

TRABAJO FIN DE MASTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA
Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa
Master en Dirección de Empresas MBA

Creación de una empresa de asesoría contable, fiscal y
laboral.

Autor: Ignacio Pérez López

Tutor: Dra. Rocío Arteaga Sánchez

Murcia, 27 de julio de 2020

TRABAJO FIN DE MASTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA
Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa
Master en Dirección de Empresas MBA

Creación de una empresa de asesoría contable, fiscal y
laboral.

Autor: Ignacio Pérez López

Tutor: Dra. Rocío Arteaga Sánchez

Murcia, 27 de julio de 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO	13
1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL TFM	14
1.2.1 Objetivos Generales	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2. IDEA DE NEGOCIO	15
2.1. MISIÓN Y VISIÓN	15
2.2. VALORES	16
2.3. PÚBLICO OBJETIVO	16
3. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO	17
3.1. FACTORES POLÍTICOS	18
3.2. FACTORES ECONÓMICOS	19
3.3. FACTORES SOCIALES	22
3.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	23
3.5. FACTORES ECOLÓGICOS	24
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	25
4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	26
4.2. RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO	27
4.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	27
4.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	27
4.5. AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS	28
5. ANÁLISIS DAFO	29
5.1. DEBILIDADES	29
5.2. AMENAZAS	30
5.3. FORTALEZAS	30

5.4. OPORTUNIDADES	31
6. ANÁLISIS CAME	32
6.1. CORREGIR	32
6.2. AFRONTAR.....	33
6.3. MANTENER	33
6.4. EXPLOTAR	34
7. PLAN DE MARKETING	35
7.1. MARKETING MIX.....	35
7.1.1. Producto	35
7.1.2. Precio	38
7.1.3. Promoción	40
7.1.4. Plaza.....	41
7.2. COSTES DE MARKETING	41
8. PLAN DE OPERACIONES	42
8.1. LOCALIZACIÓN.....	42
8.2. RECURSOS NECESARIOS.....	43
8.3. COSTES OPERATIVOS	45
9. PLAN ORGANIZATIVO	45
9.1. FORMA JURÍDICA.....	45
9.2. RECURSOS HUMANOS.....	48
9.3. ORGANIGRAMA.....	48
9.4. COSTES DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	49
10. PLAN FINANCIERO.....	50
10.1. INVERSIONES	51
10.2. FINANCIACIÓN.....	51
10.3. GASTOS DE EXPLOTACIÓN.....	52
10.4. PREVISIÓN DE INGRESOS	54

10.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	55
10.6. PREVISIÓN DE TESORERÍA	56
10.7. BALANCE DE SITUACIÓN	56
10.8. RATIOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS	57
10.9. VAN Y TIR.....	59
10.10. CAMBIO DE ESCENARIO.....	61
11. CONCLUSIONES.....	62
12. BIBLIOGRAFÍA	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL.....	18
Tabla 2. Análisis DAFO.	31
Tabla 3. Análisis CAME.	34
Tabla 4. Comisiones de los corredores de seguros.	40
Tabla 5. Coste en euros, de la puesta en funcionamiento de la oficina.	44
Tabla 6. Inversiones iniciales.....	51
Tabla 7. Cuadro de amortización.....	52
Tabla 8. Gastos de explotación.	53
Tabla 9. Previsión de ingresos.	54
Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias.	55
Tabla 11. Flujo de caja.	56
Tabla 12. Balance de situación previsional.	57
Tabla 13. Ratios financieros y económicos.	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tasa de variación interanual del PIB.	20
Gráfico 2. Evolución del Euribor mensual desde el año 2009.	21
Gráfico 3. Población de Madrigal de las Altas Torres.	22
Gráfico 4. Tasa de inflación en España de 2011 a 2021.	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la provincia de Ávila.....	17
Figura 2. Las 5 Fuerzas de Porter.....	26
Figura 3. Matriz DAFO.....	29
Figura 4. Análisis CAME.....	32
Figura 5. Marketing Mix: Las 4 Ps del marketing.....	35
Figura 6. Logo de la empresa.....	41
Figura 7. Ubicación de la oficina.....	43
Figura 8. Organigrama de CONFISLAL.....	49

1. INTRODUCCIÓN

El proyecto que a continuación se detalla nace con la idea de crear y desarrollar de manera sostenible una empresa de asesoría contable, fiscal y laboral, con servicios también de administración de fincas y contratación de seguros, en la localidad de Madrigal de las Altas Torres, municipio de la provincia de Ávila, con la constatación de que actualmente no hay ninguna empresa, allí ubicada, que proporcione esos servicios.

Las gestorías administrativas y los asesores fiscales tributarios se han convertido en los últimos tiempos en una de las herramientas más demandadas por los autónomos, comerciantes y pequeños y medianos empresarios.

Se trata de un sector en crecimiento y con alta competitividad, pero esto no ocurre así en la localidad donde nos instalaremos, por lo que constituye una gran oportunidad de negocio a explotar.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PROYECTO

Soy natural de Madrigal de las Altas Torres, un pequeño pueblo de la provincia de Ávila con una población de 1440 habitantes (INE, 2018), cuya actividad principal es la agricultura y el resto son pequeñas empresas de servicios entorno a esta actividad y al ocio, manutención y salud de sus habitantes como son: bares, restaurantes, supermercados, empresas de ultramarinos, farmacia, etc. En total 109 empresas (Universia, 2019).

De todas estas empresas, no hay ninguna asesoría, tan sólo una es una gestoría y está regida por una persona que no tiene estudios económicos y tras una encuesta realizada entre algunas de las empresas de la zona, para llevar sus cuentas, liquidar sus impuestos tanto locales como con la Agencia Tributaria, hacer las nóminas y todo lo que concierne a bajas y altas de trabajadores, etc., descubrimos que se han de desplazar a cualquiera de las tres poblaciones equidistantes de Madrigal, como son Arévalo, Medina del Campo y Peñaranda

de Bracamonte, todas a una distancia aproximada de 25 Kilómetros, para hacerlo en alguna de las Asesorías que existen en estos municipios.

Por ello he detectado la necesidad de que hubiera en Madrigal una Asesoría Contable, Fiscal y Laboral en la que se pudieran llevar las cuentas y hacer las liquidaciones de impuestos, de esas empresas que ahora tienen que desplazarse para hacerlo. Además, se puede complementar con todas las labores propias de una Gestoría y tramitar la petición de subvenciones de la PAC (Política Agraria Común, todos los agricultores y ganaderos del municipio deben hacer la solicitud de la PAC para recibir la subvención anual de la Unión Europea por su actividad), tramitación de todo tipo de certificados, trámites laborales, etc. También nos haremos agentes de algunas aseguradoras, con el fin de dar servicio a nuestros clientes y a la vez hacernos con una cartera que incremente nuestros ingresos y otra línea de negocio que pensamos desarrollar es la administración de las pocas fincas urbanas que hay en comunidad, en el municipio, que por ahora no tienen administrador, haciendo las labores propias el presidente.

1.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DEL TFM

1.2.1 Objetivos Generales

El principal objetivo de este proyecto empresarial es analizar la viabilidad de la asesoría que realizará las tareas de asesoría contable, fiscal y laboral, de administración de fincas y de correduría de seguros que estará localizada en el municipio abulense de Madrigal de las Altas Torres.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para determinar la viabilidad de nuestro proyecto de creación de empresa vamos a determinar los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis del entorno externo, general y específico y un análisis interno de la empresa para identificar y evaluar todos los factores posibles anexos a la propia empresa.
- Desarrollar un plan de marketing para definir los objetivos a cumplir y las acciones necesarias para cumplirlos.
- Establecer un plan de operaciones y evaluar las maneras de ser una empresa rentable para poder sobrevivir.
- Desarrollar un plan organizativo para definir la forma jurídica de la empresa y el plan de recursos humanos.
- Plan financiero y en general, estudiar todas las posibilidades para que la empresa que queremos constituir pueda consolidarse y crecer.

2. IDEA DE NEGOCIO

2.1. MISIÓN Y VISIÓN

Como hemos visto durante el curso, misión, visión y valores son los componentes de la estrategia, y la cultura de nuestro proyecto empresarial se evidencia a través de ellos. Estos marcan la dirección, los límites y el modo en que se comporta la empresa y se proyecta hacia el futuro.

La misión es la premisa para la fijación de nuestros objetivos empresariales, la que tratará de contestar a preguntas como: ¿para qué queremos la empresa?, ¿en qué consiste nuestro negocio?, ¿quiénes serán nuestros clientes? En definitiva, la misión es la que nos marcará:

- El cometido. En nuestro caso, cubrir un servicio que en estos momentos nadie está haciendo en el municipio, pues en algunos, como el de llevar las cuentas para cumplir con la legalidad, han de salir fuera, y en otros, como la administración de fincas, no han descubierto la ventaja de que lo haga un profesional.

- La finalidad superior. Dar plena satisfacción a nuestros clientes, para darles un servicio más económico y que contribuya a hacer su labor diaria más llevadera.

Con **la visión** lo que haremos será definir lo que deseamos para nuestro proyecto en un futuro, esto es, lo que queremos que sea la empresa en los próximos años. Nuestra visión es crear una empresa rentable, con espíritu de consolidarse y crecer y poder extendernos con al menos otra oficina en la capital de provincia (Ávila).

2.2. VALORES

Los valores que queremos implantar en nuestra organización son: respeto, honestidad, integridad, espíritu de servicio, dando a los clientes un trato amable, donde pagar menos no sea equivalente a dar peor servicio y donde nuestra atención se convierta realmente en un placer.

2.3. PÚBLICO OBJETIVO

Los potenciales clientes de CONFISLAL S.L. son las pequeñas empresas, la mayoría autónomos sin trabajadores a su cuenta, pequeñas comunidades de vecinos y los particulares que necesiten un seguro o alguna gestión concreta en un momento determinado.

Por lo tanto, en un primer momento el público objetivo serán los adultos residentes en Madrigal de las Altas Torres y en los pueblos limítrofes, pero más adelante, si logramos la expansión deseada a la capital de la provincia, pasará a ser todas las personas adultas de la provincia de Ávila (Ver Figura 1).

Figura 1. Mapa de la provincia de Ávila.



Fuente: Pisos (2020).

3. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO

Para ver si nuestro proyecto de creación de empresa es factible o no, vamos a comenzar realizando un análisis externo, esto es, del entorno de la empresa, para poder identificar y evaluar todos los factores sobre los que la empresa no puede actuar, pero que tienen una gran influencia en su creación y desarrollo.

Debemos tener en cuenta que estos factores irán cambiando a lo largo de la vida de la empresa y que algunos que son importantes ahora pueden dejar de serlo más adelante. Por lo tanto, responder rápida y adecuadamente a la variación del entorno puede resultar clave para el éxito empresarial.

Una de las herramientas que se emplea para analizar el macroentorno es lo que se conoce como el Análisis PESTEL, que consiste en analizar las influencias del entorno en seis epígrafes, cuyas iniciales forman la palabra PESTEL y que quedan perfectamente definidos en la siguiente tabla (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Análisis PESTEL.

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIOPOLÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Leyes para aprobar - Acuerdos Comerciales - Fiscalidad - Estabilidad Política - Lobbys 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de Interés - Fuentes de Financiación - Confianza empresarial - Confianza del consumidor - Ciclo económico 	<ul style="list-style-type: none"> - Demografía - Medios Culturales - Medios Deportivos - Salud - Religiosidad
TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
<ul style="list-style-type: none"> - Política I+D+I - Conocimientos tecnológicos - Información tecnológica - Novedades 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático - Emisiones de CO₂ - Cultura ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad intelectual - Regulación del mercado - Licencias necesarias - Normativa contractual - Normativa de la Seguridad Social

Fuente: Elaboración propia.

Si bien parece cierto que ninguno de estos seis factores va a influir de manera importante en la empresa que queremos montar, no es menos cierto que puesto que nuestra actividad está destinada, entre otras cosas, a asesorar fiscal y laboralmente a nuestros clientes (fundamentalmente las pequeñas empresas del municipio), tenemos que estar al día de todo lo que a ellos les pueda afectar.

Veremos la incidencia que puede tener en nuestro proyecto de empresa, cada uno de estos seis puntos.

3.1. FACTORES POLÍTICOS

Son aquellos que se producen o están directamente asociados a la intervención de las administraciones públicas y al poder político, como pueden ser la normativa legal e impositiva, la estabilidad del gobierno, los tratados

comerciales que en este contexto político pueda afectar en alguna medida a la actividad que desempeña la empresa y a su mercado.

Los factores políticos condicionan la actividad empresarial en tanto que establecen el marco de nuestras acciones y decisiones.

En nuestro caso, (antes del Covid-19, que es lo que podemos analizar) el estancamiento político y la debilidad institucional en España son un problema. Un gobierno entre desconocidos, un Parlamento muy fragmentado, con escasa capacidad para gestionar las crecientes tensiones secesionistas y en un contexto de desaceleración económica, ayuda poco a proteger al país de los choques adversos que se puedan producir.

En cuanto a las leyes que afectan a una empresa de nuestro tipo, lo principal que tenemos que tener en cuenta es la Ley de protección de datos a nivel nacional (LOPD-GDD de 25 de mayo de 2018) por la que cualquier empresa comunitaria o de fuera, si comercializa sus productos o servicios en algún país de la Unión Europea debe estar adaptada al nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

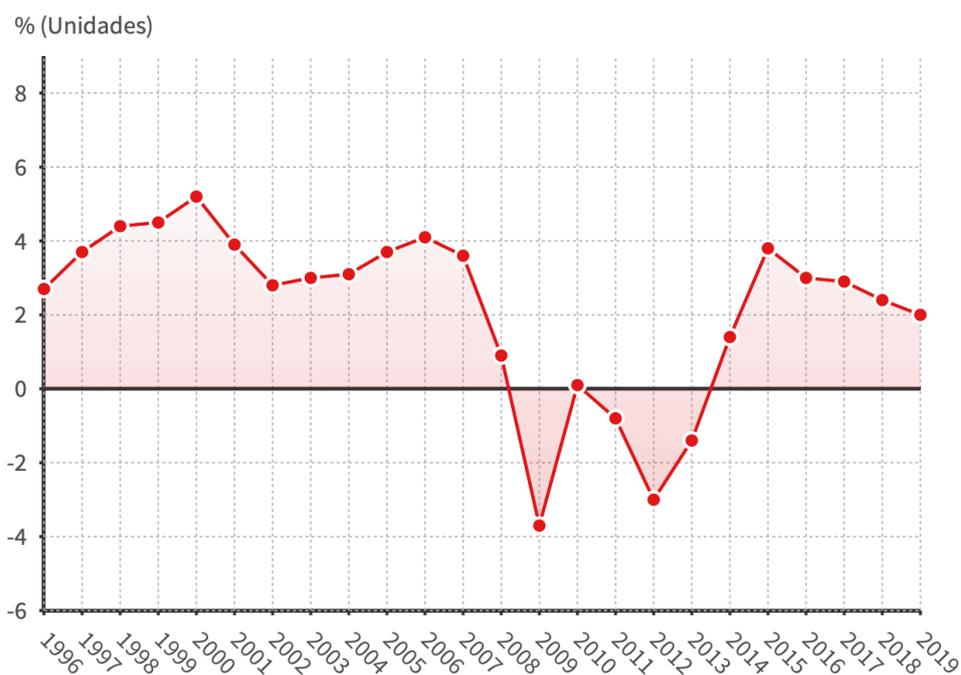
3.2. FACTORES ECONÓMICOS

Antes de comenzar a centrarnos en este factor debemos mencionar la que puede ser la mayor crisis económica española y mundial de todos los tiempos, el Covid-19. Ni los mayores entendidos en la materia son capaces de prever lo que pasará económicamente después de esta pandemia, por lo tanto, lo único que podemos hacer nosotros es ver cómo ha evolucionado la economía nacional y de la comunidad castellano-leonesa hasta este último año.

La magnitud, más aceptada, que mide el momento económico de un país o región es el producto interno bruto (PIB), que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un período determinado.

La evolución del PIB de los últimos 10 años en nuestro país, la podemos ver en el siguiente gráfico (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Tasa de variación interanual del PIB.

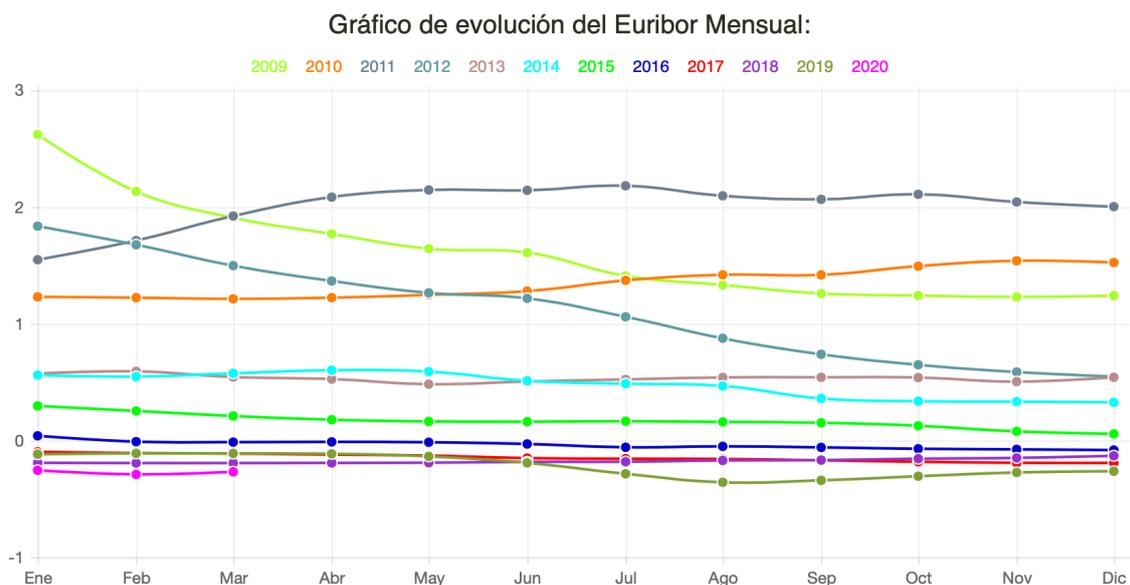


Fuente: INE (2020).

Como se puede apreciar en el gráfico, una vez superada la crisis que afectó fundamentalmente a los años entre 2010 y 2012, hubo unos años de crecimiento que desde el año 2015 está volviendo a bajar, aunque de manera moderada.

Otro factor económico importante, por lo que puede afectar a nuestros posibles clientes es la evolución del Euribor que es el principal índice a tener en cuenta a la hora de pedir préstamos (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Evolución del Euribor mensual desde el año 2009.



Fuente: EuriborDiario (2020).

Podemos ver que, a partir del 2012, el Euribor comenzó un importante descenso que le llevó hasta bajar por debajo del cero en febrero de 2016 y desde entonces sigue instalado en cotas negativas, siendo cada mes un poco más bajas, lo que hace que los préstamos referenciados a este índice, como son la mayoría de préstamos variables, sean cada vez un poco más baratos, sin poderse prever hasta cuándo se va a seguir dando esta situación.

Si nos fijamos en los factores económicos de un entorno un poco más cercano como es el de nuestra comunidad autónoma, Castilla y León con una superficie de 94.226 Km², según los datos de la Junta de Castilla y León (2020), es la Comunidad Autónoma más grande de España. Según el INE (2019) tenía una población de 2.399.548 habitantes, con una densidad muy baja de 26 habitantes por Km².

Viendo los datos de la EPA (2020) de diciembre de 2019 observamos que Castilla y León, tiene un porcentaje de paro del 11,2% de la población activa, pero con un número de personas cobrando prestación de jubilación de 383.501, un número elevadísimo.

Podemos considerar que Castilla y León es una comunidad donde la despoblación es uno de sus principales problemas y si tomamos como indicador de calidad de vida los números de datos macro (2019) del PIB per cápita, este fue en 2018 de 24.031 €, frente a 25.854 €, que fue la media de España, ocupando el puesto séptimo de las comunidades autónomas.

3.3. FACTORES SOCIALES

Esto hace referencia al aspecto del macroentorno que recoge los cambios culturales y demográficos que pueden afectar a nuestro negocio, así como a la demanda de nuestros productos y cómo operamos en el mercado.

No vemos que ninguno de estos factores pueda influir en la puesta en funcionamiento de nuestra empresa, porque no es previsible ningún cambio relevante de estos factores que nos pueda afectar, por el tipo de población del municipio como podemos ver en la siguiente pirámide poblacional (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Población de Madrigal de las Altas Torres.



Fuente: INE (2020).

3.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Aquí debemos tener en cuenta las diferentes tecnologías que se emplean en el sector empresarial en el que queremos establecernos, así como las innovaciones y tendencias futuras.

Estar al día de los avances tecnológicos es primordial para desarrollar nuestra labor, es un elemento fundamental para el crecimiento y las estrategias de las empresas. Las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), nos van a aportar:

- Inmaterialidad. Lo que nos permitirá almacenar grandes cantidades en pequeños soportes o acceder a información ubicada en dispositivos lejanos.
- Instantaneidad. Posibilidad de conseguir información y de poder comunicarnos instantáneamente a pesar de encontrarnos lejos de la fuente original.
- Interactividad. Que nos permite la comunicación bidireccional, entre personas o empresas sin necesidad de estar en la misma ubicación. Esta comunicación se realiza a través de páginas web, correo electrónico, videoconferencias, etc.
- Automatización de tareas. Se puede, por ejemplo, programar actividades que realizarán automáticamente los ordenadores con total seguridad y efectividad.

Puesto que una parte principal de nuestra actividad consistirá en hacer de intermediarios entre nuestros clientes y la administración pública, hemos de estar al día en todas las gestiones que se pueden hacer online, en: Agencia Tributaria, Seguridad Social, Servicio Público de Empleo (SEPE), Dirección General de Tráfico (DGT), Ayuntamientos, Diputaciones, etc.

3.5. FACTORES ECOLÓGICOS

Aunque la actividad propia de la empresa que vamos a crear no está muy relacionada con el medio ambiente, nuestro objetivo debe ser tener muy en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial, esto es, una gestión ética que nos permita, tanto a nuestra empresa como a aquellas a las que vamos a asesorar, actuar de forma positiva para el entorno, tanto con los trabajadores y clientes como con el medio ambiente.

3.6. FACTORES LEGALES

Desde el punto de vista legal, para la empresa que queremos crear, podemos diferenciar entre:

- Requisitos del promotor. No hay ningún requisito formal que establezca la ley. Podemos decir que, para la creación de una asesoría, el emprendedor debe tener una preparación adecuada al servicio que va a prestar la cual puede haberse obtenido a través de una titulación universitaria o a través de cursos de especialización realizados.
- Requisitos de la actividad. Puesto que la asesoría es una actividad de libre ejercicio, estas no están obligadas a realizar ningún trámite especial para su creación ni es necesario cumplir ningún tipo de requisito para el ejercicio de la actividad, ni siquiera precisan Licencia Ambiental.

Ahora bien, dado que la actividad principal de la empresa es el asesoramiento fiscal, contable y laboral a las pequeñas empresas del municipio y este tipo de materias están continuamente cambiando, pues como mínimo todos los años en la Ley de Presupuestos Generales del Estado, cambian alguna normativa que debemos tener en cuenta, hemos de estar suscritos a alguna publicación que nos avise de estas actualizaciones de normativa, como puede ser la página web de “sage”.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis interno se basa en el estudio del microentorno, que se define como las fuerzas más cercanas a la empresa que pertenecen a un determinado sector de actividad, a nivel regional o local y que influyen sobre un grupo específico de empresas, con características comunes. Estos factores, generan influencias directas sobre la empresa y, por lo tanto, condicionan su actividad y el grado de actuación es mayor.

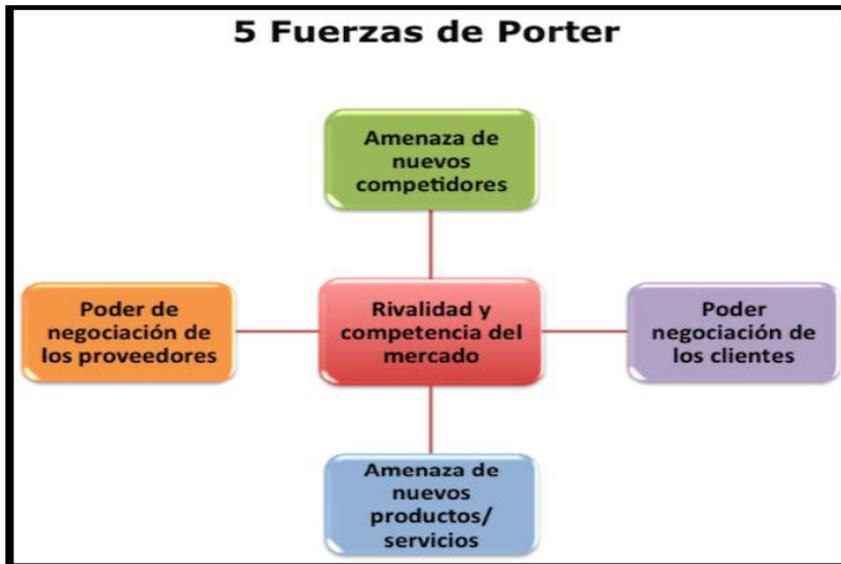
Para su estudio, la herramienta que vamos a utilizar es la de las 5 fuerzas de Porter (Porter 2008). El creador del modelo estratégico conocido como las cinco fuerzas de Porter es Michael Eugene Porter (1947, Michigan) que ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard. Es una autoridad globalmente reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.

Su análisis de las cinco fuerzas de Porter consiste en un modelo estratégico elaborado en el año 1979, según el cual las cinco fuerzas nos van a permitir desarrollar una estrategia de negocio, pues son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Todo esto lo podemos ver de una forma esquemática en la siguiente figura (Ver Figura 2).

Figura 2. Las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (2008).

Vamos a analizar la incidencia de cada uno de estos puntos en nuestro proyecto, con la finalidad de que sea lo más fuerte posible.

4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En nuestro caso, los potenciales clientes, que son las pequeñas empresas, la mayoría autónomos sin trabajadores a su cuenta, pequeñas comunidades de vecinos y los particulares que necesiten un seguro o alguna gestión concreta en un momento determinado, no parece que puedan tener un poder de negociación grande.

El coste de cambio de proveedor sería elevado, tendrían que volver a realizar sus gestiones en pueblos a 25 km de distancia o volver a realizarlas con alguien sin estudios al respecto, por lo tanto, tenemos una ventaja grande en este aspecto.

El caso de integración vertical hacia delante tampoco lo vemos posible, la mayoría de los gerentes de las empresas de Madrigal son gente con conocimientos exclusivos del sector de su empresa, nada relacionados con los servicios que vamos a ofrecer nosotros.

4.2. RIVALIDAD Y COMPETENCIA DEL MERCADO

Ya se puso de manifiesto anteriormente, que en el municipio en el que queremos instalar nuestra empresa, tan sólo hay otra que pueda ser competencia, y eso en las tareas que requieren menos especialización, porque las que requieren conocimientos más técnicos no hay ninguna empresa en el municipio que los proporcione. En ese caso la rivalidad viene de las gestorías y asesorías que hay en municipios distantes a 25 kilómetros, lo que representa una pequeña barrera para las empresas rivales.

La rivalidad más fuerte nos vendrá a la hora de vender los seguros, pues ahí chocamos con la imagen de las entidades bancarias existentes que tienen mucha credibilidad para los habitantes del municipio, contra la que no va a ser fácil luchar con la simple rebaja de unos pocos euros en la prima de seguro, pues la imagen de solvencia que tienen las empresas rivales, es un hándicap importante para alguien nuevo.

4.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La única gestoría que existe, como competencia directa, lleva ya instalada más de 20 años, y no ha habido en este tiempo ninguna más que se haya pretendido instalar.

Además, no parece existir una amenaza real de nuevos entrantes, distintos a nosotros. No hay nadie en el pueblo cursando o que haya cursado estudios relacionados con la creación de una empresa de este tipo, y parece imposible que alguien que no sea de Madrigal busque montar una asesoría allí.

4.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los únicos proveedores que tendremos serán: una compañía telefónica que nos proporcione teléfono e internet, la empresa que nos actualice el software necesario para nuestro servicio y las aseguradoras con las que tendremos que negociar, de las que seremos agente comercial. Por lo que no parece que en la

empresa que queremos crear, el poder de negociación de los proveedores pueda ser un problema.

Atendiendo a los criterios para determinar el poder de negociación de los proveedores podemos decir que no es muy elevado, ya que existen muchos competidores y el cambio de proveedor no resultaría muy costoso. Estudiaríamos el mercado al comienzo para detectar quién ofrece los mejores servicios y al mejor precio y por lo general firmaríamos contratos anuales, por lo que vencido este tiempo tendríamos de nuevo la oportunidad de estudiar la mejor opción.

4.5. AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS

No creemos que pueda haber nuevos productos o servicios que sean ofrecidos por alguno de nuestros competidores, que sean relevantes para nuestra empresa, aunque si vemos como amenaza, por lo que respecta a los seguros, las tres entidades bancarias, que hay en el municipio y que también hacen seguros, y en principio, como ya hemos señalado anteriormente, no es fácil luchar, en un pueblo, con la confianza y seguridad que les transmiten los trabajadores de las entidades bancarias.

Para la tramitación de impuestos, sobre todo el IRPF, también prevemos que las entidades bancarias pueden ser las amenazas más fuertes que podemos tener.

5. ANÁLISIS DAFO

DAFO es un acrónimo que contiene los factores siguientes: (D) Debilidades, (A) Amenazas, (F) Fortalezas y (O) Oportunidades.

El análisis DAFO es una herramienta utilizada generalmente para la ayuda de la toma de decisiones estratégicas en el mundo empresaria y se presenta de forma de matriz 2x2 como en la siguiente figura (Ver Figura 3).

Figura 3. Matriz DAFO.



Fuente: *Emprendepyme* (2016).

En esta matriz se plasma tanto el análisis estratégico externo (amenazas y oportunidades del entorno) como el interno (debilidades y fortalezas de la empresa) y se establece un cuadro que nos permitirá una visión global de la situación real en que se encuentra la empresa.

5.1. DEBILIDADES

Son los aspectos negativos que presenta una empresa de manera interna y que perjudican o pueden perjudicar al cumplimiento de los objetivos.

Las principales debilidades de nuestra empresa pasan por la falta de experiencia con la que contamos ya que la empresa es completamente nueva y nunca antes hemos trabajado, además de la escasa imagen de marca con la que partimos si los clientes no nos conocen personalmente.

Aquí incluimos también la presencia de un solo trabajador, que puede llegar a verse desbordado si hay mucho trabajo.

5.2. AMENAZAS

Son factores del entorno exterior (no controlables) y su proyección futura que tienen o pueden tener un impacto negativo en la empresa.

La amenaza más fuerte que vamos a tener, no creo que vaya a ser la gestoría que ya está instalada en el municipio, si no las entidades bancarias y la imagen de confianza que tienen de ellas sus clientes, así como que quieran seguir desplazándose a 25 km a los municipios dónde hasta ahora estén realizando estos trámites por “miedo al cambio”.

5.3. FORTALEZAS

Las fortalezas van a determinar el éxito innato de la sociedad que se va a crear. Las fortalezas las componen los valores positivos internos que presenta la propia empresa en la actualidad.

Dentro de las fortalezas que va a presentar nuestra empresa, una de las más notorias va a ser la elevada motivación del trabajador y su compromiso profesional y corporativo.

Vamos a presentar una amplia cartera de productos para tratar de captar el mayor número de clientes posible, realizando todos los servicios que ahora las empresas y los habitantes del municipio tienen que hacer con más de una compañía, además de la flexibilidad para adaptarnos a las diferentes necesidades.

Será un punto importante en la empresa la relación con los clientes, ya que la mayoría nos conocen personalmente.

La poca necesidad de financiación inicial, la existencia de pocos proveedores (una compañía telefónica y alguna aseguradora) o el no tener que pagar por un local bien situado también van a ser fortalezas de nuestra empresa.

5.4. OPORTUNIDADES

Son los factores externos a la empresa y no controlables por la misma que se pueden convertir en un beneficio si es capaz de aprovecharse bien de ellos.

La mayor oportunidad que nos presenta el entorno es la poca competencia directa que vamos a tener en el municipio y como es esa competencia (sólo una empresa realiza servicios parecidos y aunque lleva haciéndolo mucho tiempo no cuenta con estudios relacionados), además de la necesidad que hemos detectado de una empresa como la nuestra.

También la cambiante Legislación fiscal y laboral, que puede hacer que necesiten nuestros servicios.

Todas las componentes de la matriz DAFO que observamos en nuestra futura empresa, las tenemos en la siguiente tabla (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Empresa de nueva creación	Elevada motivación profesional
Poca experiencia en el sector	Amplia oferta de servicios
Escasa imagen de marca	Flexibilidad y capacidad de adaptación
Poco personal	Proximidad con los clientes
	Inversión inicial baja
	Necesidad de pocos proveedores
	Posesión de un local
	Localización de oficina
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Entidades bancarias	Los competidores locales tienen productos de baja calidad
"Miedo al cambio"	Posibilidad de desarrollar nuevos productos
	Legislación fiscal y laboral cambiante

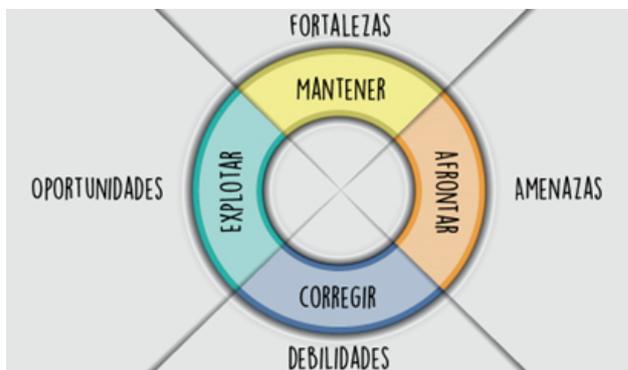
Fuente: Elaboración propia.

6. ANÁLISIS CAME

CAME son las siglas: (C) Corregir, (A) Afrontar, (M) Mantener y (E) Explotar, que son las acciones básicas que se pueden aplicar a cada uno de los factores identificados en la matriz DAFO

El análisis CAME nos permite definir el plan estratégico de la empresa; tiene en cuenta los resultados del DAFO y los transforma en líneas claras de acción (Ver Figura 4).

Figura 4. Análisis CAME.



Fuente: *Coaching para emprendedores (2017)*.

6.1. CORREGIR

Consiste en corregir las debilidades propias de nuestro negocio, como factores internos, para minimizar su impacto. La mayor parte de las debilidades con las que cuenta nuestro negocio son debidas a que somos una empresa completamente nueva y cuyo titular ha acabado recientemente los estudios universitarios y todavía no ha estado en el mundo laboral, con obligaciones semejantes, por lo tanto, irán disminuyendo y desapareciendo con el tiempo.

Una de nuestras debilidades es que contamos sólo con un trabajador que puede verse sobrepasado si existe mucha cantidad de trabajo, pero esto sería buena señal, ya que si esto pasa aumentarían los ingresos y podríamos contratar a más personal y así crecer, ya que nuestra idea es avanzar.

Por tanto, no consideramos necesaria ninguna acción correctora para subsanar nuestras debilidades ya que como hemos dicho antes, estas se irán eliminando con el tiempo.

6.2. AFRONTAR

Se trata de atacar y/o evitar las amenazas externas que presenta el mercado para nuestro proyecto. En principio nuestra empresa va a contar con dos amenazas externas, los bancos y el denominado “miedo al cambio” o a lo nuevo.

Una empresa de nueva creación como la nuestra es totalmente imposible que entre en lucha contra una entidad bancaria consolidada y salga vencedora, por ello, lo único que podemos hacer es tratar de ganarnos la confianza de la gente del pueblo para que contrate los servicios con nosotros en vez de con nuestros competidores. Para nosotros va a jugar un papel principal el boca a boca, es muy importante que cada cliente que consigamos se vaya muy contento con nuestro trato, con los servicios que ofrecemos y con los resultados obtenidos, tenemos que centrarnos en eso.

Esto anterior unido a que somos del pueblo y hay mucha gente que nos conoce va a restarle importancia al miedo a lo desconocido que pueden tener las personas en un principio; uno de nuestros principios fundamentales es que cada cliente es un tesoro para nosotros.

6.3. MANTENER

Hay que tratar de mantener y aprovechar las fortalezas intrínsecas que pueda tener nuestro proyecto y para ello debemos tener en cuenta una serie de cosas, que no van a ser ningún plan de acción como tal, pero que es importante tenerlas en cuenta.

Será básico en nuestra empresa mantener la ilusión con la que vamos a comenzar, además de escuchar a cada cliente y tratar de darle el mejor servicio y trato posible según sus necesidades.

6.4. EXPLOTAR

También es importante explotar las oportunidades que te brinde el mercado. A parte del tipo de competidor principal con el que vamos a tener que competir, contaremos con la oportunidad que nos ofrece el entorno de que la Legislación fiscal y laboral no es estática, si no que continuamente se introducen cambios en ella que afectan a las empresas y a las personas. Por ello vamos a tener que estar al día de los posibles cambios que puedan darse, bien para modificar la forma en la que realizamos nuestro trabajo y nuestros servicios o para introducir nuevos productos en nuestra oferta.

Resumimos el estudio CAME en la siguiente tabla (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Análisis CAME.

CORREGIR	MANTENER
"Tiempo"	No perder la ilusión
	Escuchar a cada cliente
AFRONTAR	EXPLORAR
Cada cliente es un tesoro	Estar al día en cuanto a la Legislación

Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. MARKETING MIX

El marketing mix es un término creado por Edmund Jerome McCarthy (1928–2015), quien, en 1960, redujo el concepto de Marketing Mix a 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción, también conocidos como las cuatro pes, que pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una empresa para lograr sus objetivos comerciales. Para lo cual es necesario que las cuatro variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

A modo ilustrativo, adjuntamos la siguiente figura, en la que se aprecian, por colores las cuatro pes del marketing mix (Ver Figura 5).

Figura 5. Marketing Mix: Las 4 Ps del marketing.



Fuente: Pixel Creativo.

7.1.1. Producto

Dada nuestra característica de empresa de servicios, nuestro producto tendrá como principal función la de intentar satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Como ya hemos indicado anteriormente, en nuestra asesoría nos planteamos ofrecer tres tipos de servicios muy diferenciados tanto a las

empresas como a los habitantes de Madrigal y comarca, como son: la asesoría contable, fiscal y laboral, administración de fincas y correduría de seguros.

7.1.1.1. Asesoría contable, fiscal y laboral

La asesoría es una actividad de libre ejercicio, es decir, las asesorías no están obligadas a realizar ningún trámite especial para su creación ni se exige el cumplimiento de ningún requisito para el ejercicio de la actividad. Aunque tener una titulación académica como es el grado en administración y dirección de empresas, en nuestro caso, es importante.

Además, como para poder presentar telemáticamente los documentos oficiales e impuestos de los clientes de la asesoría hay que pertenecer a alguna asociación profesional del sector, nos daremos de alta en el colegio de economistas de Ávila.

El servicio fundamental que prestaremos a nuestros clientes dentro de este apartado será el escucharlos, para ver cuáles son sus verdaderas necesidades y a partir de ahí, tratar de satisfacerles. Entre otros, ofreceremos los siguientes servicios:

- Poder contactar con nosotros, por email o por teléfono siempre que lo necesiten.
- Confección de liquidaciones por fin de contrato bien porque fuera temporal o por baja voluntaria. Preavisos y finiquitos.
- Altas / bajas y modificaciones: tramitación en el Sistema Red de la Seguridad Social.
- Preparación de nóminas y envío por email. Presentación de cotizaciones sociales en la Seguridad Social.
- Bajas laborales: gestión de partes de incapacidad temporal y accidente de trabajo.
- Preparación y presentación de impuestos, tanto trimestral como anual, de IVA e IRPF
- Confección de libros de registro: ventas, compras, gastos e inversiones.

7.1.1.2. Administración de fincas

Puesto que otra de las actividades que hemos detectado que aún no la realiza nadie en Madrigal es la de administrador de fincas, pretendemos nosotros dar este servicio, a pesar de ser pocas las fincas urbanas que tienen creada una comunidad.

En cuanto a los requisitos legales para ser administrador de fincas, la Ley de Propiedad Horizontal señala en el artículo 13, punto 6: "El cargo de administrador y, en su caso, el de secretario-administrador podrá ser ejercido por cualquier propietario, así como por personas físicas con cualificación profesional suficiente y legalmente reconocida para ejercer dichas funciones. También podrá recaer en corporaciones y otras personas jurídicas en los términos establecidos en el ordenamiento jurídico."

Además, tanto el Tribunal Supremo como el Tribunal Constitucional, han dictado sentencias en contra de las pretensiones de los Colegios Profesionales, manteniendo que la actividad profesional de la administración de fincas puede desempeñarse sin necesidad de colegiación, sin incurrir de esta forma en actos ilícitos ni sancionables.

Entre los servicios que pretendemos dar están:

- Contribuir a la perfecta conservación de la finca, gestionando la limpieza, las reparaciones, contratación de seguros etc. y dando cuenta de ello al presidente.
- Actuar como secretario, levantando acta de las reuniones y custodiando la información de la comunidad.
- Expedir certificados de deuda o corriente de pago para una correcta reclamación judicial o transacción inmobiliaria.
- Preparar el presupuesto anual de gastos e ingresos para su aprobación en reunión de vecinos.
- Ejecutar los acuerdos que se hayan adoptado en la reunión de vecinos y efectuar los pagos y realizar los cobros necesarios para ello.

7.1.1.3. Correduría de seguros

Otra de las cosas que hemos detectado es que tanto las empresas como las personas del municipio, hacen sus seguros en las entidades bancarias, puesto que algunos de sus trabajadores hacen de agentes de alguna compañía aseguradora e incluso las mismas entidades tienen sus propias compañías.

Lo que nosotros pretendemos es dar un servicio a nuestros clientes, que no están acostumbrados a negociar con las aseguradoras, demostrándoles que es posible obtener coberturas similares e incluso mejores de sus pólizas, por precios más bajos de los que están pagando, para ello hablaremos con varias aseguradoras y trataremos de quedarnos con las que ofrezcan el seguro más barato de cada ramo, aunque sea a veces a costa de parte de nuestra comisión, en principio.

Los seguros que más se hacen en el municipio, son de:

- Vehículos agrícolas.
- Coches.
- Hogar.
- Responsabilidad civil.
- Caza.
- Accidentes.
- Decesos.

7.1.2. Precio

Esta es la componente del marketing mix por la que obtendremos los ingresos de nuestra empresa. Teniendo en cuenta todo lo analizado en los puntos 3 y 4, tanto en lo que se refiere al entorno interno como al externo, fundamentalmente que somos una empresa de nueva creación que queremos posicionarnos en un mercado conocido y sabemos que la mejor forma de hacerlo es a través del precio, en una primera etapa, trataremos de captar clientes a través de una política de precios bajos, para, posteriormente, una vez conocidos y demostrada la utilidad de nuestros servicios, ir subiendo y haciendo más rentable nuestro trabajo.

Los precios que ofreceremos para nuestros servicios, serán:

7.1.2.1. Asesoría contable, fiscal y laboral

Fijaremos una tarifa plana de 50 euros al mes para las empresas de un solo trabajador e incrementaremos 10 euros por cada trabajador a mayores de la empresa.

7.1.2.2. Administración de fincas

En este caso lo primordial es hacer ver a los vecinos que, con una gestión profesionalizada, incluso pagando al administrador, ellos van a poder tener mejor cubiertos tanto el día a día de la comunidad como los imprevistos, sin necesidad de aumentar sus cuotas comunitarias.

Puesto que las tarifas son totalmente libres, ya que los colegios de administradores, sólo hacen recomendaciones, no habiendo ni un máximo ni un mínimo legales establecidos, nosotros fijaremos una cuota mensual de 4 euros por vivienda, siempre que haya al menos 10 viviendas, si hay menos viviendas cobraremos 40 euros al mes.

7.1.2.3. Correduría de seguros

En este apartado, los precios los fijarán las compañías de seguros en cada caso, aunque en un principio, para hacernos con una cartera lo más amplia posible, cederemos parte de nuestra comisión con la finalidad de ser más competitivos.

En el año 2019, la prima media de los seguros que más se hacen como son el de hogar y el de coche, publicada en el blog seguros (2019) fue:

- Seguro de Hogar: 196 €
- Seguro de Coche: 709,31 €

Por lo que respecta a las comisiones de los corredores de seguros, estas no son las mismas para todo tipo de seguro, como podemos ver en la siguiente tabla, en la que las cifras están dadas en euros (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Comisiones de los corredores de seguros.

CORREDORES DE SEGUROS	
Ramos	% Comisiones sobre primas
Accidentes	17,39
Dependencia	8,74
Autos	11,80
Asistencia	28,87
Decesos	29,46
Cazador y Pescador	31,01
Multirriesgo hogar	24,62
Multirriesgo comunidad	20,45
Multirriesgo comercios	15,55
Multirriesgo industriales	15,62

Fuente: INE (2020).

7.1.3. Promoción

Fundamental para la supervivencia y consolidación de nuestra empresa. La promoción principal la haremos boca a boca, bueno, para ser rigurosos, podemos decir que ya la venimos haciendo, antes incluso de la constitución de la empresa; para ello visitaremos una a una todas las empresas y comunidades del municipio ofreciendo nuestros servicios y las ventajas que va a suponer para ellos trabajar con nosotros.

Además, haremos una web de nuestra empresa, en la que, expondremos todos los servicios que damos poniendo bien visibles nuestros teléfonos y email, y dejando abierta la posibilidad de ponerse en contacto con nosotros a través de la web.

Tanto para la web, como para la publicidad luminosa que expondremos en la fachada de nuestra oficina, hemos diseñado el siguiente logo (Ver Figura 6).

Figura 6. Logo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El nombre de la empresa surge de mezcla de las palabras contable, fiscal y laboral, que serán los servicios principales que ofreceremos y además añadimos el nombre del pueblo donde nos instalaremos.

Por otra parte, pretendemos dejar muy satisfechos a nuestros clientes, atendiendo a todas sus demandas, para que el boca a boca entre vecinos y amigos del municipio, como hemos mencionado antes, sea uno de nuestros principales canales de promoción.

7.1.4. Plaza

Este apartado del marketing mix también conocido como distribución, consiste en llevar nuestros servicios a nuestros clientes, por lo que en nuestro caso está muy mezclado con la promoción que es lo que hemos visto en el anterior apartado.

7.2. COSTES DE MARKETING

Teniendo en cuenta cómo vamos a llevar a cabo nuestro plan de marketing, puesto que la página web la vamos a hacer nosotros y los costes en software e internet, los incluiremos dentro del apartado de costes operativos; los únicos costes que incluiremos en este apartado son:

- *Inscripción de la marca, con su logotipo.* Según la oficina española de patentes el precio por la inscripción de una marca o nombre comercial es de 144€ y de 122,4€ si se hace por vía electrónica. No cabe duda, que lo haremos por vía electrónica.
- *Letrero luminoso con el logotipo, en la fachada.* Después de mirar varias opciones, nos decantamos por un letrero luminoso de 150 cm. de largo por 50 cm de ancho, por un importe de 217 euros.
- *Merchandising.* Pines y tarjetas de visita, ya que nuestra principal publicidad la haremos visitando nosotros mismos a nuestros posibles clientes, les daremos nuestra tarjeta de visita y un pin con el logotipo de la empresa. 500 elementos de cada uno nos salen por 250 euros en total.

8. PLAN DE OPERACIONES

Como afirma Lloreda (2015): “El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que afectan a la elaboración de productos o a la prestación de servicios”

En el caso concreto de prestación de servicios, tenemos que tener en cuenta que el cliente es el protagonista principal y que los tres elementos básicos (cliente, soporte físico y personal de contacto) interactúan entre si generando el servicio que debe estar siempre encaminado a mejorar la experiencia del cliente y así satisfacer mejor sus necesidades.

8.1. LOCALIZACIÓN

Para la ubicación física de la oficina contamos con una casa propiedad de mi abuelo, que nos prestaría sin necesidad de pagar alquiler, a cambio de mantenerlo y pagar el IBI. La casa nos parece perfectamente adaptable a oficina, ya que tiene tres habitaciones y un baño. La habitación más grande la dedicaremos a la oficina propiamente dicha y de las otras dos, la más cercana la

amueblaremos como sala de espera, dejando la tercera como almacén y espacio para meter los útiles de limpieza, etc.

Concretamente montaremos la oficina en la calle el baile, número 3 de Madrigal de las Altas Torres (punto rojo que aparece en el plano), lugar muy céntrico y estratégicamente situado entre las oficinas bancarias de Caja Rural y Bankia y a 50 metros del ayuntamiento, que son los tres lugares donde más van a hacer gestiones los vecinos y empresarios del pueblo y de los pequeños pueblos de alrededor que no tienen oficina bancaria (Ver Figura 7).

Figura 7. Ubicación de la oficina.



Fuente: Google Maps (2020).

8.2. RECURSOS NECESARIOS

Tendremos que pintar y acondicionar toda la casa y amueblar tanto la oficina como la sala de espera, ya que en el cuarto de baño no hace falta nada, pues tiene plato de ducha, taza, lavabo y espejo; solamente será necesario jabón líquido, papel higiénico y Kleenex para secar las manos.

En la sala de espera pondremos un sofá de tres plazas y una mesa baja en el centro, para dejar el periódico y alguna revista; en la habitación que hará de oficina: mesa de escritorio, silla ergonómica, 3 sillas normales para los clientes, mueble archivador, papelera, mesa de ordenador, ordenador, software como es

un programa de gestión fiscal y contable y otro de nóminas y seguros sociales, teléfonos fijo y móvil, perchero con paragüero, fotocopidora con escáner e impresora, material de oficina (folios, bolígrafos, etc.).

En la siguiente tabla están los precios en euros de cada cosa, teniendo en cuenta que todos los muebles los pediremos por Amazon para que nos resulten más baratos, y los montaremos entre algunos amigos y yo, así como pintar, será únicamente el precio de la pintura, pues lo pintaremos entre un amigo y yo (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Coste en euros, de la puesta en funcionamiento de la oficina.

Pintura	100
Sofá	299
Mesa baja	29
Mesa de escritorio	185
Silla ergonómica	80
3 sillas normales para los clientes	60
Mueble archivador	99
Mesa de ordenador	45
Papelera y perchero con paragüero	50
Ordenador	1300
Fotocopidora con escáner e impresora,	169
Teléfono e internet	1100
Cuarto de baño, varios	50
Material de oficina (folios, bolígrafos, etc.).	100
Destructor de documentos	89
Programa de gestión fiscal y contable	150
Programa de nóminas y seguros sociales	450
TOTAL	4355

Fuente: Elaboración propia.

8.3. COSTES OPERATIVOS

Los costes operativos o costes operacionales, son los ocasionados con el normal funcionamiento de la empresa en el desarrollo de su propia actividad.

En nuestro caso, además de la inversión inicial para la puesta en funcionamiento de la oficina, explicada en el apartado anterior, hemos de afrontar los gastos en impuestos que hemos de pagar al ayuntamiento, en este caso, el IBI (Impuesto de Bienes Inmuebles) ya que el IAE (Impuesto de Actividades Económicas) no tenemos que pagarle durante los dos primeros años; unos gastos mensuales de actualización del software contratado, internet, luz y agua, puesto que la limpieza, en principio, la haremos nosotros.

9. PLAN ORGANIZATIVO

9.1. FORMA JURÍDICA

Para decidir cuál es la forma jurídica que mejor encaja en la empresa que queremos montar, seguimos los consejos que da el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, quien nos aconseja a través de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. En función de la responsabilidad, número de socios y capital social, delimita las formas jurídicas posibles y entre todas ellas, optamos por Sociedad Limitada Nueva Empresa, cuyas características son:

- Objeto social muy genérico, lo que da más versatilidad de actividades empresariales.
- Responsabilidad ante deudores limitada al capital aportado, que estará dividido en participaciones sociales con un mínimo de 3.000€ y un máximo de 120.000€.
- Se puede constituir de forma telemática, lo que conlleva ahorro en tiempo y en costes.

- Se puede obtener la denominación social en 24 horas, que obligatoriamente tiene que tener los dos apellidos y el nombre, seguidos del acrónimo SLNE (Sociedad Limitada Nueva Empresa). No confundir con el nombre comercial del que hablamos en el punto 7.1.3; esto es, la denominación social es como si fuera el nombre propio y el nombre comercial como si fuera el nombre artístico.
- Cuenta con medidas fiscales especiales para ayudar en los primeros años:
 - Aplazamiento de las deudas del Impuesto de Sociedades de los dos primeros periodos impositivos.
 - No es obligatorio efectuar pagos fraccionados a cuenta del I.S. durante los dos primeros períodos impositivos.
 - Aplazamiento o fraccionamiento, de las retenciones o ingresos a cuenta del IRPF durante el primer año.

La constitución y puesta en marcha de la SLNE la haremos de forma telemática, así evitaremos desplazamientos y nos llevará menos tiempo y dinero.

Lo primero que tenemos que hacer es aportar el capital social, pediremos un certificado bancario que acredite el depósito del dinero que será de 3.050 €, para presentárselo al Notario, en el momento de la firma de la escritura de constitución. Después, con el certificado electrónico que ya tenemos, en la web de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa cumplimentaremos el Documento Único Electrónico (DUE). Con el envío del DUE, se genera una solicitud de cita con la Notaría elegida, para la firma de la escritura pública de constitución de la sociedad. Esta cita se obtiene de forma inmediata por medio de una comunicación en tiempo real con el sistema de la Agenda Notarial, que facilita los datos de la Notaría, la fecha y hora de la cita.

Una vez cumplimentado el DUE, el propio sistema telemático realiza los siguientes pasos:

- Solicitud del NIF provisional.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

- Trámites en la Seguridad Social.
- Expedición de la Escritura inscrita.
- Solicitud del NIF definitivo de la sociedad. Con este trámite, finaliza el proceso de creación de la Empresa.

Otros trámites complementarios que también haremos mediante la cumplimentación del DUE, son:

- Todo lo relativo a la Agencia Española de protección de datos.
- Solicitar la reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).
- Solicitar la Licencia de Actividad en el Ayuntamiento.

Lo que no nos permite realizar la cumplimentación del DUE es la legalización de los libros, esto debemos hacerlo en el Registro Mercantil de Ávila: Legalización del Libro Diario, del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales, del Libro de actas, del Libro de registro de socios, del Libro de registro de acciones nominativas y del Libro de registro de contratos entre el socio único y la sociedad. Según los datos del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), perteneciente al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, las Sociedades de Responsabilidad Limitada creadas telemáticamente, con capital social inferior a los 3.100 €, sin socios jurídicos y cuyos estatutos se adapten a algunos de los aprobados por el Ministerio de Justicia, aplicarán como aranceles notariales y registrales, la cantidad de 60 € para el Notario y 40 € para el Registrador.

A esta cantidad añadiremos otros 150 € de la compra de libros y su legalización, por lo que el importe total de todos los trámites de constitución de nuestra empresa, nos saldrá por 250 €.

9.2. RECURSOS HUMANOS

Dado que la empresa es de nueva creación, por la que evidentemente vamos a apostar con toda nuestra ilusión y energía, en un principio la única persona en plantilla, será el fundador, pero con el firme convencimiento que será un proyecto que se consolidará y se contratarán a posteriori más personas en función de cómo sea la captación de clientes.

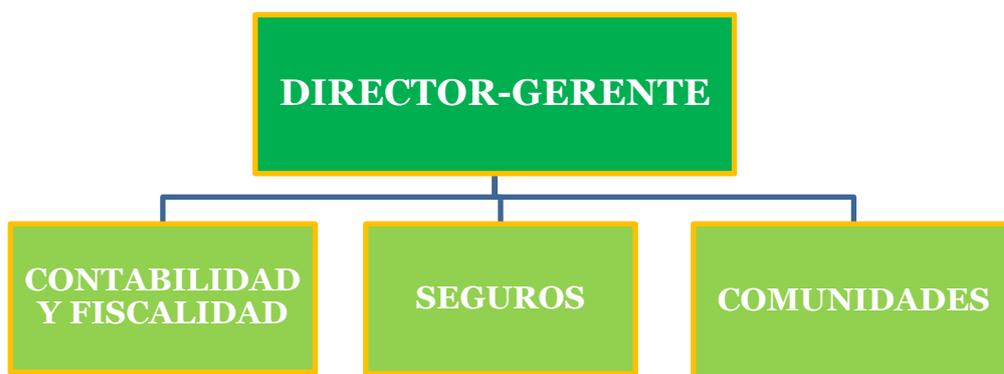
Tenemos pensado que a los pocos días de la apertura de la empresa se incorpore uno de los estudiantes de Madrigal de las Altas Torres que van a estudiar la rama administrativa de Formación Profesional a Peñaranda de Bracamonte (municipio a 28km de Madrigal) y que, para completar su formación, deben realizar 400 horas de prácticas en una empresa.

La persona becaria, a la que sin lugar a dudas prestaremos la atención debida para completar su formación, nos vendrá muy bien en la primera etapa de la empresa, porque nos permitirá tener la oficina abierta en la primera fase, que, por ser fundamentalmente de captación de clientes, nos obligará a estar continuamente visitando y, por tanto, fuera de la oficina.

9.3. ORGANIGRAMA

Es el esquema de la estructura de la empresa y refleja la estrategia de la empresa de cómo quiere organizarse. En nuestro caso, al ser una empresa unipersonal, no parece conveniente dedicar demasiado tiempo y esfuerzo a este cometido; la idea que tenemos es la de montar un organigrama como el mostrado a continuación, pensando en un futuro, si las posibilidades del negocio dan para ello, en poner una persona a trabajar en cada uno de las tres ramas de la empresa, dejando las funciones del director-gerente para nosotros (Ver Figura 8).

Figura 8. Organigrama de CONFISLAL.



Fuente: Elaboración propia.

Pues, aunque sea una empresa unipersonal, las tareas a realizar son muchas y hemos de pensar en organizarnos bien, resaltando cuales son las funciones importantes. En un principio, la tarea fundamental es la comercial, la de captar clientes, algo que venimos haciendo ya, sin haber constituido aún la empresa y luego dar total satisfacción a cada cliente que consigamos, pues al estar ubicados en una localidad que todo el mundo se conoce, el boca a boca va a ser nuestro mejor aval.

9.4. COSTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Según el régimen de la Seguridad Social, los socios y administradores de las empresas en las que desarrollen labor de director o gerente retribuido y posean el 25% o más del capital, deben darse de alta en el régimen de autónomos.

Para impulsar el trabajo autónomo, el gobierno aprobó en 2013 unas medidas de apoyo al emprendedor, mediante el Real Decreto Ley 4/2013 que permite a los nuevos autónomos el pago, a la Seguridad Social, de una cuota mensual reducida. Posteriormente mejoró estas medidas con la ley 31/2015 en la que se reconoce una Tarifa Plana para autónomos.

Y el año 2020 ha traído consigo algunas novedades respecto a años anteriores sobre la cuantía y la duración de la tarifa plana básica en las cuotas de autónomos.

Esta Tarifa Plana consiste en que, si nos acogemos a la base de cotización mínima, pagaremos una cuota fija de 60 euros durante los primeros 12 meses. Durante los meses del 13 al 18 hay una reducción del 50%, por lo que abonaremos 141,65 euros. Del mes 19 al 29 la reducción es del 30%, abonándose 198,31 euros. El resto del tiempo serán 283,30 euros mensuales.

Además, nos fijaremos un sueldo de 1166,67 euros mensuales, con las dos pagas extras ya prorrateadas, un poco por encima del salario mínimo interprofesional que es de 13300 euros anuales, esperando que la empresa pueda dar beneficios en un breve plazo de tiempo y así aumentar nuestros ingresos con el reparto de los mismos.

10. PLAN FINANCIERO

El plan económico-financiero es el que nos va a decir si nuestro proyecto de empresa es viable o no, mediante la elaboración de previsiones en un horizonte de 5 años. Para hacerlo necesitamos saber: el dinero que necesitamos, como lo vamos a conseguir, los precios y previsiones de ventas, así como los costes de nuestra actividad, tanto los fijos como los variables. Datos que ya hemos indicado en anteriores puntos de este plan de empresa, ahora se trata de llevar estos datos a la hoja de cálculo y extraer consecuencias.

Este plan lo vamos a desarrollar a través del estudio de los siguientes puntos: inversiones, financiación, gastos de explotación, previsión de ingresos, cuenta de pérdidas y ganancias previsional, previsión de tesorería o cash-flow, balance de situación previsional, Ratios financieros y económicos, VAN y TIR.

10.1. INVERSIONES

En este apartado meteremos todos los gastos necesarios para poner en marcha la empresa, cuyo valor en euros, detallamos en la siguiente tabla (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Inversiones iniciales.

ACTIVO INMOVILIZADO	Cuantía	Vida Útil	PROVISIONES INICIALES	Cuantía
Reforma del local	100	10	Gastos legales	372,4
Mobiliario	847	5	Material de oficina y otros	150
Maquinaria y utillaje	89	5	Merchandising	250
Letrero luminoso	217	5	Provisión de fondos	805,6
Equipos informáticos	1469	5		
Teléfonos	1100	5		
Licencias de programas	600	5		
			TOTAL	1578
TOTAL	4422			

Fuente: Elaboración propia.

Sumadas todas las cantidades, nos da una cantidad total de 6.000 euros, que son los que necesitaremos para poner en marcha el proyecto.

Dentro del plan que hacemos a cinco años, necesitaremos renovar a los tres años, las inversiones hechas tanto en equipos informáticos como en telefonía, que prevemos sean por valor de 2.000 euros y 1.000 euros, respectivamente.

10.2. FINANCIACIÓN

De los 6.000 euros que necesitaremos para comenzar, 3050 euros son la aportación de capital que como socio único hacemos a la empresa que sacaremos de nuestra cuenta corriente.

Los otros 2950 euros, ya está hablado que nos los prestará mi abuelo al 1% TIN (tipo de interés nominal anual), que es más de lo que le está rentando ahora en el banco. Para ello firmaremos un contrato para devolverle en cinco años, mediante un único pago anual.

El cuadro de amortización del préstamo es el siguiente (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Cuadro de amortización.

AÑO	PAGO ANUAL	CUOTA DE INTERÉS	CUOTA DE AMORTIZACIÓN	CAPITAL AMORTIZADO	PENDIENTE DE AMORTIZAR
2021					2.950
2022	591,48	2,46	589,02	589,02	2.360,98
2023	591,48	1,97	589,51	1.178,53	1.771,47
2024	591,48	1,48	590,00	1.768,53	1.181,47
2025	591,48	0,98	590,49	2.359,02	590,98
2026	591,48	0,49	590,98	2.950,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

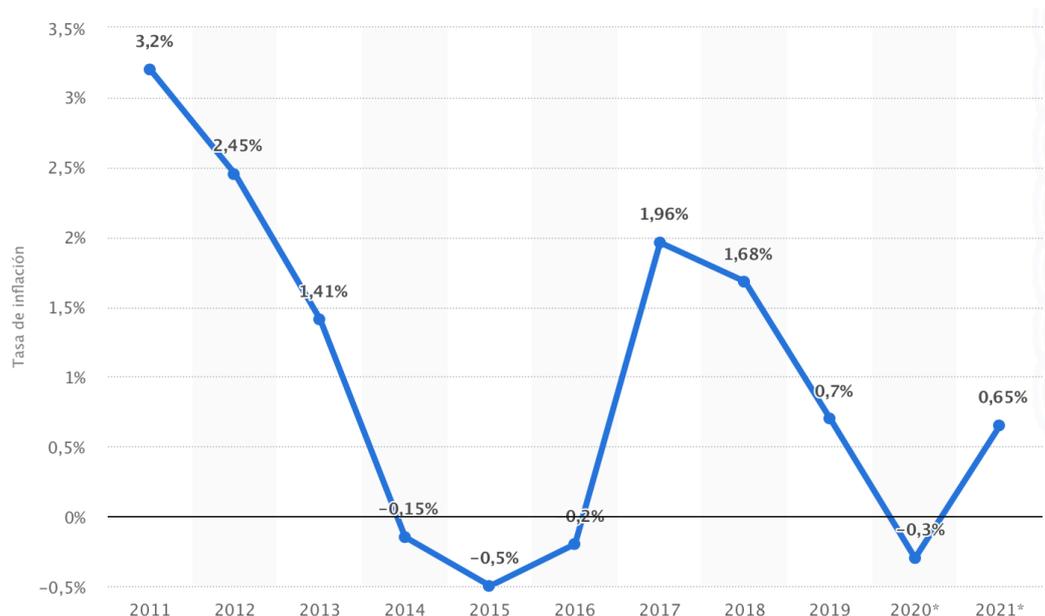
Los 3000 euros previstos para renovar los teléfonos y los equipos informáticos el tercer año, esperamos financiarlos con reservas que confiamos que para entonces haya en la empresa.

10.3. GASTOS DE EXPLOTACIÓN

En este apartado pondremos los gastos necesarios para el funcionamiento diario de nuestra empresa.

Los cálculos para los próximos cinco años, los haremos por meses, teniendo en cuenta que pensamos abrir la empresa el 1 de enero del 2020, y luego, cada año vamos a incrementar el 0,65% con respecto al año anterior, para lo que nos hemos basado en la predicción de inflación que hace el portal de estadísticas, “statista”, y como no hemos encontrado predicciones oficiales a tantos años, adjuntamos el siguiente gráfico (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Tasa de inflación en España de 2011 a 2021.



Fuente: Statista (2020).

En la siguiente tabla están recogidos los datos en euros, suponiendo que la cantidad mensual, se refiere a la media del mes, salvo los datos de la Seguridad Social, cuyos cálculos están explicados en el apartado 9.4. (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Gastos de explotación.

GASTOS CORRIENTES	MENSUAL	2021	2022	2023	2024	2025
Limpieza	20,00	240,00	241,56	243,13	244,71	246,30
Publicidad y promoción	50,00	600,00	603,90	607,83	611,78	615,75
Internet y teléfono	90,00	1080,00	1087,02	1094,09	1101,20	1108,35
Electricidad y agua	100,00	1200,00	1207,80	1215,65	1223,55	1231,51
Material de oficina	20,00	240,00	241,56	243,13	244,71	246,30
Mantenimiento de software	150,00	1800,00	1811,70	1823,48	1835,33	1847,26
Seguros	40,00	480,00	483,12	486,26	489,42	492,60
Gastos de desplazamientos	200,00	2400,00	2415,60	2431,30	2447,10	2463,01
Impuestos	30,00	360,00	362,34	364,70	367,07	369,45
TOTAL		8400,00	8454,60	8509,55	8564,87	8620,54
GASTOS DE PERSONAL						
Sueldo bruto	1166,67	14000,00	14091,00	14182,59	14274,78	14367,56
Seguridad Social		720,00	2053,02	3443,94	3466,32	3488,86
TOTAL		14720,00	16144,02	17626,53	17741,10	17856,42

Fuente: Elaboración propia.

10.4. PREVISIÓN DE INGRESOS

Teniendo en cuenta todo lo analizado en el apartado 7 del plan de marketing y más concretamente en el punto 7.1.1 con el título de producto, realizaremos la previsión de ingresos.

Para ello supondremos que, en cuanto a la asesoría de empresas, conseguimos 4 al mes, con una tarifa media de 70 € al mes, según lo explicado en el apartado 7.1.2.1. Además, hemos supuesto el límite en 25 empresas como clientes, porque a partir de ahí, nos será más difícil dar buen servicio.

Para la administración de fincas supondremos que conseguimos un cliente cada 2 meses, con una tarifa media de 50 € al mes, según lo visto en el punto 7.1.2.2, con un máximo de 5 comunidades. En lo que hace referencia a la correduría de seguros, vamos a suponer que los logros son de 3 seguros al mes, con una comisión media para nosotros de 60 €, según lo visto en el apartado 7.1.2.3.

También atenderemos otras consultas fuera de estos tres apartados, como son: la campaña de la declaración de la renta, la campaña de la solicitud de la PAC y cualquier otra consulta sobre posibilidades de inversión, financiación o herencias, que seguro conseguiremos y que valoramos en 150 € al mes de media. Por último, al igual que en gastos, es previsible una inflación del 0,65%, que será lo que consideremos como aumento por cliente de un año a otro (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Previsión de ingresos.

PREVISIÓN DE VENTAS	2021	2022	2023	2024	2025
Asesoría	16380,00	21136,50	21273,89	21412,17	21551,35
Comunidades	2000,00	3019,50	3039,13	3058,88	3078,76
Seguros	2160,00	2174,04	2188,17	2202,39	2216,71
Otros	1800,00	1811,70	1823,48	1835,33	1847,26
TOTAL	22340,00	28141,74	28324,66	28508,77	28694,08

Fuente: Elaboración propia.

10.5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Su suma es el resumen de todos los ingresos y gastos que ha generado una empresa durante el ejercicio contable.

Para la cuenta de pérdidas y ganancias tendremos en cuenta la amortización del activo inmovilizado, de acuerdo a la vida útil fijada en la tabla 6 del apartado 10.1 y que figura en la siguiente tabla con la denominación: amortizaciones-depreciaciones (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias.

PRESUPUESTO	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS	22340,00	28141,74	28324,66	28508,77	28694,08
GASTOS DE PERSONAL	14720,00	16144,02	17626,53	17741,10	17856,42
GASTOS CORRIENTES	8400,00	8454,60	8509,55	8564,87	8620,54
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-780,00	3543,12	2188,58	2202,80	2217,12
AMORTIZACIONES-DEPRECIACIONES	874,40	874,40	874,40	1474,40	1474,40
BAII	-1654,40	2668,72	1314,18	728,40	742,72
GASTOS FINANCIEROS		2,46	1,97	1,48	0,98
BAI - RESULTADO BRUTO	-1654,40	2666,26	1312,21	726,92	741,74
IMPUESTO DE SOCIEDADES			399,94	328,05	181,73
RESULTADO NETO	-1654,40	2666,26	912,27	398,87	560,01

Fuente: *Elaboración propia.*

Las siglas BAII hacen referencia al beneficio antes de impuestos e intereses y BAI es el beneficio antes de impuestos. Los gastos financieros son los intereses del préstamo.

Observamos que a partir del segundo año la empresa ya da beneficios y estos disminuyen a partir del tercer año, lo que es debido a que seguimos considerando los mismos ingresos, pero aumentan las cotizaciones a la seguridad social porque desaparecen las reducciones y también se incrementa el impuesto de sociedades pasa del 15% los dos primeros años para nuevos emprendedores a la tarifa general del 25% los años siguientes.

10.6. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Los gastos iniciales de 4.422 € en activo inmovilizado, junto a los otros gastos de 772,4 € que figuran en la tabla 6 son los que financiamos con nuestra aportación a la sociedad de 3.050 € y el préstamo de 2.950 € y además nos permite empezar con 805,6 € de dinero en caja, que serán los que nos permitirán cubrir las pérdidas del primer ejercicio de la actividad sin necesidad de recurrir a ninguna otra financiación. Además, vamos a suponer que todos los pagos y cobros se realizarán regularmente a lo largo del año, por lo que haremos la tabla de la previsión de tesorería por años, en lugar de hacerla por meses o trimestres (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Flujo de caja.

CASH FLOW	2021	2022	2023	2024	2025
SALDO INICIAL	805,60	25,60	3566,26	5352,93	4226,20
TOTAL INGRESOS DE LA ACTIVIDAD	22340,00	28141,74	28324,66	28508,77	28694,08
TOTAL GASTOS DE LA ACTIVIDAD	23120,00	24598,62	26136,08	26305,97	26476,96
CAMBIO DE ORDENADOR Y TELÉFONO				3000,00	
PAGO DEL PRÉSTAMO		2,46	1,97	1,48	0,98
PAGO DE IMPUESTOS			399,94	328,05	181,73
SALDO FINAL	25,60	3566,26	5352,93	4226,20	6260,61

Fuente: *Elaboración propia.*

Como podemos observar en la tabla anterior (Tabla 11) siempre tenemos remanente en nuestra tesorería, lo que nos permitirá desarrollar nuestra actividad sin agobios.

10.7. BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación previsional nos proporcionará información sobre la estructura de los activos y pasivos de la empresa; es como una radiografía del esqueleto de la empresa (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Balance de situación previsional.

BALANCE PREVISIONAL	1/1/21	31/12/21	31/12/22	31/12/23	31/12/24	31/12/25
ACTIVO NO CORRIENTE	5044,40	5918,80	6793,20	7667,60	12142,00	13616,40
Inmovilizado Intangible	622,40	622,40	622,40	622,40	622,40	622,40
Inmovilizado Material	4422,00	4422,00	4422,00	4422,00	7422,00	7422,00
Amortización Acumulada		874,40	1748,80	2623,20	4097,60	5572,00
ACTIVO CORRIENTE	955,60	175,60	3716,26	5502,93	4376,20	6410,61
Existencias	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Tesorería	805,60	25,60	3566,26	5352,93	4226,20	6260,61
TOTAL ACTIVO	6000,00	6094,40	10509,46	13170,53	16518,20	20027,01
PATRIMONIO NETO	3050,00	3733,42	8737,99	11989,06	15927,22	20027,01
Capital Social	3050,00	3050,00	3050,00	3050,00	3050,00	3050,00
Reservas		2337,82	3021,73	8026,79	12478,35	16417,00
Resultados		-1654,40	2666,26	912,27	398,87	560,01
PASIVO NO CORRIENTE	2950,00	2360,98	1771,47	1181,47	590,98	
Deuda a Largo Plazo	2950,00	2360,98	1771,47	1181,47	590,98	
PASIVO CORRIENTE		589,02	589,51	590,00	590,49	590,98
Deuda a Corto Plazo		589,02	589,51	590,00	590,49	590,98
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	6000,00	6094,40	10509,46	13170,53	16518,20	20027,01

Fuente: Elaboración propia.

En este balance, no ponemos cuenta de clientes/deudores porque al proceder los ingresos de cuotas mensuales o pagos en caja por servicios puntuales en la oficina, suponemos que todos los cobros están al día.

10.8. RATIOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

A continuación, vamos a realizar un análisis económico-financiero a través de diversos ratios (coeficiente de dos cantidades representativas de otras tantas magnitudes de la empresa) que nos permitirán estudiar: rentabilidad, eficacia, liquidez y solvencia de nuestra empresa.

Según Rueda (2017) “el fin último al realizar un plan de empresa es estudiar la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Este análisis económico-financiero se realiza utilizando una serie de ratios que permiten definir las debilidades y fortalezas de la idea de negocio planteada”.

De la multitud de ratios que se pueden estudiar hemos decidido hacerlo únicamente con tres ratios financieros y otros tres económicos (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Ratios financieros y económicos.

RATIOS FINANCIEROS	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomía Financiera	1,27	3,70	6,77	13,48	33,89
Tesorería	0,04	6,05	9,07	7,16	10,59
Garantía	2,07	4,45	7,43	13,98	33,89
RATIOS ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025
Margen sobre ventas	-7,41%	9,48%	4,64%	2,56%	2,59%
Rentabilidad económica	-27,15%	25,39%	9,98%	4,41%	3,71%
Rentabilidad financiera	-44,31%	30,51%	7,61%	2,50%	2,80%

Fuente: Elaboración propia.

Vamos a explicar cómo se calcula cada uno y que indican los resultados obtenidos:

- **Autonomía financiera.** Se divide el patrimonio neto entre el pasivo total y cuanto mayor sea el resultado, más autonomía financiera tendremos.
- **Tesorería** = Disponible / Pasivo corriente. Cuando es reducido indica que hay problemas para pagar las deudas a corto plazo.
- **Garantía** = Activo total / Pasivo total. Cuanto mayor sea, más solvente será la empresa. Debe ser mayor que 1 para que la sociedad no se encuentre en situación de quiebra técnica.
- **Margen sobre ventas** = BAI / Ingresos de explotación. Indica el margen real de la actividad, sin incluir impuestos ni costes financieros.
- **Rentabilidad económica.** = BAI / Activos totales. Indica la eficacia de la gestión de la empresa. Cuanto más alto sea, mejor.
- **Rentabilidad financiera** = Beneficio neto / Fondos propios. Indica la remuneración a los propietarios de la empresa y, por tanto, cuanto más alto sea, mejor.

En el caso de nuestra empresa vemos que los tres ratios financieros indican unas cifras bastante aceptables y crecientes cada ejercicio económico.

No ocurre lo mismo con los ratios económicos, que aunque se recuperan el segundo año con respecto a las cifras negativas del primero y siempre mantienen cifras positivas, se observa que tienen una tendencia a disminuir cada año.

10.9. VAN Y TIR

El VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), son los dos parámetros más usados cuando se quiere analizar la viabilidad de un proyecto empresarial. Los dos conceptos están basados en la estimación de los flujos de caja de la empresa.

Mediante el VAN se puede saber si un proyecto es viable o no antes de realizarlo. Si una vez calculado, el resultado es positivo, podremos concluir que el proyecto es viable.

La fórmula para calcularlo es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I$$

Dónde: V_t = Flujo de caja del periodo t

I = Desembolso inicial de la inversión

n = número de periodos considerado

k = Tipo de interés estimado como tasa de descuento

Respecto a la tasa de descuento, estoy de acuerdo con CoffeeAddicted (2013), cuando escribe: “He revisado muchas páginas sobre el tema, pero ninguna me puede explicar cómo calcular la tasa de descuento en un proyecto en evaluación, donde no tengo beta ni otros números, solo una inversión inicial y una venta esperada”.

Algo en lo que también incide Nairan (2010) al manifestar: “Ante todo hay que comentar que no hay manera exacta de calcular la tasa de descuento. El proceso tiene tanto de arte como de ciencia. Para empeorar las cosas, el resultado que obtengamos, puede influir brutalmente en los precios objetivos que nos salgan para las empresas que estamos valorando. Por si fuera poco, la literatura al respecto es tan vasta y con opiniones tan diversas y enfrentadas, que no recomiendo a nadie que dedique excesivo tiempo a ella”.

Dado que no parece ideal para la evaluación de nuestro proyecto empresarial el muy mencionado en los manuales de finanzas, modelo de CAPM (Capital Asset Pricing Model o Modelo de Valoración de Activos Financieros), nos inclinamos por una tasa de descuento que tenga en cuenta una Rentabilidad mínima exigida (coste de oportunidad) de acuerdo al mercado, a la que añadiremos un diferencial por riesgo de la inversión realizada.

Con los datos de nuestro proyecto, concretamente los flujos de caja de la tabla 11, y con la tasa de descuento supuesta del 7% nos resulta un VAN:

$$VAN = \frac{25,60}{(1+0,07)^1} + \frac{3566,26}{(1+0,07)^2} + \frac{5352,93}{(1+0,07)^3} + \frac{4226,20}{(1+0,07)^4} + \frac{6260,61}{(1+0,07)^5} - 6000 = 9196,88$$

Por lo que, atendiendo al VAN, nuestro proyecto es viable.

En lo que hace referencia al TIR, lo podemos definir como el tipo de interés de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, en definitiva, es el tipo de interés o rentabilidad que ofrece una inversión.

Por tanto, el TIR será el resultado de la ecuación:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + TIR)^t} - I$$

Una vez resuelta esta ecuación, mediante la función TIR de Excel nos da un TIR del 40,38%, evidentemente muy elevado, aunque los números absolutos no lo sean tanto, y lo es debido a que la inversión inicial es relativamente baja.

10.10. CAMBIO DE ESCENARIO.

A lo largo de todo el proyecto hemos tratado de hacer las previsiones bajo el prisma de un escenario lo más realista posible dado nuestro conocimiento del entorno en el que pensamos llevar a cabo la empresa, pero hay circunstancias que posiblemente no podamos evaluar o no lo estemos haciendo bien. ¿Qué pasaría en esas condiciones con nuestro proyecto?

El cambio de escenario afectará únicamente a la previsión de ventas, ya que la previsión de gastos está bastante ajustada y no depende del número de clientes que podamos conseguir.

- **Escenario pesimista.** Si nos fallara la previsión de captar 4 clientes al mes para la parte de Asesoría y solamente consiguiéramos 2 cada mes. En Comunidades en lugar de 1 cada 2 meses, consiguiéramos 1 cada 4 meses y en los seguros, en lugar de 3 al mes hiciéramos solamente uno, nos encontraríamos que la cuenta de Pérdidas y Ganancias saldría negativa para los 5 ejercicios económicos estudiados, por lo que el proyecto no podría implantarse.
- **Escenario optimista.** Sin embargo, si resultase que hiciéramos 6 clientes al mes en Asesoría, 1 al mes en Comunidades y 5 seguros al mes, aun manteniendo los topes fijados en el escenario realista, la cuenta de Pérdidas y Ganancias muestra unos números positivos en todos los ejercicios, con un VAN y un TIR más elevados que los obtenidos en el escenario realista.

11. CONCLUSIONES

Hemos desarrollado nuestro plan de empresa sobre la idea que teníamos ya hace un par de años de constituir una asesoría contable, fiscal y laboral en la localidad de Madrigal de las Altas Torres, situada en la provincia de Ávila, dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, llegando a las siguientes conclusiones:

1. El análisis interno y externo de la futura empresa, nos determina que es una buena oportunidad porque se detecta la necesidad de sus servicios en la localidad, no habiendo competencia directa, salvo en localidades distantes unos 25 km.
2. El plan de marketing nos lleva a apostar por un trato muy cercano a los futuros clientes, con precios muy, pero que muy ajustados y por una promoción de nuestra empresa que haremos fundamentalmente con visitas personales a todas las empresas de la localidad, para después confiar que el boca a boca sea nuestro mejor aliado.
3. Al desarrollar el plan de operaciones, observamos que podemos implantar la empresa con unos costes muy bajos, pues contamos con un local muy bien situado que, con algo de trabajo y poco dinero, podemos transformar en una oficina perfecta para nuestra empresa.
4. El plan de organización y recursos humanos no es muy complicado, puesto que el único personal fijo de la empresa seremos nosotros. En lo que respecta a la forma jurídica, optamos por la Sociedad Limitada Nueva Empresa, porque nos ofrece ventajas con respecto a otras formas.
5. Para finalizar el plan de empresa, desarrollamos el plan financiero, el cual finalizamos con el cálculo de algunos ratios financieros y económicos, así como el VAN y el TIR, para concluir que nuestro proyecto es viable, pues estudiada la situación a cinco años, nos salen unos ratios favorables.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Amaldo Benzo, E., Corredoira Delgado, D., De la Vega Rivoir, L. et al. (2017). *Guía Legal para Pymes y Autónomos: Inicio de actividad*. Medina del Campo-Valladolid. Ed. Expansión.
- BAÑULS SOTO, M. I. G. U. E. L. (2014). Plan de negocio para la creación de una gestoría en la ciudad de Valencia (Doctoral dissertation).
- Betancourt, D.F. (2018). Análisis CAME. ¿Qué es y cómo se hace? www.ingenioempresa.com/analisis-came
- Blog Seguros (2015). *Comisiones Agente de Seguros*. Recuperado el 2 de noviembre de 2017 de <http://www.gestipoliza.com/blog/comisiones-agente-de-seguros/>
- Brealey, R.A.; Myers, S.C. y Allen, F. (2015). *Principios de Finanzas Corporativas. Undécima edición*. México. Ed. McGrawHill.
- Club del Asesor (s.f.) *Como crear una Asesoría*. Recuperado el 16 de octubre de 2017 de <http://clubdelasesor.com/como-crear-asesoria/>
- Coaching para emprendedores (s.f.). *Emprendimiento estratégico: Del DAFO al análisis CAME*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/emprendimiento-estrategico-del-dafo-al-analisis-came/>
- CoffeeAdicted (2013). *Análisis de inversiones*. Foro de Zona Económica. Recuperado el 5 de enero de 2018 de <https://www.zonaeconomica.com/respuestas/258/como-calculiar-la-tasa-de-descuento-de-un-proyecto>.
- Del Emprendedor, A. B. C. (2017). Macroentorno: Análisis PESTEL. Recuperado de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercadomacroentorno.html>

Díaz Fernández, Manuel José. (2015). *Creación y gestión de empresas. Paso a paso para que funcione*. Alcalá la Real-Jaén. Ed. Formación Alcalá.

Dirección General de Industria y de la PYME. *Crea tu empresa paso a paso*. Recuperado el 16 de noviembre de 2017 <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Dirección General de Seguros y fondos de Pensiones (s.f.). *Informe estadístico-anual de mediación 2016 (sobre el ejercicio 2015)*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017 de [http://www.dgsfp.mineco.es/sector/documentos/Informes%202016/Informe%20estadístico%20anual%20de%20mediación%202016%20\(sobre%20el%20ejercicio%202015\).pdf](http://www.dgsfp.mineco.es/sector/documentos/Informes%202016/Informe%20estadístico%20anual%20de%20mediación%202016%20(sobre%20el%20ejercicio%202015).pdf)

El País Economía (2017). *La economía española creció en 2015 y 2016 más de lo calculado hasta ahora*. Periódico el País. Recuperado el 16 de octubre de 2017 de https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505208138_155132.html

Espinosa, Roberto. (2013). *¿Por qué todas las empresas deberían hacer un plan de marketing?* Recuperado el 30 de octubre de 2017 de <http://robertoespinosa.es/2013/03/09/por-que-todas-las-empresas-deberian-hacer-un-plan-de-marketing/>

Espinosa, Roberto. (2014). *¿Cómo elaborar el plan de marketing?* Recuperado el 30 de octubre de 2017 de <http://robertoespinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>

EuriborDiario.es (s.f.) *Media Anual del Euribor*. Recuperado el 16 de octubre de 2017 de http://www.euribordiario.es/historico_mensual.html

Fuerzas de Porter (s.f.). *Las 5 Fuerzas de Porter. Claves para el éxito de la empresa*. Recuperado el 11 de octubre de 2017 de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Gómez Gómez, Juan Ramón. (2014). *Emprendedoras*. Madrid. Ed. Nowtilus
González Domínguez, Francisco José. (2012). *Creación de Empresas. Guía del emprendedor*. Madrid. Ed. Pirámide.

Ideas para tu empresa (2017). *7 claves para la internacionalización de tu Pyme*.
Recuperado el 15 de octubre de 2017 de <http://www.ideasparatuempresa.es/7-claves-para-la-internacionalizacion-de-tu-pyme/>

Infoautónomos (s.f.). *Estrategia de negocio con el análisis CAME*. Recuperado el 15 de octubre de 2017 de <http://infoautonomos.economista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>

Instituto Nacional de Estadística (s.f.). *España en cifras 2017* pág. 54-55. Recuperado el 6 de noviembre de 2017 de www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/files/assets/basic-html/page-54.html

Ley de Propiedad Horizontal. BOE núm. 176, de 23 de julio de 1960. Páginas de 10299 a 10303.

Ley 31/2015, de 9 de septiembre, *por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social*. Boletín Oficial del Estado, número 217, de 10 de septiembre de 2015. Páginas 79824 a 79848.

Mela, Marta (2011). *¿Qué son las tic y para que sirven?* Recuperado el 16 de octubre de 2017 de <http://noticias.iberestudios.com/%C2%BFque-son-las-tic-y-para-que-sirven/>

Nairan (2010). *Como calcular la tasa de descuento para nuestras inversiones*. Recuperado el 5 de enero de 2018 de <https://www.rankia.com/blog/blogdelinversor/421197-como-calcular-tasa-descuento-para-nuestras-inversiones>

Oficina Española de Patentes y Marcas (s.f.). *¿Cuánto cuesta obtener una marca o nombre comercial en España?* Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos14.html

Penadés Aparicio, J. (2014). *Plan de negocio para una asesoría laboral y fiscal en Ibiza*. Proyecto final de carrera de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. UPV.

Pixel creativo (s.f.) *Marketing Mix: Las 4 P del marketing*. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de <http://pixel-creativo.blogspot.com.es/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

Portal del comerciante (2016). *Sociedad limitada unipersonal. Dossier informativo*. Recuperado el 11 de octubre de 2017 de docs.portaldelcomerciante.com/descarga.php?doc=519

Porter, M. (1970). *Las 5 fuerzas de Porter*. Harvard Business School.
Priede Bergamini, Tiziana; López-Cozar Navarro, Cristina y Benito Hernández, Sonia. (2010). *Creación y desarrollo de empresas*. Madrid. Ed. Pirámide.

Prieto Sarabia, A. (2016). *Plan de empresa online de atención y cuidados a la Infancia por profesionales: Minnena*. TFG de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanidades. UNIR.

Ramón Tarazona, A. (2014). *Análisis y Propuestas de Mejora de una Empresa Valenciana de Asesoría*. TFG de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. UPV.

Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, *de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo*. Boletín Oficial del Estado, número 47, de 23 de febrero de 2013, pág. 15219 a 15271.

Rueda, J. (2017). *¿Es tu negocio viable? Análisis de ratios económicos y financieros*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017 de <https://jraeconomistas.com/ratios-economicos/>

Sala, Agustí (2017). *Los planes de pensiones rinden la mitad que la bolsa*. Recuperado el 5 de enero de 2018 de <http://www.elperiodico.com/es/economia/20170209/las-pensiones-privadas-rinden-la-mitad-que-la-bolsa-5796741>

Statista – el portal de estadísticas. *Tasa de inflación en España de 2010 a 2020*. Recuperado el 1 de diciembre de 2017 de <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>

Universia.net (s.f.). *Listado de empresas en Madrigal de las Altas Torres*. Recuperado el 10 de octubre de 2017 de <http://guiaempresas.universia.es/localidad/MADRIGAL-ALTAS-TORRES-AVILA/>

Varela, Itziar (s.f.). *¿Qué es el Análisis PESTEL?* Recuperado el 10 de octubre de 2017 de <https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>

Verónica (2016). *El Estudio de Mercado y el Análisis DAFO*. Recuperado el 8 de noviembre de 2017 de <http://www.estudiosdemercadoonline.com/estudio-mercado-y-el-analisis-dafo/>

Zorita Lloreda, Enrique. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: Ed. ESIC.

