



# PLAN DE EMPRESA DE ASESORÍA PARA AUTÓNOMOS Y PYMES EN VALENCIA

---

Trabajo Final de Grado

Autor: Juan Francisco Llorens Garrido

Director: Josep Doménech i De Soria

## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Amparo mi mujer su apoyo incondicional.

Gracias a todo el personal docente de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la UPV que me ha formado y guiado para llegar hasta aquí, y a los compañeros de clase que me han acompañado en esta aventura. Os recordare con mucho cariño.

A mis hijos Sonia y Joan que son los que me hacen perseverar en esta vida para conseguir mis metas.

# Índice

## Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	2
Índice de tablas .....	6
Índice de figuras .....	7
CAPÍTULO 1 .....	8
INTRODUCCIÓN.....	8
1 INTRODUCCIÓN .....	9
1.1 Resumen.....	9
1.2 Objetivos del TFG .....	11
1.3 Asignaturas relacionadas .....	12
1.4 Metodología .....	15
1.5 Estructura del Trabajo Fin de Grado .....	17
CAPÍTULO 2 .....	19
PROPUESTA DE EMPRESA.....	19
2 PROPUESTA DE EMPRESA .....	20
2.1 Motivación y oportunidad de Negocio.....	22
2.2 Aproximación al sector. Cifras.....	27
2.3 Cloud Computing para contabilidad y facturación.....	30
2.4 Empresa y servicios ofertados.....	33
2.5 Misión, Visión, Valores .....	35
CAPÍTULO 3 .....	36
ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	36
3 ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	37
3.1 Introducción .....	37
3.2 Análisis del Macroentorno. Modelo PEST .....	39
3.2.1 Factores Políticos - legales .....	40
3.2.2 Factores económicos.....	43
3.2.3 Factores sociales. Acceso a la financiación .....	45

3.2.4	Factores tecnológicos.....	47
3.3	Análisis del Microentorno. Modelo de Porter.....	49
3.3.1	Rivalidad entre competidores .....	50
3.3.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	51
3.3.3	Amenaza de nuevos productos/servicios.....	52
3.3.4	El poder de los clientes.....	53
3.3.5	El poder de negociación de los proveedores .....	54
3.4	Análisis DAFO .....	55
3.5	Epílogo.....	57
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>		<b>58</b>
<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y RRHH.....</b>		<b>58</b>
<b>4</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y RRHH.....</b>	<b>59</b>
4.1	Introducción .....	59
4.2	Análisis de los puestos de Trabajo .....	60
4.3	Forma jurídico fiscal de la empresa .....	62
4.4	Epílogo.....	63
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>		<b>64</b>
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>		<b>64</b>
<b>5</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>65</b>
5.1	Introducción .....	65
5.2	Segmentación y Público Objetivo.....	68
5.3	Estrategias de Marketing .....	70
5.4	Marketing Mix.....	71
5.4.1	Decisiones sobre precios y servicio.....	72
5.4.2	Decisiones sobre distribución .....	74
5.4.3	Decisiones sobre comunicación .....	75
5.5	Control.....	78
5.6	Epílogo.....	79
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>		<b>80</b>
<b>ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD.....</b>		<b>80</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD.....</b>	<b>81</b>
6.1	Introducción.....	81
6.2	Descripción de la inversión .....	84
6.2.1	Pago de la Inversión .....	84

## Trabajo Final de Grado

6.2.2	Estimación de Cobros.....	89
6.2.3	Estimación de pagos y amortizaciones .....	90
6.2.4	Cálculo de Cobros y Pagos.....	94
6.2.5	Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P y G).....	98
6.3	Análisis de la Inversión.....	100
6.3.1	Análisis de la liquidez. ....	101
6.3.2	Análisis de la rentabilidad. VAN y TIR.....	102
7	CONCLUSIONES.....	104
	Bibliografía .....	107

# Índice de tablas

Tabla 1. Evolución afiliación autónomos, diciembre 2015- diciembre 2016.....	25
Tabla 2. Crecimiento en volumen del Producto Interior Bruto entre 2007 y 2016.....	43
Tabla 3. Gastos de constitución Sociedad Limitada.....	85
Tabla 4. Gastos en inmovilizado material y en otros conceptos.....	87
Tabla 5. Cuadro de amortización préstamo de socios por método francés.....	91
Tabla 6. Flujos de caja necesarios para el plazo de recuperación o Pay- Back.....	101
Tabla 7. Flujos de caja de la inversión (Expresado en €).....	102

# Índice de figuras

Figura 1. Evolución de la población de empresas (2006-2016).....	23
Figura 2. Tasa de variación anual del número de empresas activas (2006-2016).....	24
Figura 3. Aplicaciones cloud de contabilidad y facturación.....	30
Figura 4. Evolución de empresas de < 10 empleados que realizan e-comercio (2008-2015).....	31
Figura 5. Crecimiento en volumen PIB 2007-2016 (Base 10).....	43
Figura 6. Evolución de la tasa de paro en porcentaje (2011-2016) .....	44
Figura 7. Servicios de Cloud computing comprado por las empresas.....	47
Figura 8. Esquema cinco variables o fuerzas de Porter.....	49
Figura 9. Esquema DAFO.....	55
Figura 10. Esquema de fases del Plan de Marketing.....	66
Figura 11. Determinación del Marketing Mix.....	71
Figura 12. Fases del proceso SEO .....	76
Figura 13. Clasificación de los criterios de decisión.....	81
Figura 14. Foto oferta muebles oficina.....	86
Figura 15. Foto folleto oferta ordenadores+ Microsoft Office 365.....	86

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN



# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen

El proyecto que se presenta en este trabajo corresponde a un plan de empresa para la creación de una asesoría fiscal para autónomos y pymes con sede en Valencia capital.

La idea de negocio consiste en captar autónomos y sociedades de pequeña dimensión en Valencia, para gestionarles la contabilidad y fiscalidad.

De modo presencial, en las oficinas y domicilios de los clientes, y a través de un sitio web, se propone intercambiar y recoger facturas emitidas y recibidas con toda la información contable y fiscal de los clientes para gestionarles la contabilidad, las nóminas y presentar los impuestos y modelos correspondientes ante la autoridad competente en tiempo y forma. Con las dudas e incertidumbre de los clientes se generará un blog en un sitio web, por el cual se intentará despejar e informar de cuestiones relevantes en materia fiscal y contable.

El método tradicional de llevadura de contabilidad, aunque lentamente, está migrando hacia un entorno digital. Este sistema de gestión parece ser el nuevo paradigma de la llevanza de contabilidad y fiscalidad para autónomos, profesionales y empresas en general. El futuro de la gestión contable pasa por internet y en este proyecto se pretende intercambiar el máximo de información posible por este medio, que en nuestra opinión proporciona ventajas económicas, rapidez, agilidad, flexibilidad e innovación.

La crisis económica que ha azotado nuestro país durante los últimos años ha destruido muchas empresas y con ellas gran cantidad de empleos, dejando en muchos casos la única posibilidad de acceder al mercado laboral, por medio del autoempleo o del emprendedurismo. La mejora del

aspecto económico actual de España parece favorecer la creación del autoempleo, así como la creación de nuevas empresas.

En este trabajo se va a estudiar si es un buen momento, y si es viable económicamente iniciarse en el sector de las asesorías en la ciudad de Valencia.

## *1.2 Objetivos del TFG*

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado consiste en estudiar la viabilidad de emprender una asesoría contable y fiscal en la ciudad de Valencia para autónomos y pymes.

Para que este estudio sea lo más realista posible, se analizará tanto el contexto macroeconómico como microeconómico actual y se realizará un análisis de la competencia. Además, se elaborará un plan de marketing, y su posterior análisis proporcionará la variable del marketing-mix con la que poder llegar a ser competitivos, y la estrategia para conseguir el mayor número posible de clientes.

Como objetivo principal se analizarán los ingresos y gastos con sus correspondientes cobros y pagos esperados, que justifiquen la liquidez y por ende el éxito del negocio.

Las asignaturas estudiadas en el grado de Administración y Dirección de Empresas, todas ellas en general relacionadas con el plan de empresa que se propone, ayudarán a la comprensión y a la síntesis de los datos obtenidos en el proceso.

Por otra parte, la experiencia adquirida en Prácticas en Empresas en los departamentos de contabilidad ha servido para conocer en la vida real, las obligaciones y las necesidades de los empresarios y su funcionamiento interno.

El propósito de este trabajo es el de emprender, con una asesoría de forma tradicional, con miras a la utilización de internet para el intercambio de información en el futuro y todo ello con una inversión mínima.

### 1.3 Asignaturas relacionadas

El grado de Administración y Dirección de Empresa, proporciona una formación general para adquirir habilidades en el desempeño de labores de gestión, asesoramiento y evaluación de empresas, así como la preparación para la orientación profesional en la disciplina de gestión fiscal, contabilidad y consultoría. Aunque a lo largo de los cuatro cursos de grado, todas las asignaturas contribuyen a la formación de conocimientos generales relativos al mundo económico-empresarial, aquí se detallan las asignaturas más relevantes en cuanto su implicación con este proyecto:

- Derecho de Empresa. Aporta los conceptos de empresario mercantil y sus diferentes formas jurídicas, necesarias para entender que responsabilidades civiles tienen frente a terceros (administración, acreedores, inversores, trabajadores de la empresa etc.). Clases de sociedades mercantiles sus obligaciones y deberes legales de documentación y contabilidad. *(Juan Bataller 2011)*
- Introducción a la Contabilidad. Proporciona el dominio de la Contabilidad Financiera de una Empresa, a partir del Patrimonio, Pasivo y Activo y sus Estados Contables teniendo como herramienta principal el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas aprobado por RD 1515/2007, de 16 de noviembre, así como la técnica de aplicación y principios contables. *(Elies Seguí Mas 2012)*
- Microeconomía. Permite comprender como funcionan los mercados y estudiar la oferta y la demanda. Se puede analizar el sistema económico y la toma de decisiones a partir del comportamiento e interacción de los factores de producción (trabajo, tierra y capital) y el papel del gobierno. *(Josep Doménech 2011)*
- Derecho del Trabajo. Contribuye al entendimiento de las normas que regulan las relaciones laborales entre trabajadores y empresarios, del empresario con el sistema de Seguridad Social en España y de las normativas sobre prevención de Riesgos Laborales. *(Carlos García 2012)*

- Contabilidad Financiera y de Sociedades. Realización de un Ciclo contable con los asientos correspondientes desde la constitución de la sociedad, ampliaciones y reducciones de capital, inmovilizado, hasta la entrega de la contabilidad en el Registro Mercantil. *(José Manuel Guaita 2013)*
- Dirección Estratégica. Introduce en los conceptos básicos de la Dirección Estratégica, sus objetivos, análisis del macroentorno, barreras de entrada en un sector, análisis interno (DAFO, recursos y capacidades), y estrategias y ventajas competitivas. Por otra parte, orienta a diseñar una organización y sus fundamentos. *(José Luis Hervás 2013)*
- Economía Española. Descripción de una panorámica general de las características estructurales de la economía española y de las herramientas para la interpretación de las mismas. *(Olga Moreno Pérez 2013)*
- Gestión Fiscal. Asignatura que aporta la perspectiva del Sistema Tributario Español, explica cuáles son los elementos de los diferentes impuestos, así como calcularlos y contabilizarlos, y los modelos a cumplimentar de la Agencia Tributaria en tiempo y forma. *(Ignacio Pedrosa 2013)*
- Investigación Comercial. Contribuye a cómo realizar el proceso de recogida y análisis de la información relevante, por medio de fuentes de información primarias y secundarias, para fundamentar la toma de decisiones comerciales a través del conocimiento de los mercados. *(José Clemente 2013)*
- Dirección Comercial. Conocer la relación empresa-mercado por medio de las variables controlables, comerciales, para la determinación del Marketing Mix necesario, con el que influir en los resultados de la empresa. *(Luis Miguel Rivera 2014)*
- Economía Financiera. Conocer el conjunto de acciones encaminadas a la obtención de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la organización, así como las decisiones necesarias sobre nuevas inversiones, su rentabilidad y su riesgo. *(Baldomero Segura 2014)*

- Análisis y Consolidación Contable. A partir de los datos de estados contables y de los datos financieros obligatorios para las empresas, interpretar y analizar la situación económico-patrimonial, con el objetivo de comprender los puntos débiles y fuertes de las empresas para poder mejorar sus perspectivas. *(Elies Seguí Mas 2014)*
  
- Ética y RSC. La finalidad de incrementar la capacidad del juicio moral y desarrollar la autonomía moral del profesional, así como mejorar la reputación y la legitimidad de la empresa. *(Félix Lozano 2014)*
  
- Marketing en Empresas y Servicios Industriales. Conocer la metodología del plan estratégico de Marketing y la resolución de problemas relacionados con este a partir de la elaboración de un plan Marketing. *(Julio Estirado 2014)*

## 1.4 Metodología

La realización de este plan de empresa se ha desarrollado a partir de la búsqueda de información de fuentes secundarias, apuntes de las asignaturas estudiadas en el grado de Administración y Dirección de Empresa, libros de texto, publicaciones realizadas por consultorías, y de la aportación de la propia experiencia trabajando en empresas del sector.

Los modelos para utilizar para desarrollar la estrategia de este negocio son los siguientes:

- Análisis de los factores políticos-legales, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), para un estudio del macroentorno.
- Análisis Porter de las cinco fuerzas para estudiar la competencia dentro del sector.
- Análisis DAFO que nos determine las ventajas y desventajas internas y externas del negocio.
- Los Recursos Humanos (RRHH) necesarios para la puesta en marcha de la empresa.
- Investigación comercial para la elaboración de un plan de Marketing con el propósito de establecer las decisiones comerciales de la empresa y la estrategia a seguir para conseguir los objetivos marcados.
- Análisis financiero de ingresos y gastos, y de los cobros y pagos previstos para el cálculo de los flujos de caja.
- Criterio de plazo de recuperación de la inversión o Pay-Back.
- Criterio del Valor Actual Neto (VAN).

- Tasa Interna de Retorno (TIR).

Todos estos conceptos y modelos se explicarán más detalladamente en sus respectivos apartados de este trabajo. Con los datos recogidos y el posterior análisis en las conclusiones, se determinará la viabilidad de la empresa propuesta y los recursos necesarios para su puesta en marcha.



## *1.5 Estructura del Trabajo Fin de Grado*

Este trabajo de Fin de Grado (TFG) está compuesto por siete capítulos, en los cuales se trata de demostrar el aprovechamiento de los cuatro años estudiados en el Grado de Administración y Dirección de Empresas.

### **Capítulo 1.** Introducción.

Se resume el plan de empresa y la idea de negocio. Se definen los objetivos del TFG, las asignaturas estudiadas en el Grado y relacionadas con este trabajo, así como la metodología empleada en el estudio.

### **Capítulo 2.** Propuesta de Empresa.

Se expone la motivación y oportunidad de negocio de crear un propio puesto de trabajo después de una grave crisis económica. Se realiza una aproximación al sector de las pequeñas asesorías y los servicios ofertados a los clientes potenciales, y se define la misión, visión y valores en los que basar la empresa para su gestión.

### **Capítulo 3.** Análisis de Situación.

Se analiza un estudio del macroentorno analizar la influencia sobre las empresas, y del microentorno para conocer la rivalidad del sector. Con un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se pretende conocer las fuerzas y debilidades internas de este plan, así como las amenazas y oportunidades del sector.

#### **Capítulo 4.** Organización de la empresa y Recursos Humanos.

Se analiza la capacidad estratégica de la organización respecto de los recursos, actividades y procesos. Se realiza un análisis de los puestos de trabajo, y las especificaciones de los mismos y la forma jurídica de la empresa propuesta.

#### **Capítulo 5.** Plan de Marketing.

Se extraen los objetivos y como planificar las estrategias y acciones para conseguirlos. Se definen las variables del plan comercial a partir del Marketing Mix y el sistema de control para saber si se están consiguiendo los objetivos esperados.

#### **Capítulo 6.** Análisis de viabilidad.

Se detalla la inversión inicial del proyecto, así como los ingresos y gastos previstos. Posteriormente se utilizan criterios estáticos y dinámicos para analizar la viabilidad de la inversión. Se tiene en cuenta todos los cobros y pagos previstos en 24 meses (2 años). Se estima el coste de capital necesario para realizar estos cálculos.

#### **Capítulo 6.** Conclusiones.

Resumen de este trabajo en once conclusiones extraídas de los anteriores capítulos.

# CAPÍTULO 2

## PROPUESTA DE EMPRESA

## 2 PROPUESTA DE EMPRESA

La empresa propuesta, estará vinculada al sector de la asesoría y consultoría de empresas, para la gestión contable y fiscal de personas físicas y jurídicas. Se intentará en la medida de lo posible utilizar internet para el intercambio de información entre el cliente y la asesoría.

La captación de clientes, como se explicará más detalladamente en el plan de Marketing de este trabajo, será off-line y también on-line. Para la gestión contable la empresa utilizará un programa de gestión de pago por licencia. Una vez introducidos los asientos contables de las facturas emitidas y recibidas, nóminas, etc. se presentarán los modelos y se realizarán los pagos y altas a la Seguridad Social y a la Agencia Tributaria en tiempo y forma. En general se gestionarán todos los trámites administrativos que contraten los clientes con la asesoría tanto en temas fiscales como laborales.

Por otra parte, se creará un sitio web, a través de cual se mantendrá informados y actualizados a los clientes en materia contable y fiscal por medio de publicaciones de fácil comprensión y un blog para responder las dudas, incertidumbres y consultas.

La Agencia Tributaria (AEAT) tiene un sistema de formalización de los procedimientos que se realizan en su sede electrónica y los obligados tributarios deben utilizar algunos de los múltiples sistemas para elaborar dichos formularios de forma electrónica. Para ello, los clientes proporcionarán a la asesoría la siguiente información para poder tramitar los modelos con la Agencia Tributaria:

- cl@ve PIN. Es una identificación electrónica que utiliza el DNI/NIE como código de usuario y un código de acceso formado por una clave seleccionada por el usuario y un PIN comunicado mediante

SMS a un número de teléfono móvil que el cliente aporta de forma previa en la fase de registro en el sistema.

- Certificado electrónico. Es una firma digital que se instala en el navegador para garantizar la identidad en internet y que permite realizar gestiones desde el ordenador, dispositivo móvil o tablet a través de la página de Agencia Tributaria.

Con toda esta información se podrán cumplimentar los modelos tanto del Impuesto de Valor Añadido (IVA) como el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y se presentarán a la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) de forma electrónica. De la misma manera se prepararán las liquidaciones mensuales para la Seguridad Social por el sistema RED. El sistema red es un servicio que permite el intercambio de información entre las empresas y la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS).

Para justificar la creación de esta empresa, se elaborará un plan de negocio, el cual quedará redactado en este trabajo. Se pretende obtener información relevante respecto a si es un buen momento y si existe una buena oportunidad actualmente para emprender un negocio de estas características.

## *2.1 Motivación y oportunidad de Negocio.*

La idea de emprender una asesoría nace sobre todo del crecimiento del autoempleo (clientes potenciales) y la necesidad de la creación del propio puesto de trabajo.

La crisis sufrida durante estos últimos años, aunque actualmente en menor medida, genera puestos de empleo muy lentamente, y no hay ningún dato claro que indique que el panorama laboral vaya a mejorar en el corto plazo, lo que hace que aumente el autoempleo.

El método tradicional de asesoría consiste en el desplazamiento de los clientes hasta sus asesorías o viceversa para entregar o recoger los documentos y/o facturas. Esto debe realizarse de forma periódica y en horario comercial. Posteriormente la asesoría introduce los datos en programas informáticos para poder generar los modelos correspondientes a la AEAT o liquidaciones con la Seguridad Social.

Una de las principales motivaciones, es poder competir con las pequeñas asesorías tradicionales de la ciudad de Valencia y atraer a pequeñas empresas y autónomos, dotándoles de un servicio a buen precio sin mermar la calidad y con carácter innovador y fiable, que les permita cumplir con todas sus obligaciones contables y fiscales correctamente.

Aunque los clientes gestionan el día a día sus negocios, en muchos casos, si el cliente quiere saber cuánto IVA tiene que pagar, o cuanto es la liquidación a la Seguridad Social, tiene que ponerse en contacto con su asesor para que esta le proporcione los datos exactos. Es un sistema que se puede mejorar a través de internet dotando al servicio de total accesibilidad, transparencia y flexibilidad, además de poder archivar todos los datos en la nube y así evitar los desplazamientos de los clientes. La empresa propuesta en este trabajo pretende proporcionar a sus clientes valor añadido en este sentido.

Como se explicará en el apartado de los factores económicos del macroentorno de este trabajo, la tasa de paro está disminuyendo respecto a los últimos años, y la tendencia es que siga reduciéndose.

Este dato incide directamente en la creación de empleo por cuenta propia y, por consiguiente, se prevé que crecerá el número de autónomos. Estos serán obligados tributarios y necesitarán de los servicios de asesoría y por lo tanto posibles nuevos clientes.

Por otra parte, después de seis años (2008-2014) cesando en su actividad multitud de empresas en España, existe un cambio positivo de tendencia. Los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE 2016) muestran esta tendencia:

**Figura 1. Evolución de la población de empresas (2006-2016)**



Fuente: DIRCE (2016)

Respecto a la tasa de variación anual del número de empresas activas, entre el año 2014 y 2015, destacar que tuvo un incremento del 2,2%, y entre 2015

y 2016, aunque la tasa de variación anual del número de empresas activas ha sido menor que el año anterior, también es positiva tal y como se observa en el gráfico 2:

Figura 2. Tasa de variación anual del número de empresas activas (2006-2016)



Fuente: DIRCE (2016)

El tejido empresarial español se caracteriza por la reducida dimensión. Desde el punto de vista del tamaño, un dato muy relevante es que a 1 de enero del año 2016 hay registradas 1,79 millones de empresas (DIRCE 2016) que no emplean a ningún trabajador. Estas son un 55% del total. La mayoría clientes potenciales para este negocio propuesto.

Destacar que las empresas en el sector servicios hay una importante presencia de empresas muy jóvenes. Un 20,1 % no ha cumplido dos años. (DIRCE 2016)

Otro dato muy importante para este estudio es el número de afiliados en el Régimen de Trabajadores Autónomos. Este colectivo tiene un papel muy importante en la generación de empleo y está creciendo. (ATA 2016).



**Tabla 1. Evolución afiliación autónomos, diciembre 2015- diciembre 2016**

	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2016	DIFERENCIA	PORCENTAJE
TOTAL	3.165.812	3.191.291	25.479	1,10

Fuente: Federación Nacional de Asociados de Trabajadores Autónomos- ATA (2016)

Por otra parte, hay que tener en cuenta las ayudas de fomento y promoción al autoempleo impulsadas por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, por medio del desarrollo del *“Estatuto del Trabajo Autónomo y la Ley de Economía Social”*. El Gobierno estima que aumenten en más de medio millón la afiliación de autónomos hasta 2019, con lo que tendremos que añadir esta cifra a los más de tres millones de autónomos afiliados actualmente. Todos ellos necesitan cumplir con sus obligaciones fiscales y contables y por tanto clientes potenciales del negocio propuesto.

Otro aspecto motivador son las reformas legales para incentivar la mentalidad emprendedora. Un claro ejemplo es la *“ley 14/2013, de 27 septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización”*, con la que se pretende dar un impulso a la creación de empleo por medio del emprendedurismo. Estas medidas estimulan la creación de nuevas empresas, clientes potenciales para el negocio propuesto en este trabajo.

Respecto a los beneficios derivados del uso de Internet para el intercambio de información entre clientes destacar los siguientes aspectos:

- Flexibilidad.
- Reducción de Gastos.
- Facilitar la organización de las empresas.
- Acceso inmediato a los datos.

- Y lo más relevante respecto a la oportunidad de emprender: la posibilidad de hacer relativamente escalable el negocio.

La disminución de la tasa de paro, el incremento de alta de nuevos autónomos, el aumento de la creación de nuevas empresas, y las ayudas a emprendedores por parte de las Administraciones, indican a priori que existe una buena oportunidad para emprender un negocio de asesoría fiscal y contable para autónomos y pequeñas empresas, apoyado en un sistema on-line para la gestión.

## 2.2 Aproximación al sector. Cifras

Este apartado tiene como objetivo conocer que servicios proporcionan las asesorías a sus clientes, la clasificación y las cifras más relevantes del sector.

En primer lugar, destacar que este sector está altamente ligado a la coyuntura económica del país. Es un sector muy maduro en el que hay mucha diversificación, ya que no todas las asesorías del sector se dedican a todas las actividades que a continuación se detallan, sino que se especializan sólo en alguno de estos servicios.

Las asesorías contables y fiscales son personas físicas o jurídicas que pertenecen al sector económico de servicios y tienen como principal actividad el asesoramiento a empresas y particulares en el terreno fiscal, contable, legal, laboral y social, así como actividades de consultoría de gestión empresarial.

El mercado de la asesoría legal y su distribución por segmentos de actividad se puede clasificar de la siguiente manera:

- Auditoras
- Consultoría
- Asesoría fiscal/legal
- Corporate finance

Y por tipo de empresa:

- Empresas de auditorías
- Despachos de Abogados

- Resto de despachos
- Profesionales independientes
- Software as a Service (SaaS). Empresas de software de pago por uso de sus servicios.

A continuación, se enumeran algunos códigos que recogen estas actividades reguladas según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del 2009 (INE 2015):

- (69.20) Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal. Entre otras actividades comprende:  
  
Registro contable de transacciones comerciales de empresas.  
Preparación de declaraciones del impuesto sobre la renta de las personas físicas y del impuesto de sociedades.  
Las actividades de asesoramiento y representación ejercidas ante la administración tributaria en nombre de sus clientes.
- (70.22) Actividades de consultoría de gestión empresarial entre los que cabe destacar:
  - Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia en materia de administración.
  - Diseño de sistemas de contabilidad.
  - Objetivos y políticas de marketing.
  - Planes de producción.
  - Planificación de los RRHH.
  - La mayoría de estas empresas suelen atender en despachos y oficinas de forma presencial como ha venido siendo de forma.

Respecto a las cifras, en 2014, se pueden destacar los siguientes datos respecto a la facturación del sector (DBK 2015):

La facturación total de auditorías es (millones €) 3.000

➤ Auditoría	1.295
➤ Consultoría	530
➤ Asesoría fiscal/legal	915
➤ Corporate finance	260

Crecimiento facturación auditorías (%) + 3,3%

➤ Auditoría	+ 0,8%
➤ Consultoría	+ 9,3%
➤ Asesoría fiscal	+ 2,2%
➤ Corporate finance	+ 8,3%

De los datos de este informe se puede concluir que, en plena crisis, las firmas de auditoría registraron un crecimiento de un 3,3 % en 2014 (+ 2,3 % que en 2013) llegando a facturar 3.000 millones de euros.

Por otro lado, y el que más nos interesa en este estudio es que el mercado de la asesoría fiscal crecía un 2,2 % en este intervalo de tiempo.

Estos datos arrojan un claro ejemplo de tendencia positiva en cuanto al crecimiento del sector, y por lo tanto un buen momento para emprender este tipo de negocios.

### 2.3 Cloud Computing para contabilidad y facturación.

Las aplicaciones con computación en la nube (Cloud Computing) de contabilidad y facturación son herramientas con entorno web de pago por uso. Basadas en Internet, estas aplicaciones son soluciones de contabilidad y facturación para las gestorías/ asesorías y están destinadas a la gestión financiera de sus clientes. La accesibilidad, flexibilidad y almacenamiento de datos en la nube que ofrecen estas aplicaciones hacen muy interesante el uso de las mismas en un negocio de asesoría on-line.

Existen numerosas plataformas para la gestión de la facturación, contabilidad y cálculo de impuestos en internet. Estas empresas entre otros servicios ofrecen soluciones tecnológicas a los profesionales de las gestorías sin la necesidad de instalar ningún software. A continuación, se detallan las más importantes y sus aplicaciones registradas:

**Figura 3. Aplicaciones cloud de contabilidad y facturación**

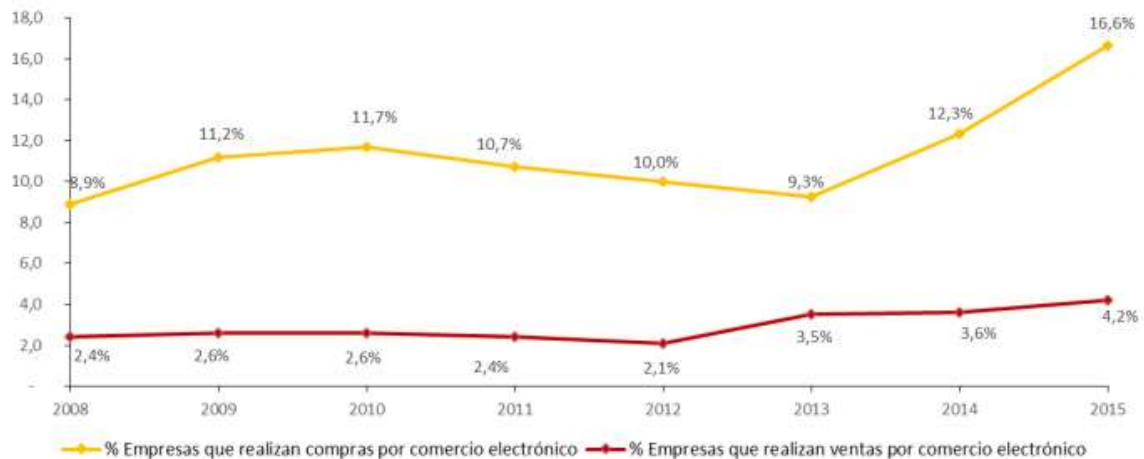
<b>EMPRESA</b>	<b>APLICACIÓN</b>
Anfix Software SL	Anfix Contapro y FacturaPro
V2MSoftware Consultoría Informática SL	Contasimple
Ecosistemas Digitales de Negocio SL	Cuéntica
Gesio Soluciones SL	Gesio
Logistics Solutions Anywhere SL	Kubos
Sage SP SL	Sage One

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la consultora International Data Corporation (2014)

Según el informe del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información (ONTSI 2017), en el que se estudia a las empresas que compraron algún servicio de cloud computing usado a través de Internet, indica un claro crecimiento en el uso por parte de las empresas en la utilización de estos modelos.

Aunque la compra de estos servicios es más intensiva en empresas de más de 249 empleados, el porcentaje de empresas que contrata servicios de cloud computing usado a través de internet continúa creciendo.

**Figura 4. Evolución de empresas de menos de < 10 empleados que realizan e-comercio (2008- 2015)**



Fuente: INE (2016)

La aceptación del uso de aplicaciones de computación en la nube para la facturación y contabilidad de autónomos y pymes, aunque todavía es bastante desconocida por muchos de estos, crece y se está implantando poco a poco y además se puede decir que el grado de satisfacción por el uso de estas tecnologías es alto (ONTSI 2013). Un 76,2% de las pymes que usan tecnología cloud están satisfechas y un 25,9 % muy satisfechas con la tecnología.

Otro dato que refleja un crecimiento en la implementación de este tipo de modelo tecnológico son los Ingresos por soluciones de contabilidad y facturación en España (IDC 2014):

- 2012      12,45M€
- 2013      15,81M€

La variación interanual es positiva de un + 27%.

Todos estos datos indican que el uso de estas herramientas web en la gestión diaria de las empresas, no para de crecer y por tanto una oportunidad en la migración del negocio tradicional de despachos físicos a soluciones cloud para la gestión de la contabilidad y facturación.

Sin embargo, no se tendrá en cuenta en este plan de empresa una plataforma de estas características, e inicialmente no se podrán utilizar, por no poder asumir el coste unitario por autónomo que ronda los 15 €/cliente y en nuestra opinión resulta complicado establecerlo para la gestión en empresas sin personal administrativo.



## *2.4 Empresa y servicios ofertados*

La forma jurídica elegida es la de una Sociedad Limitada en la que dos socios fundadores serán los administradores de la sociedad.

El despacho elegido estará ubicado en Valencia capital. Las delegaciones de las empresas colaboradoras de Telefónica, en las cuales trabajan los autónomos a los que vamos a dirigir nuestros servicios en primera instancia, se encuentran en el extrarradio de esta ciudad.

Aunque la mayoría de los trámites son vía internet, en Valencia capital está físicamente la Tesorería General de la Seguridad Social, la Administración de Hacienda y el Registro Mercantil, para cualquier necesidad de presentar “in situ” algún documento.

Respecto al servicio, este se centrará en los procesos de contabilidad, facturación para el cálculo de los impuestos de autónomos y pequeñas pymes, cumplimentación de los modelos pertinentes a la agencia tributaria en tiempo y forma, y en los trámites laborales como gestión de nóminas, altas y bajas en la Seguridad Social, así como constitución de sociedades y elaboración de Cuentas Anuales y su depósito en el Registro Mercantil.

Aunque las obligaciones contables y registrales dependen tanto del régimen de determinación del rendimiento como del tipo de actividad de que se trate, los autónomos en general tienen que tener registrados los siguientes apuntes contables en los siguientes libros (AEAT 2016):

- Libro de facturas emitidas a clientes numeradas por orden de fechas y agrupadas por trimestres.
- Libro de facturas recibidas por proveedores numeradas por orden de fechas y agrupadas por trimestres.

- Libro de gastos. Listado de gastos deducibles.
- Libro registro de bienes de inversión (únicamente los contribuyentes que deduzcan amortizaciones).

Los modelos de impuestos e informativos que se podrán generar por los datos introducidos para presentar a la AEAT a través de internet son los siguientes:

- I.V.A.: Modelo trimestral 303 y modelo resumen anual 390.
- I.R.P.F.: Modelo trimestral 130 y modelo anual 100.
- Retenciones IRPF: Modelo trimestral 111 y modelo anual 190.
- Retención alquileres: Modelo trimestral 115 y modelo anual 180.
- Operaciones con terceras personas: Modelo anual 347.

Respecto al servicio on-line los clientes accederán con usuario y contraseña a nuestra página web y podrán visualizar gráficos y datos de:

- Ingresos y Gastos.
- IVA repercutido y soportado.
- Fechas para el cumplimiento de entregas de modelos a la Agencia Tributaria.
- Copia de los modelos enviados a la Agencia Tributaria.
- Blog del sector con publicaciones periódicas.
- Actualizaciones en materia legal y contable.

## 2.5 *Misión, Visión, Valores*

La Misión es el propósito primordial de la empresa en línea con los valores. La visión son las aspiraciones a medio y largo plazo, y los valores son los principios éticos y comportamientos en los que basar la cultura de la empresa para acometer la gestión:

**Misión:** Proporcionar a nuestros clientes de las soluciones integrales de contabilidad y gestión fiscal y laboral, facilitándoles el cumplimiento de sus obligaciones legales con rigor, seriedad y calidad.

**Visión:** Aspirar progresivamente a consolidarnos dentro del sector de las asesorías de contabilidad como profesionales altamente cualificados con un servicio de calidad, atractivo e innovador.

**Valores:** Seriedad, discreción y profesionalidad con el objetivo de facilitar la gestión fiscal y contable a nuestros clientes, garantizándoles una plena satisfacción de los servicios ofrecidos.

# CAPÍTULO 3

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

## 3 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### 3.1 Introducción

Para realizar este plan de empresa, se extraerá información relevante de fuentes de información secundaria sobre la situación actual, tanto del contexto externo para analizar la influencia del entorno sobre las organizaciones (macroentorno) y su contexto interno (microentorno).

Para el estudio del macroentorno actual se utiliza la herramienta PEST, que recoge información sobre los siguientes aspectos:

- Políticos.
- Económicos.
- Socio-culturales.
- Tecnológicos.

Para la investigación sobre el microentorno actual, la herramienta utilizada en este plan de empresa es el Modelo de Porter. Este aportará datos para conocer la rivalidad competitiva del sector a partir del estudio de los siguientes aspectos:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenazas ya existentes.
- Amenazas de productos sustitutos.

A partir del diagnóstico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se conocerán las fuerzas y debilidades internas de la empresa de este plan de negocio y las amenazas y oportunidades externas del sector al que se enfrenta.

Toda la información recopilada se analizará posteriormente en el plan de marketing.

### *3.2 Análisis del Macroentorno. Modelo PEST*

La herramienta de análisis PEST consiste en un análisis general del macroentorno para recabar datos sobre el contexto actual al que se enfrenta una empresa en España.

Los factores externos que se serán la base de este estudio son los siguientes:

- Factores políticos – legales.
- Factores económicos.
- Factores socio-culturales.
- Factores tecnológicos.

### *3.2.1 Factores Políticos - legales*

Las medidas políticas para combatir el desempleo por medio de reformas laborales sólo han conseguido un aumento del despido de trabajadores, y en consecuencia España tiene una de las tasas más altas de desempleo de la zona euro. En 2016 sólo se ha conseguido generar un empleo de los dos que ha sido destruido por esta crisis, y según el informe de la empresa Manpower Group, aún se tardarán cinco años en recuperar el empleo destruido.

Con el objetivo de paliar esta situación, el Gobierno y las Administraciones Públicas están esforzándose en materia política, para que el emprendimiento sea una herramienta dinamizadora del crecimiento y de la creación de empleo. Este hecho se hace patente tanto a nivel de España como a nivel europeo.

La creación de medidas y reformas del ejecutivo en favor del emprendimiento quedan patentes en la creación de leyes de ayudas para los nuevos emprendedores como por ejemplo de la "ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización".

Otra palanca para la creación de trabajo son las ayudas fiscales y deducciones para autónomos en 2016.

A nivel regional, uno de los objetivos prioritarios de la Generalitat Valenciana es promover la iniciativa empresarial y la creación de empleo a través de los emprendedores y de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Valenciana.

Este hecho queda patente en el Plan Estratégico de Subvenciones de la Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo 2016-2018, en el que se trata de promover entre otros los siguientes objetivos:



- Impulsar la participación y la actividad de los agentes económicos y sociales
- Promover el modelo económico de desarrollo sostenible en la Comunidad Valenciana, con especial atención al fomento de la economía social y del emprendimiento

La adaptación de estas reformas y toda la información fiscal y laboral al respecto, hace necesario el asesoramiento por parte de profesionales al entorno empresarial, lo que indica una oportunidad para una empresa de asesoría.

Aunque cualquier persona física o jurídica puede ejercer de asesor, lo usual que esta sea una persona cualificada con estudios superiores en materia fiscal, contable o derecho, y que está actualizando constantemente la información y normativas referentes a esta actividad.

Las principales normas vigentes del ordenamiento jurídico, de las cuales se debe estar actualizado para el correcto funcionamiento de una asesoría, son las siguientes (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado 2017):

- Derecho Tributario y Financiero
  - Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (Ley 35/2006, de 28 de noviembre).
  - Impuesto sobre el Valor Añadido (Ley 37/1992, de 28 de diciembre) edición actualizada a 8 de febrero de 2017.
  - Impuesto sobre Sociedades (Ley 27/2014, de 27 de noviembre) Actualizado 15 de febrero de 2017.
- Derecho Mercantil
  - Código de Comercio y legislación complementaria.

- Legislación Social
  - Código Laboral y de la Seguridad Social (edición actualizada a 29 de marzo de 2017).
  - Ley del Estatuto de los Trabajadores.
  - Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo actualizada a 27 de diciembre de 2016.
- Contabilidad
  - Plan General de Contabilidad (Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre).

### 3.2.2 Factores económicos

Aunque ya casi superado, uno de los principales problemas que ha atravesado España, ha sido una grave y larga crisis económica con fuertes consecuencias sociales. La destrucción de empresas entre 2008 y 2012 ha sido muy alta (1,9 millones. Un 99,5 % de ellas con menos de 20 trabajadores).

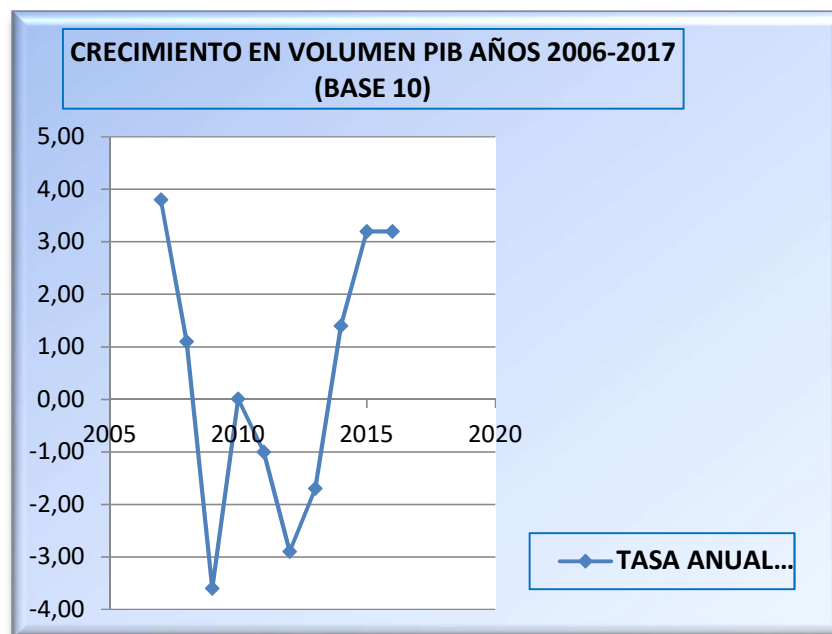
Este dato se puede extrapolar al crecimiento en volumen (Base 10) del Producto Interior Bruto (PIB) de nuestro país ENTRE 2007 Y 2016:

**Tabla 2. Crecimiento en volumen del Producto Interior Bruto entre 2007 y 2016**

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TASA ANUAL EN %	3,8	1,1	-3,6	0,01	-1	-2,9	-1,7	1,4	3,2	3,2

Fuente: INE (2017)

**Figura 5. Crecimiento en volumen PIB 2007-2016 (Base 10)**

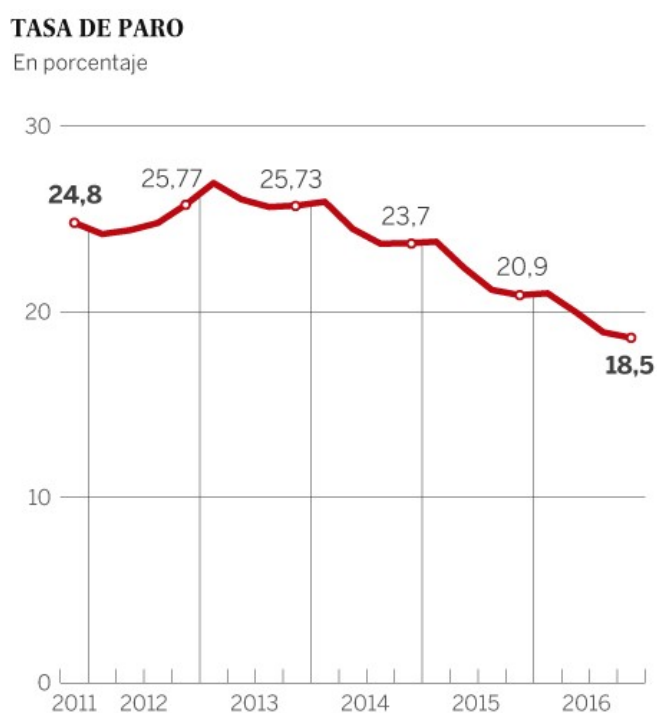


Fuente: INE (2017)

Como se puede apreciar de los datos de la tabla 2, entre los años 2008 y 2012 el PIB en España era negativo, lo cual indica que la destrucción de empresas a la que se hace alusión en este apartado va ligada directamente al crecimiento económico de nuestro país.

La tasa de paro (Gráfico 4) está disminuyendo respecto a los últimos años, y la tendencia es que siga reduciéndose. El cuarto trimestre de 2016 el número de parados es de 4.237.800 (INE 2016) con una tasa de paro del 18,63 % y aunque se sitúa en el nivel más reducido desde el tercer trimestre de 2009, sigue siendo muy elevado.

**Figura 6. Evolución de la tasa de paro en porcentaje (2011-2016)**



Fuente: El País e INE (2017)

Estos datos son un claro indicador del incremento de puestos de trabajo, y unido a el incremento positivo de empresas y autónomos, que se ha constatado anteriormente, indican que se trata de una buena oportunidad para emprender un negocio de asesoría.

### *3.2.3 Factores sociales. Acceso a la financiación*

Las nuevas tecnologías, la globalización, y la internalización de las empresas, hacen que los empresarios estén en un continuo cambio en la gestión de sus negocios.

Las reformas fiscales, contables y laborales, aunque encaminadas a mejorar el crecimiento económico de España y reducir la tasa de paro, suponen un hándicap para las empresas que ven en la figura de su asesor la persona responsable para el correcto cumplimiento de las normas actuales en esta materia.

La crisis económica ha dificultado durante estos últimos años el acceso a la financiación a autónomos y pequeñas empresas sin recursos económicos.

A nivel general, para las pymes es una misión casi imposible financiarse a través de los intermediarios financieros. Esto está haciendo que las pymes busquen soluciones de financiación a través de las Sociedades de capital Riesgo y de las Sociedades de garantía recíproca y también últimamente a través del Mercado Alternativo Bursátil.

Sin embargo, para el sector al que se pretende dirigir esta empresa son autónomos y pequeños empresarios de nueva creación, los cuales tienen muy complicado el acceso también a este tipo de financiación o incluso la desconocen.

Para paliar este grave problema, se están incrementando las ayudas y subvenciones a emprendedores y autónomos, entre las que cabe destacar:

- Pago único por desempleo del SEPE. Tiene la intención de fomentar iniciativas de empleo como puede ser como trabajador autónomo o como socio de una entidad mercantil, a través del abono de un solo

pago del importe de las prestaciones de desempleo si se es beneficiario y se cumplen una serie de requisitos.

- Bonificaciones y reducciones al trabajo autónomo. Si se opta por la base mínima, 50 €/mes de la cuota por contingencias comunes a trabajadores por cuenta ajena que causen alta inicial o no hayan estado de alta los 5 años anteriores. Reducciones y bonificaciones para los 12 meses posteriores. Ley 20/2007 del 11 de julio (Art.31) modificada la Ley 25/2015, del 28 de julio.
- Sociedad Limitada de Formación Sucesiva. Consiste en la creación de una sociedad mercantil, sin capital social mínimo hasta que se alcance la cifra de capital social de 3.000 €, estableciendo unos límites para garantizar la protección de terceros.
- Ayudas y subvenciones de la Generalitat Valenciana. En su programa de apoyo al fomento del trabajo autónomo y emprendimiento.
- Ayudas Municipales Valencia Activa Empren 2017. Consiste en la concesión de ayudas destinadas a financiar las altas en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos para ayudar y fomentar la creación empresarial. La cuantía fija si se cumplen los requisitos y se consigue la concesión la ayuda es de 3.000 €.

### 3.2.4 Factores tecnológicos

Hoy en día la mayoría de las empresas cuentan con internet y ordenadores para la gestión diaria de sus negocios.

Destacar el empuje estratégico que se le está dando desde las Administraciones Públicas a las soluciones en la nube, como palanca de productividad en todos los sectores económicos instando al uso de las mismas con el fin de facilitar a los usuarios finales la cumplimentación de formularios y modelos on-line.

Existen múltiples programas de gestión entre los que las empresas pueden elegir para el seguimiento y control de su propia contabilidad, que se pueden instalar físicamente en uno o varios ordenadores, previo pago de estas licencias. Herramientas como por ejemplo Contaplús de la empresa SAGE, o A3 Software de la empresa Wolters Kluwer son soluciones integrales de la gestión de contabilidad de despachos. Hay que tener en cuenta que, en la actualidad, como se ha indicado en este trabajo en el apartado 2.3, el uso del cloud computing está creciendo:

**Figura 7. Servicios de Cloud computing comprado por las empresas**

<b>Servicios de Cloud Computing comprados por las empresas</b>		
Porcentajes sobre el total de empresas que compran servicios de Cloud Computing		
	<b>1er Trim. 2016</b>	<b>1er Trim. 2015</b>
E-mail	71,2	70,6
Almacenamiento de ficheros	68,7	63,6
Servidor de bases de datos de la empresa	59,6	56,5
Software Office (procesadores de texto, hojas de cálculo...)	38,5	29,1
Aplicaciones de software para tratar información sobre clientes	29,5	27,0
Capacidad de computación para ejecutar el propio software de la empresa	30,0	25,6
Aplicaciones de software financiero o contable	27,6	22,9

Fuente: INE (2016)

El aumento del uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) y del comercio electrónico (e-commerce) en las empresas queda reflejado en la encuesta sobre este uso realizado por el Instituto Nacional de Estadística (2016):

- El 74,5% de las empresas de menos de 10 empleados dispone de ordenadores, según los datos del primer trimestre de 2016.
- El 70,7% de las microempresas dispone de acceso a Internet y el 98,2% de ellas accede mediante alguna solución de banda ancha.
- El 31,5% de estas empresas, con conexión a Internet, dispone de página web, frente al 27,8% del año anterior.

Por otra parte, cabe destacar como se está cambiando el formato de envíos de facturas de papel a formato electrónico (INE 2016):

- Cinco de cada seis empresas enviaron facturas a otras empresas o Administraciones Públicas. De estas empresas, el 31,2% lo hicieron en formato electrónico que permite su procesamiento informático automático (no incluye los correos electrónicos, ni los adjuntos en formato pdf de los mismos, imágenes, etc.).
- El año anterior, este tipo de facturas representaron el 14,5% de las facturas enviadas. Por otra parte, el 21,5% de las empresas enviaron sus facturas utilizando sólo formato papel en 2015, frente al 32,3% del año anterior.

Este hecho demuestra que cada vez se utiliza más internet para el intercambio de información contable.



### 3.3 *Análisis del Microentorno. Modelo de Porter*

El modelo de las cinco variables o fuerzas de Porter (Michael Porter, 1979), es un modelo estratégico en el cual se considera el nivel de competencia de un sector:

- Rivalidad entre competidores del mercado.
- Amenazas de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de nuevos productos/ servicios.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

A partir de este análisis se podrá hacer una estimación del microentorno que queda simplificado en la siguiente figura:

**Figura 8. Esquema cinco variables o fuerzas de Porter**



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter

### *3.3.1 Rivalidad entre competidores*

Este sector tiene alta rivalidad ya que el servicio de asesoría fiscal y contable es un producto muy homogéneo y específico. El resultado de esta alta competitividad es lo que hace que ningún competidor del sector tenga una cuota de mercado significativa.

Sin embargo, sí que existen empresas con un fuerte volumen de Ingresos derivados de estos servicios, pero al no ser un hecho relevante respecto de nuestros posibles competidores no se tendrá en cuenta en este análisis.

Como se ha explicado anteriormente en el análisis del macroentorno, la crisis ha destruido muchas empresas del sector y el precio como variable comercial estratégica se ha convertido en uno de los factores primordiales para conseguir clientes potenciales.

Hay que tener en cuenta que un movimiento estratégico de cualquier empresa del sector respecto a sus variables comerciales (variación de precios, distribución, producto, sistemas de gestión informatizados, etc.), desata cambios en el entorno de sus competidores más cercanos, generando en mayor o menor proporción más rivalidad. Los cambios continuos de normativas y al aumento del uso de nuevas tecnologías para la gestión del mismo pueden generar a su vez una ventaja competitiva respecto de sus competidores directos.

En resumen, existe una fuerte competitividad en el sector y el uso de nuevas tecnologías como palanca de productividad y la calidad del servicio ofrecido puede generar diferenciación respecto de los competidores de este sector.

### *3.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores*

La amenaza de entrada de nuevos competidores es muy elevada, debido a que las asesorías no están reguladas, y cualquier persona física o jurídica se puede dar de alta en la actividad y en principio ejercerla. El hecho de no necesitar ninguna titulación deja paso a que cualquier persona capacitada o con conocimientos de las normativas contables y fiscales pueda entrar ser un nuevo competidor del sector.

Sin embargo, si existen barreras de entrada. Destacar que para poder realizar y desempeñar con éxito este tipo de gestión se tienen que tener los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de esta actividad. Igualmente hay que tener en cuenta la necesidad de la utilización de nuevas tecnologías para el desarrollo de este trabajo:

- Desarrollo de Sitios WEB.
- Transmisión de datos y pagos electrónicos.
- Aplicaciones Informáticas para la gestión.
- Aplicaciones Informáticas de las AAPP.

Muchas empresas y autónomos son fieles a sus gestores o asesores, siendo difícil la captación de estos, pero hay que tener en cuenta la salida de la crisis actual, y la tendencia positiva en el incremento de clientes potenciales.

### *3.3.3 Amenaza de nuevos productos/servicios*

Aunque la amenaza de servicios sustitutivos es baja, las propias empresas pueden gestionar por cuenta propia sus obligaciones fiscales y contables, y renunciar de los servicios a asesorías o agentes especializados.

No obstante, esto conlleva el uso de recursos humanos propios para la gestión contable con el encarecimiento de los costes asociados. Muchas empresas de la Comunidad Valenciana son de reducida dimensión como se ha explicado anteriormente y no se pueden permitir la contratación de una persona exclusivamente para esta gestión interna. Es debido a esto que los servicios de gestoría están muy externalizados.

En el caso de los autónomos la gestión fiscal y sus trámites son mucho más sencillos que en las Pymes, lo cual hace que estos puedan llevar su propia gestión. Sin embargo, el desconocimiento y la preparación adecuada en este caso también suele externalizarse.

Respecto al uso de nuevos productos cabe destacar el uso de la tecnología como son las aplicaciones cloud para la contabilidad, que suponen una verdadera amenaza para el sector más tradicional, ya que, si consiguen estandarizar la contabilidad de nuevos clientes, y consiguen un elevado volumen de estos, podrán abaratar significativamente los precios de sus servicios.

La conclusión es que la principal amenaza de nuevos servicios pueden ser los propios clientes y el uso de aplicaciones que faciliten la gestión de estos clientes.

### *3.3.4 El poder de los clientes*

Es muy alto, y una gran amenaza, porque el mismo servicio de calidad y a menor precio te lo puede proporcionar hoy en día cualquier empresa del sector y el cliente es el que decide a que empresa o profesional solicitar el servicio.

Hoy en día es muy fácil obtener información sobre las tarifas de profesionales y proveedores de llevaduría de contabilidad, lo que da una gran ventaja a los clientes a la hora de negociar los servicios contratados. Cuanto más grandes son los negocios mayores poder de negociación tienen.

Si bien desde el punto de vista de la fidelidad se produce un efecto contrario. Una vez captado el cliente, con el tiempo, se produce una fuerte relación-vinculo para con su gestor, depositando toda la confianza en este, siendo bastante difícil cambiar de profesional o empresa incluso a menor precio.

En el caso de los autónomos el volumen de facturas y nóminas es menor y esto conlleva que sea más fácil el cambio de gestoría. Esto a su vez hace que el poder de negociación se base básicamente en el factor precio y servicios ofertados.

Para poder negociar con los clientes, hay que ofrecerles diferenciación de otros competidores sin dejar de lado la calidad y la rigurosidad en la norma. Un sistema innovador con el apoyo de un sitio web para el intercambio de información puede marcar diferencias.

### *3.3.5 El poder de negociación de los proveedores*

Los recursos necesarios para realizar la actividad son relativamente de bajo coste y con muchos proveedores posibles, con lo que el poder de negociación de los proveedores es casi nulo. El software y el hardware cada vez es más asequible y está más estandarizado.

Si bien los programas informáticos a medida pueden ser caros tanto a la hora de comprarlos como a la hora del mantenimiento. Las implantaciones de estos programas en los clientes requerirán los servicios de expertos en programación. Al tratarse de una actividad que tiene estar actualizándose debido a los constantes cambios de normas y leyes, estos programas deberán ir incorporando dichas actualizaciones con lo que empresas con una gestión integral pueden tener poder de negociación una vez adquirido sus productos.

En el caso de las aplicaciones de contabilidad en la nube, cada vez hay más competidores, dejando sólo a los más grandes con posibilidad de competir en precios- servicio.

### 3.4 Análisis DAFO

A través del diagnóstico DAFO se analizan las fuerzas y debilidades internas de la empresa y las amenazas y oportunidades externas del sector.

Figura 9. Esquema DAFO



Fuente: Elaboración propia

Para el diagnóstico interno se tendrán en cuenta tres aspectos, que serán el de la necesidad de financiación, el diagnóstico operativo y el funcional.

#### Diagnostico interno

Puntos Fuertes:

- Servicio innovador a través de un sitio web.
- Experiencia en gestión administrativa.
- Capital inicial propio.

- Formación académica actualizada de los Recursos Humanos.
- Calidad del servicio.

Puntos débiles:

- Empresa nueva en el mercado y sin clientes inicialmente.
- Gran dependencia del proveedor de software.
- Margen de beneficios ajustado.
- Tiempo para actualización de nuevas normas y procesos.

Diagnostico externo

Oportunidades:

- Mejora de la situación económica actual.
- Aumento de alta de autónomos.
- Alta nuevas empresas.
- Incentivos y subvenciones al emprendimiento.
- Clientes insatisfechos con sus asesores.

Amenazas:

- Aumento de la competencia en el sector.
- Crecimiento económico lento.
- La Morosidad de los clientes.
- Guerra de precios.
- Creciente aplicación de las TIC's en la gestión.



### 3.5 Epílogo

El análisis general indica que las reformas políticas para combatir el desempleo, aunque lentamente, están dando resultados positivos sobre todo en las ayudas al emprendimiento y por ende a la creación de nuevas empresas y a nuevas altas en el régimen de autónomos.

La crisis económica de estos últimos años está dejando paso a un crecimiento económico reflejado en el aumento del PIB.

Como conclusión también queda de manifiesto que la financiación sigue siendo un grave problema para las Pymes y autónomos. Son escasas y en poca cantidad económica en cuanto se debería de esperar de la fuerza motriz empresarial de España como son las PYMES. Un remedio para paliar este problema son las ayudas y subvenciones del Gobierno y de las Administraciones Públicas.

Por otra parte, aunque para ejercer esta profesión no es necesaria ninguna titulación, los profesionales y empresas del sector de la gestión contable y fiscal deben conocer en profundidad las normas fiscales y contables y estar constantemente actualizándose en estas para dar un servicio con rigor y de calidad.

Cabe destacar que el poder de los clientes y de la competencia es muy alto, y esto supone una gran amenaza para la supervivencia en el mercado de una empresa como la que se propone en este trabajo.

En contrapartida, el aumento del uso de las TIC's como palanca de productividad, supone una oportunidad, que está haciendo cambiar la gestión de las empresas en general y en particular en la gestión administrativa. El uso de nuevas tecnologías puede abaratar gastos desde el punto de vista de la gestión y ofrecer valor añadido al servicio.

# CAPÍTULO 4

## ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y RRHH

## 4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y RRHH

### *4.1 Introducción*

En este capítulo, con el fin de analizar la capacidad estratégica de la organización respecto de los recursos, actividades y procesos, se realiza un análisis de los puestos de trabajo, y las especificaciones de los mismos y la forma jurídica de la empresa propuesta.

## *4.2 Análisis de los puestos de Trabajo*

La empresa comenzará con dos trabajadores que serán los socios fundadores, con la intención de ir contratando paulatinamente según crezca la cifra de negocios.

Estos dos trabajadores tienen la formación de Grado en Administración y Dirección en Empresas, con experiencia ambos en la gestión contable, fiscal y laboral.

Aunque la flexibilidad y el trabajo en equipo será primordial para la gestión diaria y ambos realizarán cualquier tipo de gestión, se diferenciarán a los clientes entre empresas y autónomos.

El asesor que gestione las empresas se dedicará al trato directo con estos clientes. Desde el inicio de la prestación de servicios se mantendrá y se presentará como asesor personal para cualquier gestión o aclaración, así como la presentación de modelos, recogida de información, y presentación de Cuentas Anuales. Esta parte del negocio se gestionará de forma tradicional y personalizada dependiendo de las necesidades de cada cliente.

El asesor que gestione a los autónomos, al igual que su compañero será quien mantendrá el contacto con estos y gestionará el día a día con ellos. Este será el responsable del intercambio de información con sus clientes, establecerá los procesos con ellos y publicará información relevante en el blog de la página web. Tendrá como objetivo informatizar al máximo el proceso, para la recogida de la información.

Será responsabilidad de cada uno del departamento asignado de la supervisión del mismo, así como del personal a su cargo que se contrate en un futuro.

Como competencias y habilidades necesarias para el desempeño de ambos puestos, destacar:

- Trabajo en equipo y liderazgo.
- Análisis y resolución de problemas.

- Comunicación efectiva con clientes y trabajadores.
- Aprendizaje permanente.
- Planificación y gestión del tiempo.
- Innovación, creatividad y emprendimiento.

### *4.3 Forma jurídico fiscal de la empresa*

La forma jurídica fiscal de la empresa será una Sociedad Mercantil de Responsabilidad Limitada en la que es necesario el desembolso inicial del capital mínimo de 3.000 €. Esta Sociedad estará participada en un 50% por cada socio y ambos serán administradores solidarios de la sociedad.

En los estatutos iniciales se recogerán todas las normas del régimen interno de la empresa y también se incluirá un pacto de socios con el objetivo de regular las relaciones internas de la sociedad, y garantizar la solución de los conflictos futuros en caso de abandono por uno de los socios, dejando la prioridad al socio restante a adquirir prioritariamente sus participaciones, así como el reparto de futuros dividendos.

#### 4.4 Epilogo

La empresa estará formada inicialmente por dos socios fundadores. Ambos serán administradores de la sociedad y esta tendrá la forma jurídica de Sociedad Limitada.

Posteriormente y dependiendo del volumen de clientes se irá contratando paulatinamente se realizarán convenios de cooperación con estudiantes para prácticas en empresas con los que ayudar en su formación, con la posibilidad que estos puedan formar parte de la plantilla de la empresa en un futuro.

Los clientes se dividirán en dos departamentos gestionados por cada socio de la siguiente forma:

- Autónomos. Se pretende estandarizar al máximo a través de internet el intercambio de información de facturas emitidas y recibidas por los clientes para presentar on-line los modelos a la Agencia Tributaria y a la Seguridad Social.
- Sociedades Limitadas. Se gestionará el “cara a cara” con el cliente de forma tradicional, adecuándose a las necesidades de cada empresa.

Cada socio será responsable de su departamento, aunque el trabajo en equipo y la flexibilidad, según lo demanden las circunstancias, formará parte de la gestión diaria de la empresa.

# CAPÍTULO 5

## PLAN DE MARKETING



## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Introducción

El Plan de Marketing es el documento escrito en el cual se recogen los objetivos y como planificar las estrategias y acciones, para justificar y conseguir dichos objetivos.

Para ello se tendrá en cuenta el estudio previo que se ha realizado en este trabajo, en el Análisis de Situación, sobre de las variables del entorno, para considerar las oportunidades o amenazas del exterior que no controla la empresa, así como de las debilidades y fortalezas internas detectadas.

Como este negocio se va a centrar en la prestación de servicios a autónomos, pequeños empresarios y Pymes, el Plan de Marketing se enfocará de empresa a empresa en inglés business to business (B2B).

De estos clientes potenciales se pretende conocer sus preferencias y necesidades para poner en marcha la planificación e implantación de las acciones necesarias para su captación y fidelización.

Uno de los objetivos de este plan de marketing será el posicionamiento y la penetración en el mercado de las asesorías de Valencia dedicadas a la gestión fiscal y contable para autónomos y pymes. El propósito es conseguir y mantener una cartera de clientes suficientes para hacer rentable el plan de negocio, en el corto plazo. Para ello habrá que tomar decisiones sobre la estrategia a seguir para conseguir estos clientes.

Quedarán definidas que variables del plan comercial (Marketing Mix), serán necesarias conseguir estos objetivos y la combinación entre estas para conseguir un mayor valor funcional.

Por último, se establecerá un sistema de control que permita tener retroalimentación (feedback) para conocer si se están logrando los objetivos establecidos. Este control se ejecutará mensualmente para poder estimar las desviaciones del plan, si estas desviaciones son relevantes y si lo son, las correcciones a acometer.

El esquema de los procesos del plan de marketing será el siguiente (apuntes de la asignatura de Marketing en Empresas y Servicios Industriales MESI):

**Figura 10. Esquema de fases del Plan de Marketing**



Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de la asignatura MESI

La metodología empleada para el análisis del entorno y su diagnóstico es la investigación comercial, que tiene la siguiente definición según la American Marketing Association:

“Es un proceso de diseño, recogida y análisis de la información relevante, para fundamentar la toma de decisiones comerciales en las empresas”.

Este proceso de recogida de información ha quedado plasmado en este trabajo en el análisis de situación, capítulo 3.

## 5.2 Segmentación y Público Objetivo

Respecto de la segmentación del mercado, los criterios utilizados para dividir el mercado al que se dirige este plan de negocio son:

- **Forma jurídica.** Personas físicas y personas jurídicas
- **Tamaño de la empresa.** Cifra de negocios, volumen de facturas recibidas y emitidas, número de empleados, activos que amortizar.
- **Actividad empresarial.** Primordialmente empresas del sector servicios. Empresas de instalaciones, construcción y rehabilitación.
- **Ámbito geográfico.** Respecto a la zona de búsqueda de empresas se centrará en el área metropolitana de Valencia y pueblos de alrededor.

Una vez establecidos los criterios queda diferenciar a los grupos para ofrecer valor al servicio ofertado. En este caso quedan definidos los siguientes grupos que a su vez son el público objetivo de este plan de negocio:

- Trabajadores por cuenta propia (autónomos)
- Pequeñas y medianas empresas (Sociedades Limitadas).

Especificando más en el público objetivo, será prioritario la captación como clientes los nuevos autónomos y emprendedores que carezcan de asesoría, con el fin de crear un vínculo desde el inicio de su actividad empresarial.

El objetivo fundamental será el de establecer el número de clientes necesario para hacer rentable la inversión inicial y la fidelización de estos.

Como en principio este plan es para dos años, se denominará Plan Comercial Táctico y la meta estratégica quedará cuantificada para que quede más clara. El número estimado de clientes y su fidelización para el primer año:

- 5 autónomos de media cada mes hasta conseguir 60 clientes (trabajador único a ser posible de alta reciente en el régimen de autónomos) de estas características en un año. La prestación económica del servicio será desde 30 €/ mes, lo más básico y para autónomos que generen pocas facturas al mes y nos envíen escaneadas sus facturas. En general se estiman unos ingresos de media de 55 € (IVA no incluido) al mes por este tipo de cliente.
- Una empresa de pequeña dimensión (entre 2 a 6 trabajadores de media al año) de media cada mes, hasta conseguir 12 clientes en el primer año. La prestación del servicio se realizará desde 50 € fiscal y 20 € por cada nómina si disponen de personal que realicen los asientos contables diarios y si no disponen de personal sobre 100 €/ mes por este servicio. Los ingresos estimados por este tipo de empresas en los que se gestionará asesoramiento fiscal y laboral son una media de facturación de 150 € mes/empresa (IVA no incluido).

La búsqueda de estos posibles clientes se realizará en un principio por la presentación a empresas que tengan un alto número de autónomos trabajando para ellos, como es el ejemplo de las empresas de instalaciones telefónicas, o profesionales de la construcción. Se pretende recopilar información directamente de ellos, sobre todo respecto a la relación calidad-precio de los servicios ofrecidos por sus asesorías con el fin de conocer sus inquietudes y poder mejorar el servicio de la competencia.

### *5.3 Estrategias de Marketing*

La estrategia a seguir y poner en marcha estará básicamente enfocada a adecuar las debilidades y fortalezas internas, y a las oportunidades y amenazas externas, con tal de ser competitivos frente a los competidores más directos. Al ser en un mercado maduro la estrategia será maximizar a largo plazo las ganancias, pero sin perder el objetivo del corto plazo de un año como se ha explicado anteriormente para garantizar la supervivencia de la empresa

El mercado potencial y la competencia es conocido, pero el mercado disponible de nueva creación, y ser los primeros en acceder a estos, es más complicado de obtener. Se debe centrar la estrategia en ser los primeros en ofrecer los servicios a estos nuevos empresarios.

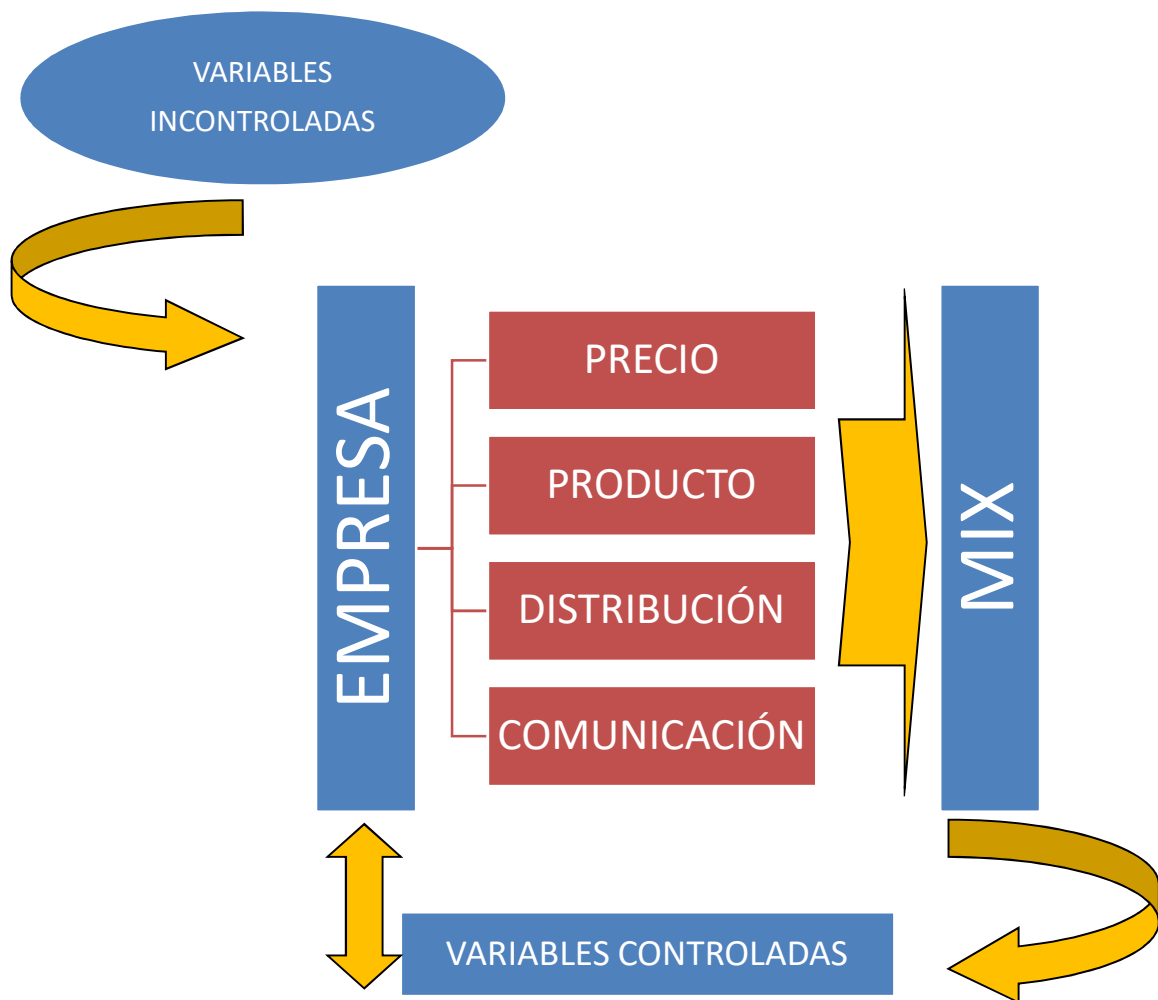
Para ello es primordial encontrar la fuente de información que proporcione todos estos datos y habrá que buscar un sistema para comunicar los servicios de esta empresa a todos los posibles nuevos clientes. Salir a la calle, puerta a puerta de cada negocio y ofertar los servicios de asesoría y así conocer cara a cara a los posibles clientes es una buena opción (búsqueda de clientes off-line) y por otra parte un plan de marketing digital, utilizando una página web y su posicionamiento en los buscadores de internet, así como el uso de redes sociales para dar a conocer nuestro servicio será necesario (búsqueda de clientes on-line).

Como estrategia competitiva se debe aportar un servicio profesional, de calidad que proporcione valor a los clientes y encaminado a facilitarles la gestión de sus negocios.

### 5.4 Marketing Mix

Son las variables controladas o variables del marketing que la empresa tiene capacidad de decisión para ofrecer valor a los clientes. Pueden ser cualitativas y cuantitativas y el Mix es el resultado de utilizar conjuntamente estas variables en un momento de tiempo para influir en los resultados económicos de la empresa. Estas cuatro variables comerciales sobre las que tomar decisiones son: precio, producto, comunicación y distribución

Figura 11. Determinación del Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de la asignatura Dirección Comercial

### *5.4.1 Decisiones sobre precios y servicio*

El precio es una de las principales variables comerciales a tener en cuenta en este plan de marketing. Es una variable muy ligada tanto a aspectos externos, como lo es la competencia y el marco económico actual, y a aspectos internos como son los costes fijos y variables de la empresa, así como las interrelaciones con las demás variables de marketing.

Queda patente que nuestros competidores también lo utilizan debido a la fuerte competencia que existe en el sector, y que las políticas de precios dejan unos márgenes más que ajustados, sobre todo después de esta crisis económica.

Una de las mayores preocupaciones que suscita esta variable, es que los clientes perciban que unos precios bajos puedan ser sinónimo de mala calidad, para lo cual desde el principio es importante proporcionarles la confianza en el servicio prestado y que un precio bajo no redundará en dicho servicio ni en la calidad del mismo.

Respecto al método para la fijación de precios la metodología seguida básicamente es la siguiente:

- Precios aplicados por la competencia en servicios similares.
- Servicios solicitados por los clientes. Si son esporádicos o son clientes fijos y los RRHH necesarios para realizarlos.
- Volumen de facturación. Facturas emitidas y recibidas.
- Número de trabajadores de la empresa.
- Necesidad de reuniones físicas con el cliente y los desplazamientos.
- Si la empresa lleva la gestión diaria contable con un administrativo/a.



Como estrategia de precios se podrá hacer algún tipo de descuento a clientes que proporcionen nuevos clientes al negocio.

La variable producto se refiere a los servicios prestados a los clientes y ha quedado anteriormente reflejada en este trabajo en el apartado 2.4 Empresa y servicios ofertados. Esta variable, si se realizan correctamente las gestiones con los clientes es muy homogénea y el único camino para diferenciarse con los competidores, es estar actualizado en los continuos cambios en normativas legales laborales, fiscales y contables para evitar multas por la mala gestión, y por el uso de soluciones online.

### *5.4.2 Decisiones sobre distribución*

Para la gestión periódica se necesitará realizar visitas presenciales a los clientes. El desplazamiento va a ser necesario sobre todo en pymes debido al volumen de facturas y documentos que generan, y a la necesidad de solucionar problemas más complejos.

En la medida de lo posible se intentará utilizar internet básicamente para el intercambio de información y así abaratar costes y tiempo. La idea es que todo funcione por transmisión de datos en ambas direcciones empresa-cliente, aunque con toda certeza en empresas nuevas y en emprendedores sin experiencia habrá que formarles e informarles presencialmente hasta que se pueda trabajar con estos de manera on-line.

El diseño del canal necesario para la relación con clientes para un proyecto como aquí se plantea ya existe en el mercado: Internet. Simplemente habrá que adaptarlo a nuestras necesidades y mejorarlo en la medida de lo posible. Para ello, y si es viable en el medio plazo se contratará a una empresa especializada en software de soluciones de contabilidad on-line.

La longitud del canal se reduce a la asesoría con nuestro cliente, es decir marketing directo.

Respecto al merchandising, cuando las visitas a clientes sean de obligado cumplimiento para formalizar nuestras relaciones y a clientes consolidados, se les regalarán bolígrafos y agendas con el logotipo de la empresa.

La logística que utilizaremos en esta empresa no es destacable. En navidad se enviarán felicitaciones por email a los clientes. Puede ser necesario puntualmente la contratación de mensajería rápida para ciertos documentos.

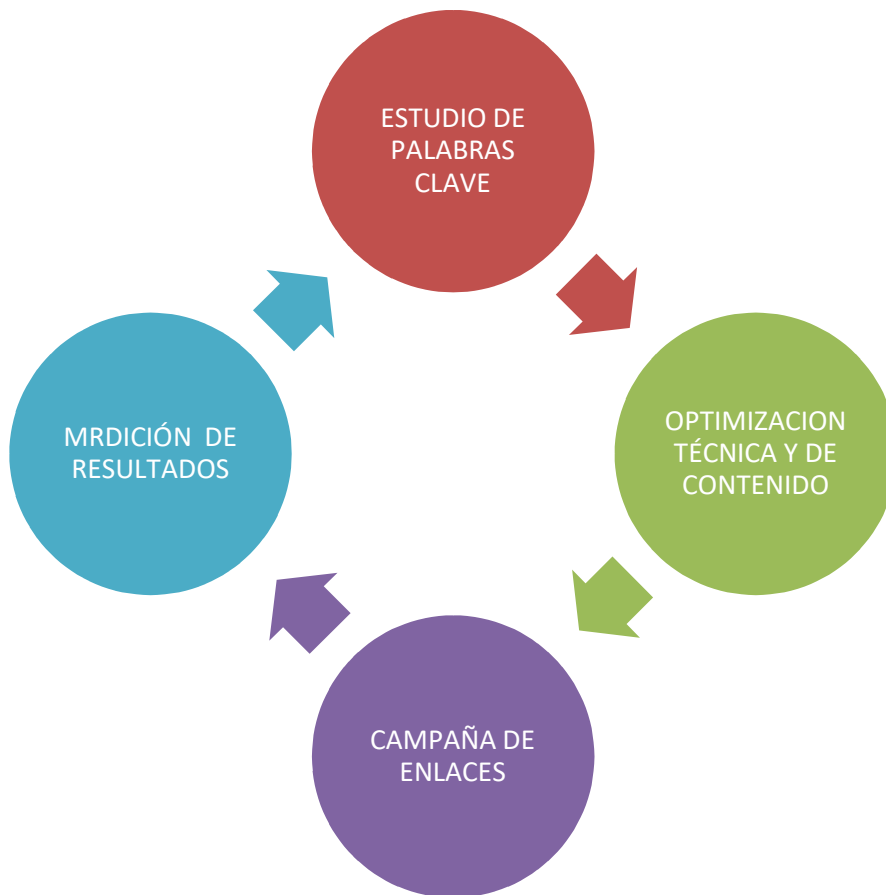
### 5.4.3 Decisiones sobre comunicación

Somos conscientes de la importancia de darse a conocer a los clientes potenciales. La forma más económica, es a través de un sitio web. Aunque posicionarnos en internet no va a ser tarea fácil. A continuación, se detallan los métodos para comunicación que se utilizarán:

- Boca a boca con clientes. En un principio cuando se visite a un cliente se le entregará una tarjeta de visita con los datos de contacto de la empresa, instándoles a que nos recomienden a otras empresas o autónomos que requieran de nuestros servicios.
- Cita por teléfono (telemarketing). Se intentará concertar una cita bien porque el cliente lo solicita o bien por los contactos extraídos a través de bases de datos.
- A través del sitio web de la empresa (marketing on-line). Para ello será necesario posicionarse en los buscadores de Internet para maximizar la visibilidad de la web en los resultados de estos buscadores. Este proceso de optimización se denomina SEO, de las siglas en inglés Search Engine Optimización. El principal buscador de internet actualmente es Google y el proceso de optimización se enfocará hacia este buscador. Aunque muy sintetizadas, las fases del proceso SEO son las siguientes (Aleyda Solís 2016):
  - a. El estudio de las palabras clave. Que palabras se van a utilizar en el sitio web para identificar los términos relevantes que busca la audiencia acerca de negocios como el que aquí se propone.
  - b. Optimización técnica de la web y su contenido para que sea rastreable e indexable por los motores de búsqueda de Google.

- c. Campaña de enlaces para potenciar la popularidad del sitio web con enlaces o links desde otros sitios web.
- d. Medición de los resultados del proceso por medio de métricas de indicadores clave del rendimiento KPI's (Key Performance Indicators) para evaluar el proceso desde el principio. Este proceso debe ser iterativo e incremental para su mejora continua.

Figura 12. Fases del proceso SEO



Fuente: Elaboración propia a partir las claves esenciales SEO de Aleyda Solís (2016)

La comunicación con los clientes debe estar en sintonía con los tiempos de entrega de los documentos para su gestión. Hay que evitar en la medida de lo posible los cuellos de botella en fechas puntuales debido a la obligación

de cumplir plazos y evitar las posibles multas y/o recargos. El calendario de esta planificación debe ser coherente con los objetivos marcados.

Se debe cumplir escrupulosamente todo lo que se promoció para garantizar la plena satisfacción del cliente y no existan reclamaciones o abandono por parte de estos.

## 5.5 Control

Es muy importante el control de los resultados del plan de marketing para convertirlo en una verdadera herramienta de gestión. Para ello mensualmente se controlarán las posibles desviaciones del objetivo marcado y de la estrategia a seguir y las posibles causas de no haberlos conseguidos.

En general, este control debe aplicarse a todas las fases del plan de marketing para poder hacer feedback de los posibles errores cometidos en el mismo y así poder modificar alguna de las partes hasta lograr un plan de marketing eficiente. También permitirá comprobar si las metas y objetivos propuestos son alcanzables, o si los análisis que se han realizado a priori son incorrectos para poder corregirlos al igual que en los otros casos. Para ello se establecerá un sistema de control en el plan de tipo cualitativo y de tipo cuantitativo.

En particular, como uno de los principales objetivos es la satisfacción de los clientes y esta tiene la peculiaridad de ser una variable cualitativa, se transformará en cuantitativa a través de la realización de encuestas de satisfacción cada mes a los clientes por email. Estas encuestas se ponderarán del 1 al 10. La meta será que el cliente valore el servicio por encima del 8,5. Si esta puntuación está por debajo del 8,5 se analizarán las posibles causas para corregir esta desviación y se realizará un seguimiento para proponer mejoras.

Respecto de la variable cuantitativa “número de clientes”, el control será cada dos semanas para intentar corregir la desviación. Si de los 5 clientes que hay que conseguir mensualmente no se consiguen 3 en dos semanas y media, se analizará si falla la comunicación o si hay que pivotar y cambiar de estrategia de como captarlos.

## 5.6 Epílogo

En el análisis del mercado de este plan de marketing resulta complicado tomar decisiones sobre que empresas en particular dirigir la estrategia, sobre todo por la diversidad y la heterogeneidad de estas. Lo que si queda claro es que el cliente objetivo serán básicamente autónomos y empresas de nueva creación sobre todo del sector servicios.

Estos clientes con pocos empleados o ninguno tienen que cumplir con sus obligaciones fiscales y contables y será a estos al que se dirigirá el esfuerzo de prestación del servicio.

Será primordial conseguir las fuentes de información que proporcionen datos de estos clientes potenciales para poder cumplir los objetivos fijados y cuantificados en el plan, respecto del número de contrataciones por mes, así como estar expectante y analizar que rama o tipos de empresas son los más interesantes para el negocio. El servicio debe ser prestado con profesionalidad y calidad para garantizar la fidelización.

El precio debe ser lo más bajo posible, pero garantizando un margen para la empresa. Es muy importante que el cliente no relacione el precio con una baja calidad en el servicio.

La distribución debe ir encaminada a realizar todos los procesos posibles vía internet. Conseguir más seguidores en las redes sociales que incrementen las visitas al sitio web por medio de la campaña de enlaces será fundamental para la promoción de la empresa. Los comentarios de los clientes a través de las redes sociales proporcionaran datos para mejorar los servicios y obtener feedback de sus quejas o recomendaciones.

El control del plan será iterativo y programado para corregir posibles desviaciones de los objetivos, cambios de estrategias o de las variables del marketing Mix.

# CAPÍTULO 6

## ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD



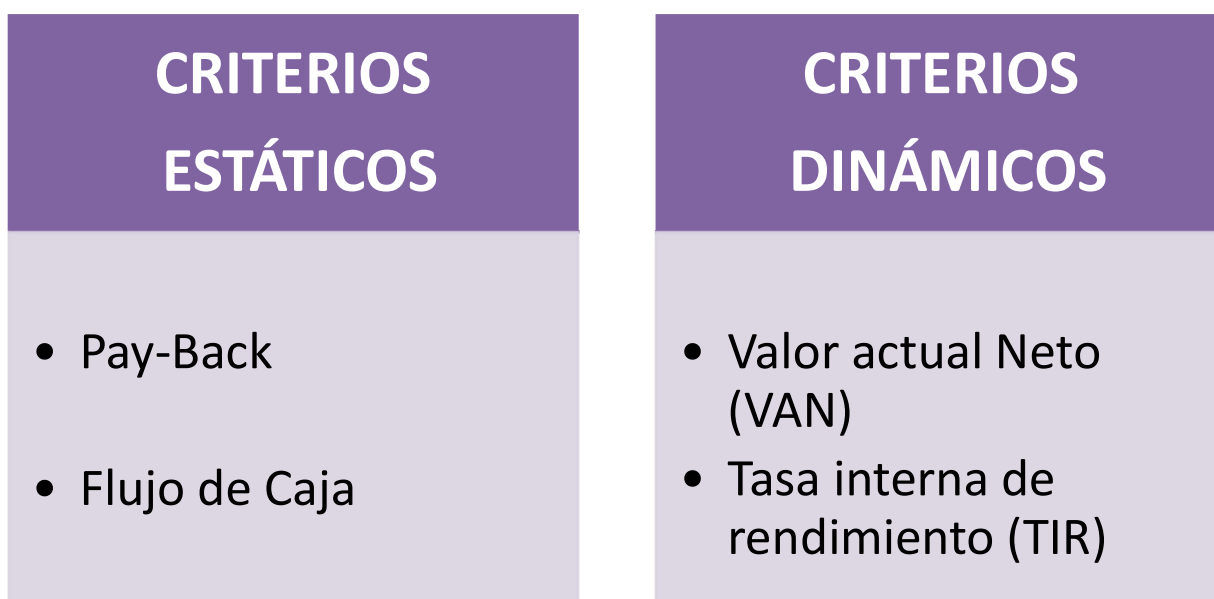
## 6 ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD

### 6.1 Introducción.

En este apartado, se detalla la inversión inicial del proyecto, así como los ingresos y costes previstos. Al ser una empresa de nueva creación, no se puede analizar la situación económica- financiera a partir de las masas patrimoniales históricas y actuales del balance, y saber que masa patrimonial tiene mayor peso relativo si la estructura económica (Activo) o la financiera (Patrimonio Neto + Pasivo). Es por esto por lo que se utilizaran otros criterios de decisión para analizar la viabilidad de la inversión.

Los criterios de decisión para el análisis de la inversión se pueden clasificar por criterios estáticos los cuales no tienen en cuenta la influencia del tiempo en el valor del dinero y criterios dinámicos que al contrario de los anteriores muestran preferencia en el momento presente.

Figura 13. Clasificación de los criterios de decisión



Fuente: Elaboración propia a partir de los apuntes de introducción a las Finanzas

Para el análisis de la viabilidad de este negocio se tendrán en cuenta todos los cobros y todos los pagos que realice la empresa durante 2 años (24 meses). De estos datos se obtendrán los Flujos Netos de Caja con los que se calcularán la VAN y la TIR y con el acumulado de estos flujos el Pay-Back o plazo de recuperación de la inversión.

La hipótesis es que todo se cobra y se paga, es decir se cobrará de todos los clientes a final de mes, porque se les realizará un abono en su cuenta y todo se pagará en el mes en curso. Hay que tener en cuenta que el pago del IVA y de las retenciones por el alquiler es trimestral, así como las fechas del pago del Impuesto de Sociedades y de los pagos fraccionados del Impuesto de Sociedades en el segundo año. En el apartado de pagos previstos se explican las fechas de cada uno de los pagos.

Para saber la rentabilidad mínima que debe obtener la empresa con su inversión, se utilizará el coste de capital. El coste de capital indica la mínima tasa de rendimiento en la que la empresa puede hacer frente al coste de los recursos financieros para acometer la inversión, con el objetivo de satisfacer a los accionistas.

En definitiva, la rentabilidad debe superar el coste de los recursos empleados para financiar la misma. El préstamo que realizan los socios a la empresa es de un interés anual del 6 % que se ajusta al interés de los préstamos personales. Por otra parte, hay que tener en cuenta, que la rentabilidad que están dando los bancos por depósitos a plazos de hasta 12 meses siguen los límites marcados por el Banco de España que son del 1,25%. Cualquier otro sistema de inversión para aumentar la rentabilidad con este dinero tendría mucho más riesgo por lo que no se tendrán en cuenta en este trabajo.

Por esto se va a estimar el coste de capital para este estudio en un 6 % y será este el tipo de actualización que se utilice para calcular el Valor Actual

Neto de los Flujos de Caja de los dos años y el que se compare con la Tasa Interna de rendimiento (TIR).

## 6.2 Descripción de la inversión

### 6.2.1 Pago de la Inversión

Respecto a la financiación de la inversión, los socios fundadores aportarán a la empresa 2.500 € cada uno de sus propios ahorros, por lo que se tendrá en cuenta como inversión el capital de 5.000 €, de los cuales 3.000 € son para el desembolso exigible del capital social para constituir la sociedad y los 2.000 restantes será un préstamo personal que formalizarán los socios con la empresa. Este préstamo se establece a un interés anual del 6%, que la empresa irá devolviendo mensualmente durante el primer año (12 cuotas) a los socios, por el método de cuota constante o francés.

El inicio de la actividad se realizará en un despacho de la vivienda de uno de los socios para reducir costes. En el apartado de gastos previstos se justifica la cantidad a pagar mensualmente.

El proceso de constitución el cual realizarán los propios socios antes del inicio de la actividad se detalla a continuación:

- Certificado de denominación social solicitada al Registro Mercantil Central. Este certificado sirve para acreditar que no existe otra empresa con la misma denominación social. Esta denominación social ira a nombre uno de los socios fundadores y se pagarán 20 € (IVA no incluido).
- Inscripción en el Registro Mercantil de Valencia y publicación BORME y legalización de los libros de actas y socios Se prevé un pago de 200 € (IVA no incluido).
- Gastos de la firma de Escritura Pública de Constitución ante Notario por un importe de 400 € (IVA no incluido) La escritura debe contener la identidad de los socios trabajadores, voluntad de constituir S.L., aportaciones económicas de los socios, sistema de administración e

identidad de administrador y los estatutos. En los estatutos además de todas las menciones obligatorias, se suscribirá un pacto de socios que se hará mención a que si uno de los socios abandona el negocio por el motivo que fuere, el socio que se quede tendrá derecho a quedarse con las participaciones del que se marche y como proceder para el reparto del beneficio.

- Solicitud a través de la sede electrónica a la Agencia Tributaria de Valencia del Número de Identificación Fiscal (modelo 036).
- Alta empresa en la Seguridad Social en la Tesorería de la SS.
- Respecto al Impuesto de Actividades Económicas se está exento los dos primeros años desde el inicio de la actividad.

**Tabla 3. Gastos constitución Sociedad Limitada**

	Gasto previsto (Iva no incluido)
Reserva Denominación social	20,00 €
Gastos de Constitución	400,00 €
Registro Mercantil	200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>620,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

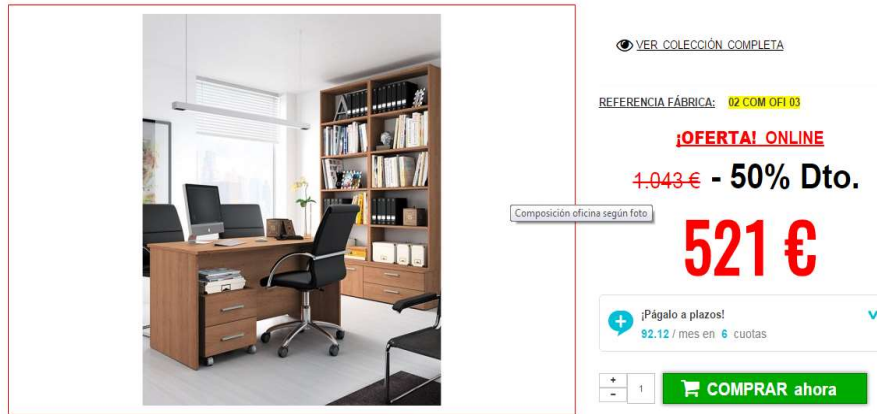
Los gastos de la constitución de la sociedad se registran directamente contra el Patrimonio Neto como menores reservas hasta que se compensen en el futuro con resultados positivos.

Por otra parte, será necesario dotar el despacho con el inmovilizado material necesario antes del inicio de la actividad para poder iniciar la actividad.

- Muebles oficina (Ref. fábrica 002 COM OFI03) total 521 € (IVA no incluido) compradas en muebles BOOM.com.

Figura 14. Foto oferta muebles oficina

Composición oficina según foto



VER COLECCIÓN COMPLETA

REFERENCIA FÁBRICA: 02 COM OFI 03

¡OFERTA! ONLINE

1.043 € - 50% Dto.

521 €

¡Págalo a plazos!  
92.12 / mes en 6 cuotas

COMPRAR ahora

Fuente: www.mueblesBOOM.com

- Dos ordenadores de mesa + 2 pantallas con sus respectivas licencias de Windows 10 + 2 teclados + dos ratones + Microsoft Office 365 cada uno de ellos 727 €/ unidad. En total 1.454 € (IVA no incluido).

Figura 15. Foto folleto oferta ordenadores + Microsoft Office 365

## Packs



PC Sobremesa - HP 260-p101ns + monitor HP 22ES Full HD, i3-6100P, 8 GB

648.-

Microsoft Office365 - Hogar, 1 usuario, 1 año de suscripción

79.90

Fuente: www.tiendas.mediamarkt.es

- La realización del sitio web en WordPress con información de los servicios prestados por la empresa, y blog con noticias del sector. WordPress es de código abierto por lo que la plataforma es gratuita. Se estima en unos 200 € (IVA no incluido y 15% retenciones) el pago a un informático por la elaboración y confección del sitio web con la plantilla incluida. Compra de dominio en Don Dominio 9,95 €/año (IVA no incluido) que se paga en el momento que se contrata.
- Compra de licencia del programa Contaplús Profesional Flex Soporte Estándar a la empresa SAGE para la gestión informática de la contabilidad de los clientes, 399 € (IVA no incluido).
- Material de oficina y tarjetas de presentación 100€.
- Alta fibra óptica + línea teléfono fija+ 2 tarjetas teléfonos móviles con llamadas ilimitadas en la compañía telefónica Orange, por un total de 67,96 €/ mes mensual (IVA no incluido). El alta está incluida en este precio de promoción. Cada socio pondrá su terminal de teléfono móvil. Se paga la primera cuota el mes siguiente de la instalación.

**Tabla 4. Gastos en inmovilizado material y en otros conceptos**

	Gasto previsto (IVA no incluido)
Muebles Oficina	521,00 €
Equipos Informáticos (2 equipos completos)	1.454,00 €
Sitio web + Dominio	209,95 €
Software contabilidad	399,00 €
Material Oficina + tarjetas de presentación	100,00 €
Alta Fibra Óptica + 2 líneas móviles	67,96 €
Seguro de responsabilidad Civil	480,81 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.232,72 €</b>

Fuente: Elaboración propia

- Seguro de Responsabilidad Civil Profesional para Asesores Fiscales contratado con la compañía MAPFRE INDUSTRIAL para poder hacer frente a posibles daños económicos, patrimoniales a terceros por errores administrativos de trabajo por un límite de 300.000 € por siniestro, con un coste de 480,81 €. Hay que tener en cuenta que el seguro está exento de IVA.

Por tanto, el montante del pago inicial de la inversión tal como se ha justificado en este apartado, se prevé en 4.478,59 € (IVA incluido), redondeando al alza para los cálculos en 5.000 €.



## 6.2.2 Estimación de Cobros

La estimación de los cobros de la empresa tal y como se ha explicado en el plan de marketing de este trabajo, en el apartado decisiones sobre precios, está basada en la siguiente hipótesis:

- Contratar con 5 autónomos de media cada mes, hasta conseguir 60 clientes en un año. Se prevé facturarles una media de 55 € mes/cliente (IVA no incluido) y se cobra al final de cada mes.
- Contratar con una empresa de pequeña dimensión (cada mes) hasta conseguir 12 clientes en el primer año. Los ingresos estimados en materia fiscal y laboral son una media de facturación de 150 € mes/empresa (IVA no incluido) y se cobra al final de cada mes.

Hay que tener en cuenta la posible morosidad y los pagos atrasados de clientes por lo que se debe llevar un control de cobros exhaustivo. Simplificando el modelo se supone que todo se cobra en tiempo ya que se realiza un cargo al cliente cada mes.

La empresa se compromete a no subir los precios a sus clientes durante dos años.

### 6.2.3 Estimación de pagos y amortizaciones

En este apartado se explican los pagos ordinarios mensuales previstos por la sociedad durante los dos primeros años y las amortizaciones del inmovilizado material.

La factura del alquiler a uno de los socios se pagará mensualmente por un importe total de 156,06 €. Para calcular el coste de este despacho, se ha realizado un estudio de precios de despachos de la zona. El precio medio por metro cuadrado de una oficina de la zona de Patraix en Valencia, (habitaclia.com) nos da una media de 7,66 €/m<sup>2</sup>. El despacho dispone de 20 m<sup>2</sup>. El coste es de 153 €/mes IVA no incluido (la luz y el agua si está incluido en este precio). No se modificará el precio del alquiler durante los dos primeros años.

Al trimestre se presentará el modelo 115 de retenciones por alquileres de muebles urbanos el cual se presenta dentro de los 20 días posteriores al final de cada trimestre y que asciende a 87,21 € (Retención del 19%).

El pago mensual de la factura de la línea de fibra óptica más las dos líneas móviles por un total de 81,32 €. Por otra parte, se hace una previsión de gastos en suministros por diversos motivos de 300 € mes, donde se incluirá el gasto de transporte urbano y posibles gastos en material de oficina.

Los socios de la sociedad como autónomos no comenzarán a facturar sus servicios a la empresa hasta junio del primer año. A partir de este mes y hasta el mes de diciembre del primer año se estima que cada socio facturará a la empresa 1.300 € cada uno por mes, por lo que los pagos mensuales de ambos socios desde el mes 6 hasta el 12 del primer año serán de 2.964 € mes (IVA incluido y menos las retenciones IRPF 7%).

A partir del primer mes del segundo año se estima que cada socio facture por sus servicios a la empresa 2.000 € cada uno al mes, por lo que los pagos mensuales por este concepto ascienden a 4.560 €.

Al trimestre se presentará el modelo 111 de retenciones practicadas a los profesionales y a los dos socios autónomos. Este modelo se presenta dentro de los 20 días posteriores al final de cada trimestre.

El préstamo de 2.000 € de los socios a la empresa, se les devolverá en cuotas mensuales de 172,13 €/mes (la mitad a cada uno) durante el primer año en 12 cuotas.

**Tabla 5. Cuadro de amortización préstamo de socios por método francés**

<b>MÉTODO FRANCÉS</b>	
<b>Capital prestado</b>	2.000,00 €
<b>Interés anual</b>	6,00%
<b>Interés efectivo</b>	0,50%
<b>Nº de cuotas</b>	12
<b>Nº de años amortización</b>	1
<b>Nº periodos amortización</b>	12

<b>PERIODOS</b>	<b>CUOTA PERIODICA</b>	<b>INTERESES</b>	<b>AMORTIZACION DE CAPITAL</b>	<b>CAPITAL AMORTIZADO</b>	<b>CAPITAL PENDIENTE</b>
0					2.000,00 €
1	172,13 €	10,00 €	162,13 €	162,13 €	1.837,87 €
2	172,13 €	9,19 €	162,94 €	325,08 €	1.674,92 €
3	172,13 €	8,37 €	163,76 €	488,83 €	1.511,17 €
4	172,13 €	7,56 €	164,58 €	653,41 €	1.346,59 €
5	172,13 €	6,73 €	165,40 €	818,81 €	1.181,19 €
6	172,13 €	5,91 €	166,23 €	985,04 €	1.014,96 €
7	172,13 €	5,07 €	167,06 €	1.152,10 €	847,90 €
8	172,13 €	4,24 €	167,89 €	1.319,99 €	680,01 €
9	172,13 €	3,40 €	168,73 €	1.488,72 €	511,28 €
10	172,13 €	2,56 €	169,58 €	1.658,30 €	341,70 €
11	172,13 €	1,71 €	170,42 €	1.828,72 €	171,28 €
12	172,13 €	0,86 €	171,28 €	2.000,00 €	- €

Fuente: Elaboración propia

El IVA se autoliquidará trimestralmente con el modelo 303 dentro de los 20 días posteriores al final de cada trimestre (T1, T2, T3) y el año siguiente se presentará dentro de los primeros treinta días (T4) del primer mes conjuntamente con la declaración resumen anual del modelo 390.

El Impuesto de Sociedades (IS) teniendo en cuenta que se prevén beneficios se ingresará con el modelo 200 antes del 25 de julio del segundo año.

Los pagos fraccionados del IS del año 2 se ingresarán con el modelo 202 los meses de octubre y de diciembre del año 2 y se calculan a partir de la base del IS pagado del ejercicio anterior multiplicado por un 18%.

El seguro de responsabilidad civil se abona el primer mes del año asegurado, y se ha negociado no aumente de precio en dos años.

Hay que tener en cuenta que la Variación del Índice de Precios al Consumo (IPC) según el sistema del Índice General Nacional IPC, base 2016, ha variado desde el periodo de enero del 2014 hasta mayo de 2017 un 1,8 %. (INE 2017). Se debería tener en cuenta este incremento en todos los cálculos de los pagos del segundo año, pero en este caso se explica porque no se han considerado en los cálculos:

- El alquiler al ser de uno de los socios no variará su precio durante los dos años.
- La facturación de los socios no se modificará hasta que se tengan los resultados del segundo año.
- La aplicación del IPC a los gastos respecto a la línea telefónica y a suministros no va hacer variar los resultados, al ser pequeñas cantidades económicas.

Respecto de la amortización del inmovilizado material, explicar que en el mobiliario ninguno de los elementos (mesa, silla despacho, mueble) superan los 300 €/ por unidad y entre todos no supera el límite de 25.000 € por lo que se puede amortizar libremente el primer año.

La amortización de los equipos informáticos puede realizarse con un coeficiente lineal máximo del 25% o en 8 años. En este caso se va a amortizar un 25% cada año.

### 6.2.4 Cálculo de Cobros y Pagos

En las siguientes tablas quedan reflejados todos los cobros y todos los pagos esperados de los dos años, así como los flujos de caja obtenidos y su respectivo acumulado.

MES	1T						2T													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
<b>INVERSION</b>																				
Flujos de K																				
<b>COBROS</b>	5.000,00																			
Declaraciones Renta																				
Cliente A (Autónomos) IVA incl		332,75	665,50	998,25	1.331,00	1.663,75	1.996,50													
Cliente E (Empresas) IVA incl		181,50	363,00	544,50	726,00	907,50	1.089,00													
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>514,25</b>	<b>1.028,50</b>	<b>1.542,75</b>	<b>2.057,00</b>	<b>2.571,25</b>	<b>3.085,50</b>													
<b>PAGOS</b>																				
Registro Mercantil		266,20																		
Gastos constitución		484,00																		
Mobiliario		630,41																		
Equipos informaticos		1.759,34																		
Web + dominio		254,04																		
Contaplus		482,79																		
Otros gastos		121,00																		
Alquiler		156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06													
Fibra Optica+ móviles		81,32	81,32	81,32	81,32	81,32	81,32													
Otros gastos		363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00													
Factura autónomos socios		-	-	-	-	-	-													
Cuotas préstamo (Sin IVA)		172,13	172,13	172,13	172,13	172,13	172,13													
Seguro responsabilidad civil		480,81																		
Mod 303 trimestral y Mod 390 resumen anual																				
Mod. 115 retenciones por alquileres																				
Mod 111 retenciones IRPF																				
Mod 200 Pago IS																				
Mod 202 Pago fraccionado IS																				
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>5.251,10</b>	<b>772,51</b>	<b>772,51</b>	<b>772,51</b>	<b>772,51</b>	<b>772,51</b>													
<b>FLUJOS DE CAJA (COBROS - PAGOS)</b>	<b>5.000,00</b>	<b>- 4.736,85</b>	<b>255,99</b>	<b>770,24</b>	<b>1.167,28</b>	<b>1.798,74</b>	<b>2.425,40</b>													
<b>FLUJOS DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>5.000,00</b>	<b>263,15</b>	<b>519,14</b>	<b>1.289,38</b>	<b>2.456,66</b>	<b>4.255,40</b>	<b>3.604,39</b>													

Fuente: Elaboración propia

**COBROS Y PAGOS**

MES	3T			4T		
	7	8	9	10	11	12
<b>INVERSION</b>						
Flujos de K						
<b>COBROS</b>						
Declaraciones Renta						
Cliente A (Autónomos) IVA incl	2.329,25	2.662,00	2.994,75	3.327,50	3.660,25	3.993,00
Cliente E (Empresas) IVA incl	1.270,50	1.452,00	1.633,50	1.815,00	1.996,50	2.178,00
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>3.599,75</b>	<b>4.114,00</b>	<b>4.628,25</b>	<b>5.142,50</b>	<b>5.656,75</b>	<b>6.171,00</b>
<b>PAGOS</b>						
Registro Mercantil						
Gastos constitución						
Mobiliario						
Equipos informáticos						
Web + dominio						
Contaplus						
Otros gastos						
Alquiler	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06
Fibra Optica+ móviles	81,32	81,32	81,32	81,32	81,32	81,32
Otros gastos	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00
Factura autónomos socios	2.964,00	2.964,00	2.964,00	2.964,00	2.964,00	2.964,00
Cuotas préstamo (Sin IVA)	172,13	172,13	172,13	172,13	172,13	172,13
Seguro responsabilidad civil						
Mod 303 trimestral y Mod 390 resumen anual	9,23			191,41		
Mod. 115 retenciones por alquileres	87,21			87,21		
Mod 111 retenciones IRPF	182,00			546,00		
Mod 200 Pago IS						
Mod 202 Pago fraccionado IS						
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>4.014,95</b>	<b>3.736,51</b>	<b>3.736,51</b>	<b>4.561,13</b>	<b>3.736,51</b>	<b>3.736,51</b>
<b>FLUJOS DE CAJA (COBROS - PAGOS)</b>	<b>-</b>	<b>415,20</b>	<b>891,74</b>	<b>581,37</b>	<b>1.920,24</b>	<b>2.434,49</b>
<b>FLUJOS DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>3.189,19</b>	<b>3.566,68</b>	<b>4.458,42</b>	<b>5.039,79</b>	<b>6.960,03</b>	<b>9.394,52</b>

Fuente: Elaboración propia

**COBROS Y PAGOS**

	1T			2T			
	MES	13	14	15	16	17	18
<b>INVERSION</b>							
Flujos de K							
<b>COBROS</b>							
Declaraciones Renta							
Cliente A (Autónomos) IVA incl		3.993,00	3.993,00	3.993,00	3.993,00	3.993,00	3.993,00
Cliente E (Empresas) IVA incl		2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>
<b>PAGOS</b>							
Registro Mercantil							
Gastos constitución							
Mobiliario							
Equipos informaticos							
Web + dominio							
Contaplus							
Otros gastos							
Alquiler		156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06
Fibra Optica+ móviles		81,32	81,32	81,32	81,32	81,32	81,32
Otros gastos		363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00
Factura autónomos socios		4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00
Cuotas préstamo (Sin IVA)							
Seguro responsabilidad civil		480,81					
Mod 303 trimestral y Mod 390 resumen anual		994,66			380,41		
Mod. 115 retenciones por alquileres		87,21			87,21		
Mod 111 retenciones IRPF		546,00			840,00		
Mod 200 Pago IS							
Mod 202 Pago fraccionado IS							
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>7.269,06</b>	<b>5.160,38</b>	<b>5.160,38</b>	<b>6.468,00</b>	<b>5.160,38</b>	<b>5.160,38</b>
<b>FLUJOS DE CAJA (COBROS - PAGOS)</b>		<b>- 1.098,06</b>	<b>1.010,62</b>	<b>1.010,62</b>	<b>- 297,00</b>	<b>1.010,62</b>	<b>1.010,62</b>
<b>FLUJOS DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>8.296,47</b>	<b>9.307,09</b>	<b>10.317,71</b>	<b>10.020,71</b>	<b>11.031,33</b>	<b>12.041,95</b>

Fuente: Elaboración propia



COBROS Y PAGOS	3T				4T			
	MES	19	20	21	22	23	24	
<b>INVERSION</b>								
Flujos de K								
<b>COBROS</b>								
Dedaciones Renta								
Cliente A (Autónomos) IVA incl	3.993,00	3.993,00	3.993,00	3.993,00	3.993,00	3.993,00	3.993,00	
Cliente E (Empresas) IVA incl	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	2.178,00	
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	<b>6.171,00</b>	
<b>PAGOS</b>								
Registro Mercantil								
Gastos constitución								
Mobiliario								
Equipos informaticos								
Web + dominio								
Contaplus								
Otros gastos								
Alquiler	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	156,06	
Fibra Optica+ móviles	81,32	81,32	81,32	81,32	81,32	81,32	81,32	
Otros gastos	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00	
Factura autónomos socios	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	
Cuotas préstamo (Sin IVA)								
Seguro responsabilidad civil								
Mod 303 trimestral y Mod 390 resumen anual	380,41				380,41			
Mod .115 retenciones por alquileres	87,21				87,21			
Mod 111 retenciones IRPF	840,00				840,00			
Mod 200 Pago IS	1.666,92							
Mod 202 Pago fraccionado IS					300,05		300,05	
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>8.134,92</b>	<b>5.160,38</b>	<b>5.160,38</b>	<b>5.160,38</b>	<b>6.768,04</b>	<b>5.160,38</b>	<b>5.460,43</b>	
<b>FLUJOS DE CAJA (COBROS - PAGOS)</b>	<b>- 1.963,92</b>	<b>1.010,62</b>	<b>1.010,62</b>	<b>1.010,62</b>	<b>- 597,04</b>	<b>1.010,62</b>	<b>710,57</b>	
<b>FLUJOS DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>10.078,04</b>	<b>11.088,66</b>	<b>12.099,28</b>	<b>11.502,24</b>	<b>12.512,86</b>	<b>13.223,43</b>		
	<b>VAN</b>	<b>2.454,22 €</b>	<b>TIR</b>	<b>12.07%</b>				

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P y G)

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO N	EJERCICIO N-1
1. Importe neto de la cifra de negocios	61.200,00	33.150,00
a) Ventas		
b) Prestaciones de servicios	61.200,00	33.150,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		
4. Aprovisionamientos	- 48.000,00	- 18.200,00
a) Consumo de mercaderías		
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles		
c) Trabajos realizados por otras empresas (factura autonomos)	- 48.000,00	- 18.200,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos		
5. Otros ingresos de explotación		
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del periodo		
6. Gastos de personal		
a) Sueldos, salarios y asimilados		
b) Cargas sociales		
c) Provisiones		
7. Otros gastos de explotación	- 7.086,79	- 8.216,74
a) Servicios exteriores (web+dominio+contaplus+seguro)	- 480,81	- 1.089,76
b) Tributos		
c) Suministros (línea telefónica)	- 806,48	- 806,48
d) Otros gastos de gestión corriente (otros gastos+ alquiler)	- 5.436,00	- 5.436,00
8. Amortización del inmovilizado (mobiliario y equipos informaticos)	- 363,50	- 884,50
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		
10. Excesos de provisiones		
11. Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado		
a) Deterioros y pérdidas		
b) Resultados por enajenaciones y otras		
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>6.113,21</b>	<b>6.733,26</b>
12. Ingresos financieros		
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio		
a.1) En empresas del grupo y asociadas		
a.2) En terceros		
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros		
b.1) De empresas del grupo y asociadas		
b.2) De terceros		
13. Gastos financieros		- 65,59
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas		
b) Por deudas con terceros ( intereses PRESTAMO)		- 65,59
c) Por actualización de provisiones		
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		
a) Cartera de negociación y otros		
b) Imputación al resultado del periodo por activos financieros disponibles para la venta		
15. Diferencias de cambio		
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		
a) Deterioros y pérdidas		
b) Resultados por enajenaciones y otras		
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>		- 65,59
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	<b>6.113,21</b>	<b>6.667,67</b>
17. Impuestos sobre beneficios (25%)	- 1.528,30	- 1.666,92
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	<b>4.584,91</b>	<b>5.000,75</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>		
18. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos		
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	<b>4.584,91</b>	<b>5.000,75</b>

Fuente: Elaboración propia

El resumen de todos los ingresos y todos los gastos de cada ejercicio contable queda reflejado en la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

El resultado de las operaciones continuadas del ejercicio se obtiene restando todos los gastos, a los ingresos que recibe la empresa durante un ejercicio. Una vez calculado este resultado y si es positivo (en caso negativo contrario la empresa tendría pérdidas), se calcula el Impuesto de Sociedades que para esta empresa es del 25 %. Una vez restado el Impuesto de Sociedades, el resultado es el beneficio obtenido durante ese ejercicio.

Como aspecto positivo a señalar en la gestión económica de la empresa está la obtención de un resultado (beneficio neto) positivo en ambos ejercicios. El beneficio neto del primer año supone un 15 % sobre la cifra de negocio, y el beneficio neto del año dos un 7,5 %. Esto, aunque puede parecer un dato negativo, es debido íntegramente al aumento de la facturación de los socios por sus servicios a la empresa en el segundo año, ya que hay que destacar el fuerte aumento de la cifra de negocio del segundo año respecto del año anterior en casi el doble, y un impuesto de sociedades no muy elevado en ambos ejercicios.

Se prevé que el resultado de los dos primeros ejercicios se destine a las reservas de la Sociedad como medida conservadora, con el objetivo de capitalizar la empresa y poder disponer de autofinanciación en un futuro.

### *6.3 Análisis de la Inversión.*

Una vez estimados los parámetros necesarios y haber obtenido los flujos de caja se analizará si la inversión es viable.

Para efectuar el análisis de la inversión se van a emplear distintos criterios para asegurarse si es adecuado o no llevar a cabo el presente proyecto.

### 6.3.1 Análisis de la liquidez.

En primer lugar, para el análisis de liquidez de esta inversión, se va a utilizar el plazo de recuperación o Pay-Back. Es un criterio estático al no tener en cuenta la cronología de los flujos de caja.

El plazo de recuperación o Pay-Back es el periodo que tarda en recuperarse la rentabilidad y solo se tienen en cuenta los Flujos Netos de Caja acumulados que se generan hasta la recuperación del desembolso inicial de 5.000 €.

Para ello se utiliza la siguiente fórmula matemática:

$$t \rightarrow K = \sum_{i=1}^t Fi$$

Si se cumplen las previsiones, la inversión se recupera sobradamente el quinto mes (8.788,73 €) del primer año por lo que el plazo de recuperación es corto. Es obvio que si se cumplen las expectativas no se va a tener problemas de liquidez para hacer frente a la inversión.

**Tabla 6. Flujos de caja necesarios para el plazo de recuperación o Pay - Back**

FLUJOS NETOS DE CAJA	€
MES 1	263,15
MES 2	519,14
MES 3	1.289,38
MES 4	2.456,66
MES 5	4.255,40

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2 Análisis de la rentabilidad. VAN y TIR

Para conocer la rentabilidad absoluta y relativa de la inversión se va a utilizar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Estos métodos son dinámicos ya que tienen en cuenta la cronología de los flujos de caja y utilizan un procedimiento de actualización o descuento para homogeneizar las cantidades de dinero percibidas en distintos momentos de tiempo.

El cálculo del VAN nos va a indicar el aumento del valor de la empresa si se realiza la inversión. Este se deduce de la suma de todos los flujos de caja previstos el pago de la inversión. La K es el desembolso inicial,  $F_i$  los flujos esperados, los años de duración  $n$  y  $r$  el coste de capital estimado, y utiliza la siguiente fórmula matemática:

$$VAN = -K + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

A continuación, se extraen los flujos netos de caja calculados del apartado 6.2.4 (Cálculo de Cobros y Pagos) de los 24 meses que es el periodo que dura la inversión expresado en euros:

**Tabla 7. Flujos de caja de la inversión (Expresados en €)**

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
-4.763,85	255,99	770,24	1.167,28	1.798,74	-651,01
MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
-415,20	377,49	891,74	581,37	1.920,24	2.434,49
MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18
-1.098,06	1.010,62	1.010,62	-297,00	1.010,62	1.010,62
MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
-1.963,92	1.010,62	1.010,62	-597,04	1.010,62	710,57

Fuente: Elaboración propia

El tipo de actualización que utilizaremos para el coste de capital es el justificado anteriormente en el apartado 6.1 cuyo resultado es de 6 % y es el que se utilizara para el cálculo del VAN.

Sólo se realizará la inversión si  $VAN > 0$ . En este caso el VAN es de 2.454,22 €, con lo que a priori la inversión es apropiada y cumpliría con las expectativas financieras de la empresa y por ende de los socios inversores.

Una vez se ha calculado la rentabilidad absoluta del proyecto con el VAN, se calculará la rentabilidad relativa del mismo con la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), que es el tipo de actualización o descuento que hace que el  $VAN = 0$  y utiliza la siguiente fórmula matemática:

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+\lambda)^i}$$

Donde K es el desembolso inicial,  $F_i$  los flujos esperados en el instante i, los años de duración n y la incógnita a despejar es la tasa de rendimiento ( $\lambda$ ) que una vez calculado da 12.07 %.

En definitiva, la tasa de rendimiento ( $\lambda$ ) debe ser mayor que el coste de capital estimado para que la inversión sea aceptada y sea viable el proyecto. En este caso se cumple ya que la  $TIR = 13,57 \% > 6 \%$  coste de capital.

Sin embargo, existe el inconveniente que tenemos flujos negativos además de la inversión inicial, por lo que al cambiar de signo podríamos tener varias TIR para poder elegir, una por cada cambio de signo y sería difícil acertar la correcta financieramente hablando. Este criterio en principio no nos sirve para decidir si el proyecto es viable.

## 7 CONCLUSIONES

El resultado de la investigación de este trabajo final de grado queda resumido en las siguientes conclusiones:

Conclusión 1. Los datos del estudio indican que la crisis económica está dejando paso a un crecimiento económico sostenible reflejado en el aumento del PIB. Aumenta la afiliación de autónomos y la creación de nuevas empresas.

Conclusión 2. El sector de las asesorías fiscales y laborales está muy ligado a la coyuntura económica del país. Nos encontramos en un sector maduro, y con gran competencia, en el que no existen casi barreras de entrada. Este sector está actualmente en crecimiento debido sobre todo a la mejora de la economía.

Conclusión 3. El acceso a la financiación continúa siendo uno de los principales problemas para autónomos y empresas, las cuales son escasas y en poca cantidad. Para paliar esta situación cabe destacar las ayudas y subvenciones que las Administraciones Públicas están dando al emprendimiento y en general a las reformas políticas para combatir el desempleo. En este plan de negocio serán los socios los que financiarán el inicio del negocio por medio de un préstamo personal a la empresa.

Conclusión 4. El impulso tecnológico hace que el uso de aplicaciones contables a través de Internet continúe creciendo sobre todo en medianas y grandes empresas. El uso de estas aplicaciones de computación en la nube para autónomos y pymes no es muy conocido entre estos y habrá que estar atentos a este tipo de competencia y al posible uso de estas soluciones en un futuro con los clientes de esta empresa.



Conclusión 5. La forma elegida para este negocio es una Sociedad Limitada en la que los dos socios fundadores aportarán el capital mínimo exigible de 3.000 € y serán administradores solidarios en un 50 %. En los estatutos de la Sociedad se suscribirá un pacto de socios con el fin de evitar conflicto de intereses entre estos en un futuro, así como la política de reparto de beneficios. Ambos socios serán trabajadores por cuenta propia y facturarán sus servicios a la sociedad.

Conclusión 6. La oficina estará ubicada en el centro de la ciudad de Valencia en un despacho propiedad de uno de los socios, el cual arrendará a la sociedad por medio de un contrato de alquiler con el objetivo de reducir gastos iniciales. La localización es estratégica por la cercanía de los clientes.

Conclusión 7. Será esencial proyectar la imagen de empresa seria, discreta y profesional y garantizar la satisfacción de los servicios ofertados con el objetivo de proporcionar tranquilidad a los clientes. Destacar que el poder de negociación de estos es muy elevado y esta actitud y valores pueden proporcionar la diferenciación con la competencia. Debido a los continuos cambios y reformas en normativas es fundamental mantenerse actualizado. Esta empresa opta por la suscripción gratuita a la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado y sus alertas ligadas a los servicios ofertados en materia contable, fiscal y laboral.

Conclusión 8. El público objetivo hay que buscarlo en empresas que tengan una alta contratación de autónomos como son las empresas de servicios. Es necesario cumplir con los objetivos establecidos en la búsqueda y captación de estos clientes para garantizar los ingresos previstos. Para ello será necesario establecer un sistema de control periódico para corregir las posibles desviaciones de los objetivos.

Conclusión 9. La estrategia de marketing para la búsqueda de clientes será offline concertando visitas previas con los clientes y online con la creación de un sitio web para dar a conocer los servicios de la empresa y el

intercambio de información con sus clientes. El posicionamiento en los buscadores para mejorar la visibilidad de la empresa será esencial.

Conclusión 10. El precio debe ser lo más bajo posible, pero garantizando un margen para la empresa. Es muy importante que el cliente no relacione el precio bajo con una merma de calidad en el servicio.

Conclusión 11. El análisis financiero a priori si se cumplen todos los objetivos previstos avala la viabilidad del proyecto. El plazo de recuperación de la inversión es corto y el primer año la empresa ya tiene beneficios. El acumulado de los flujos de caja mensuales indican que se va a tener liquidez suficiente para hacer frente a todos los pagos, aunque algunos meses estos flujos son negativos. Es por este motivo que no se tiene en cuenta el criterio TIR.

El resultado del ejercicio del segundo año también es positivo y el VAN calculado para los dos años es positivo lo que hace el proyecto económicamente viable.

# Bibliografía

## a) Libros consultados

- Aleyda Solís (2017). *Seo. Las Claves Esenciales*. Social Business. Ediciones Anaya
- Bataller Grau, Juan (2007). *Curso de derecho privado*. Ediciones Tirant lo Blanch
- Marí, S y otros. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Valencia: UPV.
- Miguel Rivera, L. (2012). *Decisiones en Marketing*. Valencia: UPV
- Raúl Francisco Oltra Badenes (2015). *Cloud Computing. Beneficios y Desventajas*. Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de Organización de Empresas
- Marie Prat (2013). *SEO- Posicionamiento de su sitio Web*. Ediciones ENI

## b) Consultas electrónicas

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2017). *Legislación “Códigos electrónicos”: Compilación de las principales normas vigentes del ordenamiento jurídico, permanentemente actualizadas*. Consultada el 3 de abril de 2017, en <http://www.boe.es/legislacion/codigos/>
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2017). *Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas*. Consultada el 5 de junio de 2017, en <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-23930>

- Agencia tributaria (2017). *Firma digital y sistema Cl@ve PIN*. Consultada el 24 de febrero de 2017, en [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/\\_comp\\_Consultas\\_informaticas/Categorias/Firma\\_digital\\_\\_certificado\\_o\\_DNle\\_\\_y\\_sistema\\_Cl\\_ve\\_PIN/Firma\\_digital\\_\\_certificado\\_o\\_DNle\\_\\_y\\_sistema\\_Cl\\_ve\\_PIN.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/_comp_Consultas_informaticas/Categorias/Firma_digital__certificado_o_DNle__y_sistema_Cl_ve_PIN/Firma_digital__certificado_o_DNle__y_sistema_Cl_ve_PIN.shtml)
- Agencia tributaria (2017). *Impuesto sobre el valor añadido*. Consultada el 5 de mayo de 2017, en [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La\\_Agencia\\_Tributaria/Normativa/Normativa\\_tributaria\\_y\\_aduanera/Impuestos/Impuesto\\_sobre\\_el\\_valor\\_anadido\\_\\_IVA\\_/Impuesto\\_sobre\\_el\\_valor\\_anadido\\_\\_IVA\\_.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Normativa/Normativa_tributaria_y_aduanera/Impuestos/Impuesto_sobre_el_valor_anadido__IVA_/Impuesto_sobre_el_valor_anadido__IVA_.shtml)
- Agencia tributaria (2017). *Normativa básica de impuesto sobre Sociedades*. Consultada el 5 de mayo de 2017, en [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La\\_Agencia\\_Tributaria/Normativa/Normativa\\_tributaria\\_y\\_aduanera/Impuestos/Impuesto\\_sobre\\_sociedades/Normativa\\_basica\\_de\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Normativa\\_basica\\_de\\_Impuesto\\_sobre\\_Sociedades.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Normativa/Normativa_tributaria_y_aduanera/Impuestos/Impuesto_sobre_sociedades/Normativa_basica_de_Impuesto_sobre_Sociedades/Normativa_basica_de_Impuesto_sobre_Sociedades.shtml)
- Agencia tributaria (2017). *Normativas básicas del IRPF*. Consultada el 5 de mayo de 2017, en [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La\\_Agencia\\_Tributaria/Normativa/Normativa\\_tributaria\\_y\\_aduanera/Impuestos/Impuesto\\_sobre\\_la\\_renta\\_de\\_las\\_personas\\_fisicas\\_\\_IRPF\\_/Normativa\\_basica\\_del\\_IRPF/Normativa\\_basica\\_del\\_IRPF.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Normativa/Normativa_tributaria_y_aduanera/Impuestos/Impuesto_sobre_la_renta_de_las_personas_fisicas__IRPF_/Normativa_basica_del_IRPF/Normativa_basica_del_IRPF.shtml)
- Agencia Tributaria (2017). *Tablas de coeficientes de amortización lineal*. Consultada el 27 de junio de 2017, en [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Base\\_imponible/Amortizacion/Tabla\\_de\\_coeficientes\\_de\\_amortizacion\\_lineal\\_.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml)
- Centro de Información y Red de Creación de Empresas (2017). *Emprendedor*. Consultada el 3 de mayo de 2017, en <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLFS/Paginas/SLFS.aspx>
- DBK informa (2015). *Observatorio Sectorial*. Consultada el 1 de abril de 2015, en <http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Auditor%C3%ADa%20y%20Asesor%C3%ADa%20Legal.pdf>

- Debitor (2017). *¿Qué es el Marketing Mix?*  
Consultada el 18 de mayo de 2017, en  
<https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- El administrado (2016). Como presentar el IVA en 2016.  
Consultada el 19 de enero de 2016, en  
<http://eladministrado.com/como-cumplimentar-iva-online/>
- El Economista (2017). Pacto de Socios: Qué es y cómo se hace.  
Consultada el 12 de mayo de 2017, en  
<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/pacto-de-socios-que-es-y-como-se-hace>
- El País (2016). *Emprendedores/The South SUMMIT*.  
Consultada el 03 de febrero de 2016, en  
[http://politica.elpais.com/politica/2015/10/07/actualidad/1444208095\\_854805.html](http://politica.elpais.com/politica/2015/10/07/actualidad/1444208095_854805.html)
- El País (2017). *Cinco años después, la reforma laboral en cifras*  
Consultada el 07 de marzo de 2017, en  
[http://elpais.com/elpais/2017/02/09/media/1486660148\\_231125.html](http://elpais.com/elpais/2017/02/09/media/1486660148_231125.html)
- Federación de Autónomo ATA (2016). *Evolución interanual autónomos*  
Consultada el 3 de mayo de 2017, en  
[http://www.ata.es/sites/default/files/np\\_evolucion\\_interanual\\_autonomos.pdf](http://www.ata.es/sites/default/files/np_evolucion_interanual_autonomos.pdf)
- Generalitat Valenciana (2017). *Comunicación de apertura de centros de trabajo*.  
Consultada el 05 de junio de 2017, en  
[http://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id\\_proc=333#p\\_7](http://www.gva.es/es/inicio/procedimientos?id_proc=333#p_7)
- Generalitat Valenciana. Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo (2017). *Plan estratégico de Subvenciones 2016-2018*.  
Consultada el 14 de marzo de 2017, en  
[http://www.indi.gva.es/documents/161328120/0/Plan\\_Subvenciones\\_cst.pdf/b586eb4b-c004-42c8-b1a9-cc45123308ec](http://www.indi.gva.es/documents/161328120/0/Plan_Subvenciones_cst.pdf/b586eb4b-c004-42c8-b1a9-cc45123308ec)
- Generalitat Valenciana (2017). *Portal del emprendedor. Ayudas y subvenciones*.  
Consultada el 8 de mayo de 2017, en  
[http://www.emprendedores.gva.es/ayudas\\_subvenciones\\_listado](http://www.emprendedores.gva.es/ayudas_subvenciones_listado)

- Gobierno de España. Ministerio de la presidencia (2016). *Documento consolidado BOE-A-2013-10074*. Consultada el 03 de febrero de 2016, en <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074>
- Habitaclia (2017). *Alquiler de oficinas Patraix*. Consultada el 05 de junio de 2017, en [https://www.habitaclia.com/alquiler-oficinas-sant\\_isidre-valencia.htm](https://www.habitaclia.com/alquiler-oficinas-sant_isidre-valencia.htm)
- IDC. (2014). *Madurez de aplicaciones cloud de contabilidad para autónomos y pequeñas empresas en España 2014*. Consultada el 18 de septiembre de 2015, en [http://www.idcspain.com/pdfs/analisis\\_competitivo\\_app\\_cloud.pdf](http://www.idcspain.com/pdfs/analisis_competitivo_app_cloud.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (2016). *Nota de prensa. Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas. Año 2015- Primer trimestre 2016*. Consultada el 14 de marzo de 2017, en <http://www.ine.es/prensa/np978.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2016). *Nota de prensa. Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2016*. Consultada el 3 de enero de 2017, en <http://www.ine.es/prensa/np984.pdf>
- ManpowerGroup (2017). *España podría recuperar la ocupación perdida en la crisis, en 2021*. Consultada el 2 de marzo de 2017, en <http://www.manpowergroup.es/espana-podria-recuperar-ocupacion-perdida-crisis-2021>
- MediaMarkt (2017). *Informática, PC sobremesa HP+ monitor*. Consultada el 5 de junio de 2017, en [https://tiendas.mediamarkt.es/p/pc-sobremesa-hp-260-p101ns-monitor-hp22es-1364054?gclid=CJWS3sPAptQCFUaeGwodnncN\\_A&gclsrc=aw.ds](https://tiendas.mediamarkt.es/p/pc-sobremesa-hp-260-p101ns-monitor-hp22es-1364054?gclid=CJWS3sPAptQCFUaeGwodnncN_A&gclsrc=aw.ds)
- Muebles BOOM.com (2017). *Muebles de oficina*. Consultada el 5 de junio de 2017 en <https://www.mueblesboom.com/muebles-oficina/composicion-oficina-foto-2>

- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de los Sociedad de la Información (2016). *Empresas que compraron algún servicio de cloud computing usado a través de Internet*. Consultada el 14 de marzo de 2017, en <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/empresas-compraron-servicio-cloud-computing>
- Portal Administración electrónica (2012). *Estrategia Europea de Cloud Computing*. Consultada el 29 de mayo de 2015, en [http://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/pae\\_Estrategias/pae\\_lineas\\_ccoperacion/pae\\_Cooperacion\\_Internacional/pae\\_Estrategia\\_Europea\\_de\\_Cloud\\_Computing.html#.VWgyQcKJlW](http://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/pae_lineas_ccoperacion/pae_Cooperacion_Internacional/pae_Estrategia_Europea_de_Cloud_Computing.html#.VWgyQcKJlW)
- Servicio Público de Empleo Estatal (2017). *Bonificaciones/reducciones a la Seguridad Social a trabajadores autónomos*. Consultada el 3 de mayo de 2017, en [https://www.sepe.es/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/pdf/pdf\\_empleo/bonificaciones\\_reducciones\\_autonomos.pdf](https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/bonificaciones_reducciones_autonomos.pdf)
- Servicio Público de Empleo Estatal (2017). *Capitaliza tu prestación*. Consultada el 5 de mayo de 2017, en [https://www.sepe.es/contenidos/autonomos/prestaciones\\_ayudas/capitaliza\\_tu\\_prestacion.html](https://www.sepe.es/contenidos/autonomos/prestaciones_ayudas/capitaliza_tu_prestacion.html)