		1.695,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
DECLARACIONES IRPF	Precio/dec.	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Sencillas	30	9							35,00	1.050,00	44,00	1.320,00
Complejas	80	4							10,00	800,00	14,00	1.120,00
TOTAL										1.850,00		2.440,00
			ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO	
GESTIONES PERSONALIZADAS	Precio/hora	Incre. mes	Nº Clientes	Facturación								
Hora empleada	20	1	11,50	230,00	12,50	250,00	13,50	270,00	14,50	290,00	15,50	310,00
TOTAL				230,00		250,00		270,00		290,00		310,00
TOTAL MENSUAL				5.380,00		5.860,00		6.340,00		9.450,00		9.740,00

JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
26,80	1.072,00	27,80	1.112,00	28,80	1.152,00	29,80	1.192,00	30,80	1.232,00	31,80	1.272,00	32,80	1.312,00
16,50	990,00	17,50	1.050,00	18,50	1.110,00	19,50	1.170,00	20,50	1.230,00	21,50	1.290,00	22,50	1.350,00
9,10	819,00	9,60	864,00	10,10	909,00	10,60	954,00	11,10	999,00	11,60	1.044,00	12,10	1.089,00
3,45	414,00	3,70	444,00	3,95	474,00	4,20	504,00	4,45	534,00	4,70	564,00	4,95	594,00
8,00	640,00	8,50	680,00	9,00	720,00	9,50	760,00	10,00	800,00	10,50	840,00	11,00	880,00
38,00	1.710,00	41,00	1.845,00	44,00	1.980,00	47,00	2.115,00	50,00	2.250,00	53,00	2.385,00	56,00	2.520,00
	5.645,00		5.995,00		6.345,00		6.695,00		7.045,00		7.395,00		7.745,00
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
99,00	1.485,00	105,00	1.575,00	111,00	1.665,00	117,00	1.755,00	123,00	1.845,00	129,00	1.935,00	135,00	2.025,00
32,00	320,00	34,00	340,00	36,00	360,00	38,00	380,00	40,00	400,00	42,00	420,00	44,00	440,00
	1.805,00		1.915,00		2.025,00		2.135,00		2.245,00		2.355,00		2.465,00
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
53,00	1.590,00												
18,00	1.440,00												
	3.030,00												
JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Nº Clientes	Facturación												
16,50	330,00	17,50	350,00	18,50	370,00	19,50	390,00	20,50	410,00	21,50	430,00	22,50	450,00
	330,00		350,00		370,00		390,00		410,00		430,00		450,00
	10.810,00		8.260,00		8.740,00		9.220,00		9.700,00		10.180,00		10.660,00

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Anexo 3: Liquidación del IVA

2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
HP IVA Soportado	1.838,76	184,80	184,80	184,80	184,80	184,80	184,80	184,80	184,80	184,80	184,80	184,80
HP IVA Repercutido	60,90	93,45	142,80	324,45	396,90	523,95	340,20	389,55	438,90	488,25	537,60	586,95
HP acreedora/deudora	1.777,86	91,35	42,00	-139,65	-212,10	-339,15	-155,40	-204,75	-254,10	-303,45	-352,80	-402,15
Liquidación				1.911,21			-690,90			-614,25		
A compensar							1.911,21			1.220,31		
Resultado a pagar/cobrar				1.911,21			1.220,31			606,06		

2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
HP IVA Soportado	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25	194,25
HP IVA Repercutido	586,95	636,30	685,65	1.077,30	1.095,15	1.222,20	883,05	932,40	981,75	1.031,10	1.080,45	1.129,80
HP acreedora/deudora	-392,70	-442,05	-491,40	-883,05	-900,90	-1.027,95	-688,80	-738,15	-787,50	-836,85	-886,20	-935,55
Liquidación	-1.058,40			-1.326,15			-2.811,90			-2.214,45		
A compensar	606,06											
Resultado a pagar/cobrar	-452,34			-1.326,15			-2.811,90			-2.214,45		

2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
HP IVA Soportado	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70	203,70
HP IVA Repercutido	1.129,80	1.230,60	1.331,40	1.984,50	2.045,40	2.270,10	1.734,60	1.835,40	1.936,20	2.037,00	2.137,80	2.238,60
HP acreedora/deudora	-926,10	-1.026,90	-1.127,70	-1.780,80	-1.841,70	-2.066,40	-1.530,90	-1.631,70	-1.732,50	-1.833,30	-1.934,10	-2.034,90
Liquidación				-3.080,70			-5.688,90			-4.895,10		
A compensar												
Resultado a pagar/cobrar	-2.658,60			-3.080,70			-5.688,90			-4.895,10		-5.802,30

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

Anexo 4: Umbral de Rentabilidad

2017	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Costes	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81	3.973,81
Ingresos	290,00	445,00	680,00	1.545,00	1.890,00	2.495,00	1.620,00	1.855,00	2.090,00	2.325,00	2.560,00	2.795,00
Diferencia	-3.683,81	-3.528,81	-3.293,81	-2.428,81	-2.083,81	-1.478,81	-2.353,81	-2.118,81	-1.883,81	-1.648,81	-1.413,81	-1.178,81
Acumulado	-3.683,81	-7.212,62	-10.506,43	-12.935,24	-15.019,05	-16.497,86	-18.851,67	-20.970,48	-22.854,29	-24.503,10	-25.916,91	-27.095,72
Nº Clientes	8,00	14,55	22,10	40,65	55,20	71,75	52,30	59,85	67,40	74,95	82,50	90,05

2018	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Costes	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98	3.987,98
Ingresos	2.795,00	3.030,00	3.265,00	5.130,00	5.215,00	5.820,00	4.205,00	4.440,00	4.675,00	4.910,00	5.145,00	5.380,00
Diferencia	-1.192,98	-957,98	-722,98	1.142,02	1.227,02	1.832,02	217,02	452,02	687,02	922,02	1.157,02	1.392,02
Acumulado	-28.288,70	-29.246,68	-29.969,66	-28.827,64	-27.600,62	-25.768,60	-25.551,58	-25.099,56	-24.412,54	-23.490,52	-22.333,50	-20.941,48
Nº Clientes	90,05	97,60	105,15	143,70	156,25	172,80	135,35	142,90	150,45	158,00	165,55	173,10

2019	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Costes	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98	4.032,98
Ingresos	5.380,00	5.860,00	6.340,00	9.450,00	9.740,00	10.810,00	8.260,00	8.740,00	9.220,00	9.700,00	10.180,00	10.660,00
Diferencia	1.347,02	1.827,02	2.307,02	5.417,02	5.707,02	6.777,02	4.227,02	4.707,02	5.187,02	5.667,02	6.147,02	6.627,02
Acumulado	-19.594,46	-17.767,44	-15.460,42	-10.043,40	-4.336,38	2.440,64	6.667,66	11.374,68	16.561,70	22.228,72	28.375,74	35.002,76
Nº Clientes	173,10	188,35	203,60	269,85	292,10	320,35	264,60	279,85	295,10	310,35	325,60	340,85

FUENTE: ELABORACION PROPIA 2017

