

Facultade de Ciencias  
do Trabalho



## MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN XESTIÓN E DIRECCIÓN LABORAL

### **PLAN DE EMPRESA PARA UN NEGOCIO DE SERVICIOS DE GESTORÍA Y ASESORÍA PLAN DE EMPRESA PARA UN NEGOCIO DE SERVIZOS DE XESTORÍA E ASESORÍA BUSINESS PLAN FOR A MANAGEMENT AND ADVISORY SERVICES BUSINESS**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER. CURSO: 2016/2017  
ESPECIALIDAD: RECURSOS HUMANOS**

**APELLIDOS Y NOMBRE: PAZ FERNÁNDEZ, ÁNGEL**

**DNI:** [REDACTED]

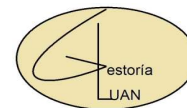
**DIRECTOR: D. FERNANDO LUIS AGULLÓ LEAL**





## ÍNDICE DEL CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	5
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE / ABSTRACT AND KEYWORDS.....	6
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	7
1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. EL PROYECTO GESTORÍA LUAN .....	10
2.1.Nombre de la empresa y datos del proyecto .....	10
2.1.1. Actividad y tipo de empresa .....	10
2.2.Elementos innovadores .....	10
2.3.Personas promotoras del proyecto .....	11
2.3.1. Identificación de las personas .....	11
2.3.2. Breve historial profesional de los promotores .....	11
2.3.3. Grado de dedicación futura al proyecto .....	12
2.4.La idea .....	12
2.5.La motivación .....	12
2.6.El fin y la misión de la empresa .....	13
2.6.1. El fin de la empresa .....	13
2.6.2. La misión de la empresa .....	13
3. ESTUDIO DE MERCADO .....	14
3.1.Análisis Socioeconómico .....	14
3.2.Oportunidad de Proyecto .....	18
3.3.Análisis del Sector .....	18
3.3.1.Descripción del mercado y su potencial .....	18
3.3.2. Tamaño del mercado .....	19
3.3.3. Normativa legal .....	20
3.4.Los proveedores .....	21
3.5.Los competidores .....	22
3.6.Los consumidores .....	23
3.7.Análisis DAFO .....	24
3.8.Estrategia y factores clave del éxito .....	26
3.9.Posicionamiento en el mercado .....	26
4. PLAN COMERCIAL .....	28



4.1. Presentación del servicio .....	28
4.2. Fijación de precios .....	31
4.3. Distribución e implantación de la empresa .....	34
4.3.1. Localización de la empresa .....	34
4.3.2. Implantación de la empresa .....	34
4.3.3. Canales de distribución que utilizaremos .....	35
4.4. Comunicación y promoción .....	35
4.5. Plan de ventas .....	37
4.6. Cuotas de mercado esperadas .....	39
5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	40
5.1. Descripción del proceso productivo .....	40
5.2. Inversiones .....	41
5.3. Costes de funcionamiento: compras de suministros y gastos estimados .....	42
5.4. Fuentes de financiación .....	44
5.5. Descripción de los puestos de trabajo y organigrama empresarial .....	44
5.6. Cuantificación de los gastos de personal .....	45
6. ASPECTOS LEGALES .....	47
6.1. Selección de la forma jurídica .....	47
6.2. Trámites de constitución y puesta en marcha .....	47
6.3. Fiscalidad: previsiones de imposición directa e indirecta .....	48
6.3.1. El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) .....	48
6.3.2. El Impuesto de Sociedades (IS) .....	49
6.3.3. El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) .....	49
7. ESTUDIO DE VIABILIDAD .....	51
7.1. Escenario de normalidad .....	51
7.2. Balances .....	52
7.3. Cuenta de Resultados provisional (Cuenta de Pérdidas y Ganancias) .....	54
7.4. Previsión de Tesorería .....	55
7.5. Punto muerto .....	56
7.6. Análisis de los Cocientes (Ratios) .....	57
7.7. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de Rentabilidad Interna (TIR) .....	58
8. CONCLUSIONES .....	59
9. BIBLIOGRAFÍA .....	60



## ÍNDICE DE TABLAS

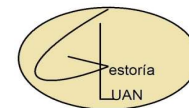
Tabla 1: Datos generales de GESTORÍA LUAN .....	10
Tabla 2: Censo poblacional por municipio para la comarca de Ferrolterra (2010-2016) ...	16
Tabla 3: Tasas de Actividad, Ocupación y Paro para la población de 16 y más años para Galicia (en porcentaje, %) .....	17
Tabla 4: Número de empresas existentes clasificadas según forma jurídica por ayuntamiento para la comarca de Ferrolterra (Año 2015).....	20
Tabla 5: Número de empresas existentes clasificadas según CNAE 6920 y forma jurídica por ayuntamiento para la comarca de Ferrolterra (Año 2015) .....	22
Tabla 6: Análisis DAFO para la empresa GESTORÍA LUAN.....	25
Tabla 7: Fijación de los precios medios de cada uno de los servicios prestados por la empresa y recopilación de los precios medios de la competencia .....	32
Tabla 8: Estimación de gastos en publicidad y medios de promoción €/año .....	36
Tabla 9: Cuadro de previsión de ventas desagregadas en precio, cantidad de servicios e importe total .....	37
Tabla 10: Cuadro de previsión de ventas .....	38
Tabla 11: Cuadro de previsión de cuota de mercado .....	39
Tabla 12: Cuadro de previsión de inversiones de puesta en marcha del negocio .....	41
Tabla 13: Cuadro de previsión de IVA soportado en las inversiones .....	41
Tabla 14: Cuadro de amortización de los gastos en inversión .....	42
Tabla 15: Cuadro de gastos de funcionamiento .....	42
Tabla 16: Cuadro desglose del pago de los gastos de funcionamiento .....	43
Tabla 17: Cuadro de financiación .....	44
Tabla 18: Tabla resumen de gastos de personal .....	46
Tabla 19: Gastos de Constitución y puesta en marcha .....	48
Tabla 20: Hacienda Pública: Retenciones anuales aplicadas a los salarios de los socios ..	48
Tabla 21: Tipos impositivos del Impuesto de Sociedades .....	49
Tabla 22: Tabla resumen del Impuesto del Valor Añadido .....	50
Tabla 23: Incrementos previstos en un escenario de normalidad .....	51
Tabla 24: Balance de Situación para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad .....	52
Tabla 25: Cuenta de Resultados de los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad .....	54
Tabla 26: Estado de Flujos de Tesorería de los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad	55



Tabla 27: El Punto Muerto para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad .....	57
Tabla 28: Cálculo de ratios para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad .....	58
Tabla 29: Cálculo del VAN y TIR para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad ....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producto Interior Bruto p.m. para España. Tasas de variación interanuales .....	14
Gráfico 2: Producto Interior Bruto p.m. para Galicia. Tasas de variación interanuales .....	15
Gráfico 3: Evolución del censo poblacional de la comarca de Ferrolterra (2010-2016) ....	17
Gráfico 4: Matriz Precio/Calidad de posicionamiento en el mercado de nuestra empresa y de las empresas competidoras .....	27
Gráfico 5: Organigrama de la empresa .....	45



## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En el presente trabajo final de máster desarrollo un plan de negocio para la creación de una gestoría/asesoría con la forma jurídica de Sociedad Limitada y que se situará en el ayuntamiento de Neda. El principal objetivo de dicho plan es definir las características que tendrá la empresa y estudiar su viabilidad económica con previsiones que abarcan cinco años, todo ello a partir de un estudio de las características del mercado y del sector en el que nos introduciremos.

Junto a esto, definiremos la cartera de servicios que prestaremos y el público objetivo al que nos dirigimos, a los cuales estableceremos cifras estimadas anuales para conocer nuestros ingresos esperados, pero también se recoge en este análisis las necesidades para la puesta en marcha del negocio: capital, inversiones, suministros.

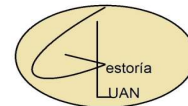
**Palabras clave:** Gestoría, Plan de Empresa, Viabilidad, Inversión, Rentabilidad Económica.

## ABSTRACT AND KEYWORDS

In this final master's work I developed a business plan for the creation of a management/advisory services business with the legal form of Limited Partnership to be located in the city of Neda. The main objective of this plan is to define the characteristics that the company will have and to study its economic viability with forecasts that cover five years, all based on a study of the characteristics of the market and the sector in which we will introduce ourselves.

Alongside this, we will define the portfolio of services that we will provide and the customers to which we will address, we will establish estimated annual figures to know our expected revenues, but also includes in this analysis the needs for the start-up of the business: capital, investments, supplies.

**Keywords:** Management business, Business Plan, Viability, Investments, Economic profitability.



## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Durante la elaboración del plan de empresa de la Gestoría LUAN se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Objetivo 1: Conocer la situación económica y del sector en el que nos vamos a adentrar.
- Objetivo 2: Desarrollar la estrategia que la empresa debe seguir y analizar su situación interna y su relación con el entorno apoyándonos para ello en un análisis DAFO.
- Objetivo 3: Obtener el modelo organizativo de la empresa y los recursos humanos necesarios.
- Objetivo 4: Definir y desarrollar las acciones comerciales que se llevarán a cabo así como los canales de distribución que se usarán.
- Objetivo 5: Analizar si se trata de un proyecto viable a través de la simulación realizada con la inversión inicial y los ingresos y gastos estimados.

Por todo ello, para el logro y consecución de los anteriores objetivos he buscado información sobre el sector a raíz de que me ha surgido la idea de establecer un negocio de gestoría y asesoría en el ayuntamiento de Neda.

Apoyándome en esta información y junto con un análisis de la actual situación económica realicé una recopilación de datos estadísticos en fuentes como son el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto Galego de Estatística (IGE) que me han permitido conocer con más exactitud el entorno en el que se desarrollará el negocio: población, número de empresas existentes, empresas competidoras, etc.

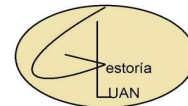
Con distinta documentación que he podido recopilar de instituciones como son el IGAPE, BIC Galicia, Xunta de Galicia, portales especializados como [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es) y una estimable aportación de documentación por parte de mi tutor académico, D. Fernando Agulló, he podido establecer un claro esquema con los puntos a desarrollar y que son imprescindibles en todo análisis de plan de empresa, surgiendo a lo largo del proceso nuevos enfoques y direcciones en el negocio.

Una parte importantísima dentro de la metodología usada para este trabajo fin de máster ha sido el trabajo de campo, puesto que para conocer mejor el sector y servicios que se prestan he mantenido varias entrevistas con empresas del sector y competidoras, lo que me ayudó para establecer precios medios de mercado en los servicios prestados.





Por último, para el análisis de viabilidad y la valoración y plasmación numérica de toda esta información recogida, he introducido todos los valores monetarios estimados en un programa informático de simulación que mi tutor académico me ha proporcionado y a partir del cual se obtiene las cuentas anuales previsionales, así como otros datos necesarios para el estudio de la viabilidad y rentabilidad del proyecto.



## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día crear una empresa no es un éxito asegurado, y nos enfrentaremos a muchos problemas entre los cuales algunos de ellos son previsibles, pero otros muchos no lo serán. Esta etapa económica que estamos viviendo provoca que el espíritu emprendedor se vea frenado por las dificultades de acceso a crédito, los elevados costes que supone el emprender, etc. pero a pesar de estas dificultades numerosas personas encuentran en el emprendimiento una salida o cambio en su situación actual, plasmando una idea, conocimiento o habilidad profesional en un proyecto empresarial.

En la totalidad de los procesos de emprendimiento, salvo en casos excepcionales donde el éxito se produce de manera sorpresiva, no es suficiente con tener una idea de crear un negocio y de poseer el dinero para ello, sino que para lograr el éxito empresarial es requisito indispensable conocer y analizar el sector en el que queremos introducirnos, y para ello ha de realizarse un minucioso estudio de todos los aspectos y ámbitos que rodean a una empresa: ámbito espacial en el que nos queremos ubicar, la competencia existente, proveedores que necesitaremos para abastecer nuestro negocio, los clientes potenciales a los que nos queremos dirigir, los bienes que queremos vender o servicios que prestaremos, el personal que necesitamos para atender y desarrollar nuestra empresa, entre otros muchos aspectos.

Es por todo esto que en los últimos años se utilizan herramientas que nos van a ayudar a realizar todo este análisis previo a la creación de una empresa: Modelo Canvas y Plan de Empresa. También debemos estudiar la viabilidad del proyecto mediante la estimación de costes e ingresos, es decir, si con nuestra idea de negocio e inversión prevista y usando los datos de estimación de ventas y de costes de desarrollo de negocio, obtendremos o no beneficios a lo largo de un período de años y que en este caso tomamos de cinco ejercicios. A lo largo de este trabajo de fin de máster desarrollaré todos estos campos dentro del ámbito de la empresa para conocer finalmente si será rentable o no el negocio de gestoría que pretendo implantar.



## 2. EL PROYECTO GESTORÍA LUAN

### 2.1. Nombre de la empresa y datos del proyecto

Tabla 1: Datos generales de GESTORÍA LUAN

Denominación Social	<b>GESTORÍA LUAN S.L.</b>
Sector	<b>Servicios a Micropymes, Pymes y Particulares</b>
Actividad	<b>Gestoría / Asesoría</b>
Clasificación Nacional Actividades Económicas (CNAE)	<b>Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal (6920)</b>
Forma jurídica	<b>Sociedad Limitada</b>
Estructura organizativa	<b>Dos personas promotoras del proyecto que trabajarán en la gestoría: APF y LLP</b>
Localización	<b>Centro urbano Ayuntamiento de Neda</b>
Inicio de actividad	<b>Enero 2018</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Logotipo:

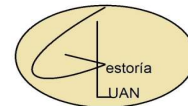


#### 2.1.1. Actividad y tipo de empresa

Asesoría / Gestoría: prestaremos servicios de asesoramiento y de gestión administrativa: laboral, fiscal y contable a empresas y personas físicas que lo requieran. Gestionamos y asesoramos en trámites de ámbito medioambiental y Responsabilidad Social Empresarial.

#### 2.2. Elementos innovadores

Ofreceremos nuestros servicios de asesoramiento a empresas, autónomos y particulares. Estamos especializados en gestión de trámites ante los órganos de la administración pública y aplicamos las nuevas tecnologías a nuestro trabajo ya que supone una reducción importante en el tiempo que requieren las tareas que nos demandan nuestros clientes.



El elemento innovador en nuestra empresa es el asesoramiento medioambiental y en RSE, puesto que, saliéndonos de las ramas clásicas en la gestión y asesoramiento de empresas, nos ponemos a disposición de nuestros clientes para ayudarles con sus aspectos medioambientales (estudios de impacto ambiental, estudios y aplicación de la legislación vigente, tramitación de subvenciones y ayudas públicas) y de Responsabilidad Social (igualdad, calidad, etc).

### **2.3. Personas promotoras del proyecto**

#### **2.3.1. Identificación de las personas**

Los promotores del proyecto son Ángel Paz Fernández, [REDACTED]

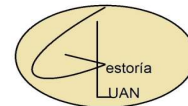
Lucía López Pérez, [REDACTED]

#### **2.3.2. Breve historial profesional de los promotores**

**Ángel Paz Fernández:** Licenciado en Economía en la Universidad de A Coruña. Finalizó sus estudios en el año 2009 comenzando su carrera profesional a través de un convenio en prácticas en la rama de administración y posteriormente en consultoría. No deja de lado la formación realizando diferentes cursos basados en la gestión administrativa y contabilidad (con el apoyo de aplicaciones informáticas como Facturaplus, Nominaplus, Contaplus). Después de unos años trabajando en la rama de la hostelería, mejora e incrementa sus conocimientos a través de un Master en Gestión y Dirección Laboral en la UDC (2016-2017) lo cual le ayuda a conocer mejor la rama laboral y adquirir mayores cualidades para la gestión.

Dentro de sus capacidades para la puesta en marcha y el desarrollo del proyecto de asesoría cabe mencionar su gran experiencia en trabajos de cara al público y el trato hacia el cliente, así como su capacidad de trabajo y aprendizaje en los diferentes pasos que requiere la gestión de cualquier trámite.

**Lucía López Pérez:** Técnico Superior en Administración y Finanzas en IES Terra de Trasancos de Narón. Finalizó sus estudios en el año 2003 y tras un período realizando otros estudios superiores comienza su carrera profesional en el 2007 a través de una beca FEUGA en una consultora, continuando posteriormente como administrativo en empresas



del sector servicios y sanitario. En los últimos años y debido a la situación laboral actual ha desempeñado trabajos temporales en el sector panificador.

Son destacables su multifunción y capacidad en la gestión y procesamiento de datos, la facturación y contabilidad a través de las distintas aplicaciones informáticas, como también la disposición a la consecución de objetivos y mejora en su experiencia laboral.

### **2.3.3. Grado de dedicación futura al proyecto**

Ambos promotores nos dedicaremos en exclusiva al buen desarrollo del negocio. Al comienzo será necesario enfocar nuestras tareas a confeccionar una cartera de clientes para los que trabajar (empresas, autónomos, particulares) para posteriormente, junto al trabajo de los empleados, consolidar esos clientes y dedicarnos a las tareas propias de la empresa, creciendo y desarrollando el negocio.

### **2.4. La idea**

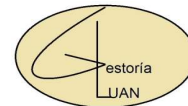
La idea de negocio nace a partir de la difícil situación del mercado laboral en la actualidad y de la necesidad de trabajar en una actividad que tiene gran demanda presente y futura tanto por parte de las empresas, autónomos y de las personas físicas.

Llevamos a cabo el estudio de proyecto alentados principalmente por la formación y experiencia dentro del entorno económico-empresarial que tenemos cada uno de los promotores, junto también con la posibilidad de desarrollar nuestra carrera profesional consolidando nuestra propia empresa.

### **2.5. La motivación**

La principal motivación que tenemos para tomar la decisión de emprender este negocio es la de poder desarrollar nuestra carrera profesional dentro del ámbito y del sector para el que nos hemos formado años atrás. Después de estar varios años trabajando en sectores que poco tienen que ver con nuestros estudios, hemos valorado el poder cambiar de trabajo en base a la creación de nuestra propia empresa.

El trabajar para uno mismo, supervisando y teniendo empleados a nuestro cargo junto con una buena gestión de la empresa y obtener buenos ingresos es otra de las motivaciones importantes, ya que como todos los empresarios queremos obtener el máximo de rentabilidad y ganancias en nuestro negocio.



Pero bien es cierto que estamos viviendo unos años con una situación económico-social muy difícil, donde el acceso a los medios para emprender un negocio es complicado, por lo que nosotros hemos decidido asumir el riesgo que ello supone para ganarnos una buena imagen de empresa.

Somos conscientes de que el mercado en el que intentamos introducirnos es bastante competitivo y con grandes profesionales en la competencia, por lo que nuestra idea es entrar con buen pie e ir ganando cuota de mercado frente al resto de gestorías a través de nuestro trabajo y buenos resultados en la atención al cliente.

## **2.6. El fin y la misión de la empresa**

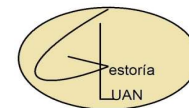
### **2.6.1. El fin de la empresa**

El fin de la empresa lo describimos como sostenibilidad a largo plazo, creación de puestos de trabajo estables tanto para los promotores como para algún empleado más que se contratará y obtención de una rentabilidad a mayores a los creadores, todo esto generado a través del esfuerzo y de la actividad de asesoramiento de la empresa. Es decir, que la empresa que creamos a través de su volumen de negocio sea capaz de dar trabajo y generar una renta a las personas que en ella participan para un período esperemos sea largo, consolidando poco a poco una cartera de clientes cuyo crecimiento sea constante y en base al buen hacer de cada uno de los empleados.

### **2.6.2. La misión de la empresa**

Tanto las pequeñas y medianas empresas como los autónomos y particulares, alguna o varias veces en su existencia tienen que cumplir con requisitos exigidos por la administración pública. A diferencia de las grandes empresas, que ya tienen departamentos específicos para las tareas de gestión de personal, contable, administración, etc., estas primeras no suelen tener la capacidad ni el tiempo para realizar esos trámites, por lo que nuestro principal objeto es hacer esas tareas en su nombre y para ellas.

Por tanto, la misión de nuestra empresa es ofrecer la mejor gestión y asesoramiento posible a los clientes, reduciéndoles su esfuerzo y el uso de su tiempo a esas tareas, reforzando nuestra relación profesional – cliente.



### 3. ESTUDIO DE MERCADO

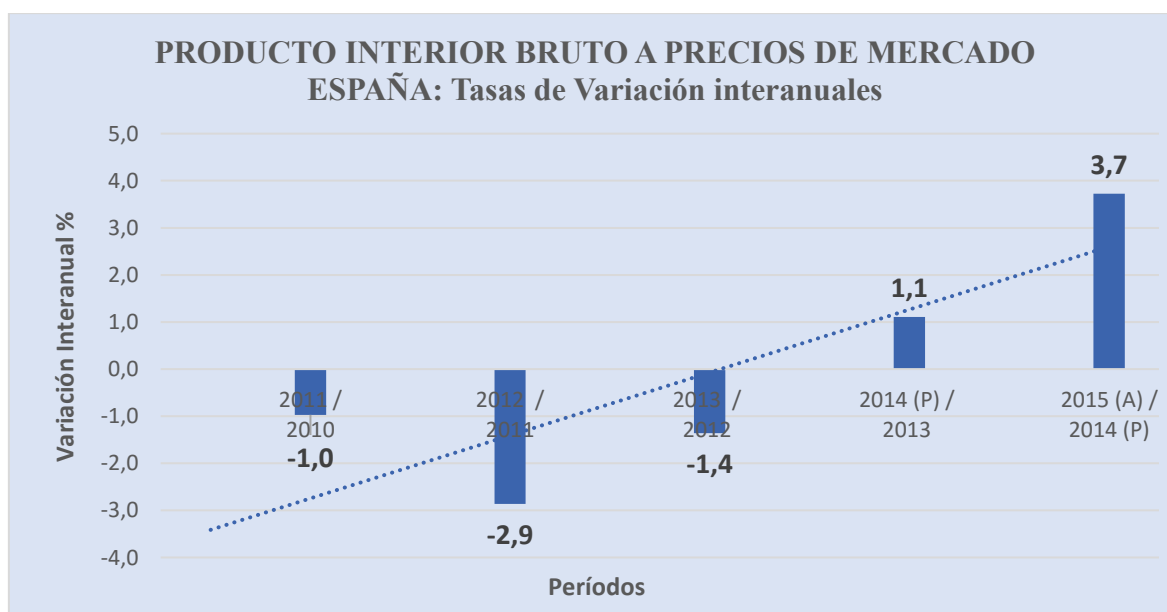
#### 3.1. Análisis Socioeconómico

La coyuntura económica en la última década se ve seriamente afectada por el profundo deterioro de los mercados financieros internacionales desde mediados de septiembre de 2008 y que supusieron un endurecimiento de las condiciones de financiación, provocando una gran situación de inestabilidad internacional.

Tras varios años en los que la mayor parte de los países han sufrido una gran caída económica, con tasas de crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) negativas, la situación de ha ido revertiendo a partir del año 2014. La economía mundial emergía poco a poco de la Gran Recesión. La recuperación cobraba ímpetu y la estabilidad financiera mundial mejoraba. Sin embargo, el crecimiento seguía siendo demasiado bajo y demasiado lento, y millones de personas seguían sin trabajo. La recuperación sigue siendo lenta y demasiado frágil, y existe el riesgo de que la persistencia del crecimiento débil tenga efectos perjudiciales para el tejido social y político de muchos países.

Para el caso español la tendencia al crecimiento se puede decir que presenta las mismas características, ya que tras el período de tasas de variación interanuales negativas en el crecimiento del PIB de -1,1 para el año 2013-2012, hemos pasado a un crecimiento del 1,4% en 2014-2013 y 3,7% 2015-2014.

Gráfico 1: Producto Interior Bruto p.m. para España. Tasas de variación interanuales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Contabilidad Nacional del Instituto Nacional de Estadística(INE)

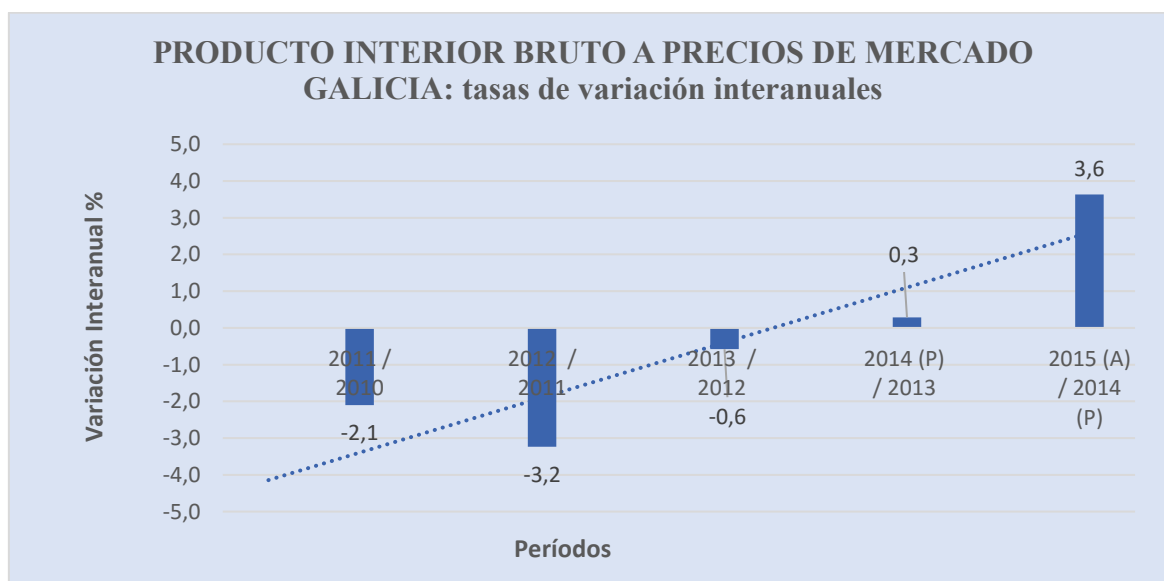


Este crecimiento se debe principalmente al incremento del valor generado en las empresas de la rama administrativa y del sector industrial (industria extractiva, manufacturera, energía y otros suministros), cuyos incrementos del 11% y 6% entre los años 2014 y 2015 respectivamente promueven el alza económica.

Es muy importante que se mantenga esta tendencia de crecimiento puesto que no solo repercute en mayores beneficios empresariales, sino que también crea expectativas positivas de cara al fomento del gasto público por parte del Estado y a las disposiciones al crédito por parte de las entidades financieras, parte muy importante tanto para las empresas existentes como para los emprendedores en su creación de empresas.

En el caso particular de la comunidad autónoma de Galicia los datos de crecimiento del PIB gallego presentan una tendencia similar a la española, produciéndose también un cambio de signo en el año 2013, aunque el crecimiento porcentual en 2014 y 2015 es ligeramente inferior al caso español.

Gráfico 2: Producto Interior Bruto p.m. para Galicia. Tasas de variación interanuales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Contabilidad Nacional del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Ese elevado peso de las actividades de administración y servicios auxiliares dentro del crecimiento del PIB provoca que la consolidación de la economía de servicios ha constituido el marco natural donde se ha desarrollado la actividad de los servicios a empresas, los cuales juegan un papel cada vez más determinante en el fomento del crecimiento económico y de la competitividad.





En los siguientes años, las perspectivas de crecimiento del sector servicios a empresas en España son muy favorables, debido principalmente a la presencia fenómenos tales como la globalización, nuevos requerimientos administrativos, la reestructuración de las empresas, la internacionalización de los negocios, las nuevas tecnologías de la información y comunicación, las crecientes exigencias en materia de calidad y medio ambiente.

En lo referente al análisis social del entorno he realizado una tabla de población censada en los municipios que conforman la comarca de Ferrolterra: Ares, As Somozas, Cedeira, Fene, Ferrol, Moeche, Mugar dos, Narón, Neda, San Sadurniño y Valdoviño.

Tabla 2: Censo poblacional por municipios para la comarca de Ferrolterra (2010-2016)

Población por municipios: Personas, unidades	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15036 Ferrol	73.638	72.963	71.997	71.232	70.389	69.452	68.308
15035 Fene	14.092	13.902	13.780	13.639	13.498	13.385	13.250
15054 Narón	38.285	38.910	39.238	39.450	39.574	39.565	39.426
15055 Neda	5.489	5.442	5.422	5.413	5.327	5.261	5.197
15049 Moeche	1.401	1.363	1.358	1.335	1.303	1.246	1.220
15076 San Sadurniño	3.098	3.099	3.061	3.020	3.019	3.009	2.944
15087 Valdoviño	6.982	6.926	6.857	6.811	6.796	6.753	6.650
15081 Somozas, As	1.342	1.306	1.279	1.249	1.211	1.191	1.160
15051 Mugar dos	5.536	5.481	5.456	5.470	5.417	5.362	5.335
15022 Cedeira	7.412	7.338	7.254	7.246	7.147	7.062	6.997
15004 Ares	5.705	5.801	5.839	5.801	5.741	5.743	5.672
<b>TOTALES</b>	<b>162.980</b>	<b>162.531</b>	<b>161.541</b>	<b>160.666</b>	<b>159.422</b>	<b>158.029</b>	<b>156.159</b>

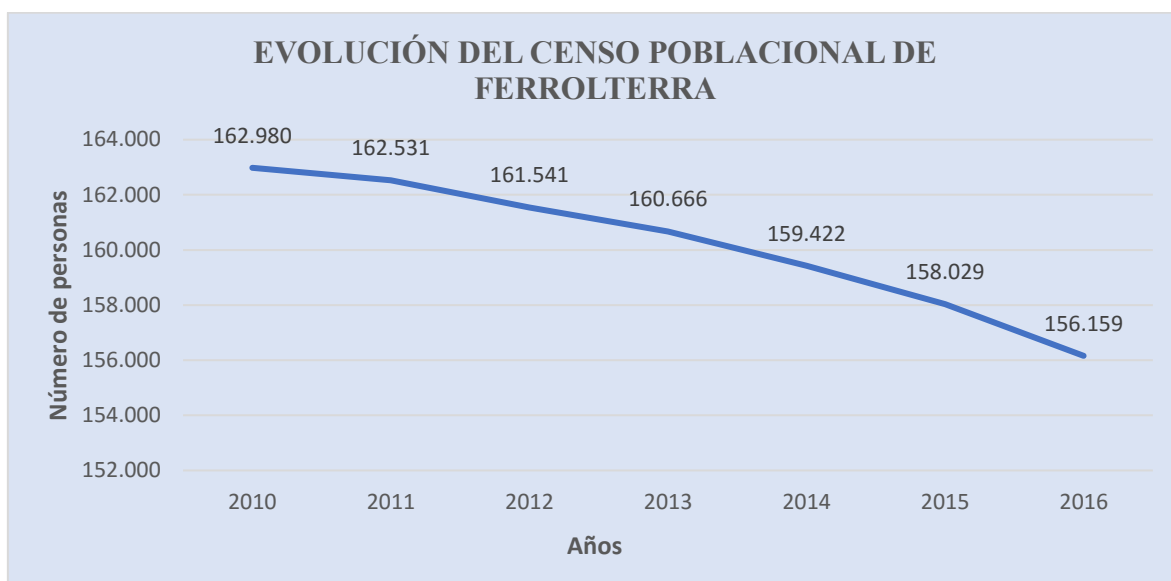
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de censos poblacionales del Instituto Gallego de Estadística (IGE)

La comarca de Ferrolterra es una comarca con 11 ayuntamientos, de los cuales tres los podríamos definir como ayuntamientos de carácter urbano (aunque con una parte rural grande en ellos): Ferrol, Narón y Fene. El resto de ayuntamientos presentan un carácter rural, puesto que no diferenciamos una parte claramente urbana dentro de ellos.

La población total de la comarca está en torno a 160 mil personas, aunque durante estos últimos siete años la población en la comarca ha disminuido en casi 7 mil personas.



**Gráfico 3: Evolución del censo poblacional de la comarca de Ferrolterra (2010-2016)**



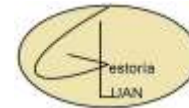
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de censos poblacionales del Instituto Gallego de Estadística (IGE)

Para el conjunto de la comarca de Ferrol y utilizando los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) para las personas mayores de 16 años, observamos que la tasa de paro se ha incrementado notablemente para el período 2010-2016. Esta puede ser una de las explicaciones a ese descenso poblacional sufrido por la comarca, ya que podemos llegar a deducir como una de las razones la creciente movilidad geográfica que se está sufriendo en nuestro país en los últimos años por la búsqueda de empleo, lo cual afecta también a esta comarca debido a la estacionalidad y temporalidad de los puestos de trabajo.

**Tabla 3: Tasas de Actividad, Ocupación y Paro para la población de 16 y más años para Galicia (en porcentaje, %)**

Años	Tasa de Actividad	Tasa de Ocupación	Tasa de Paro
<b>2010</b>	50,8	41,7	17,9
<b>2011</b>	52,4	42,3	19,4
<b>2012</b>	50,2	39,1	22,2
<b>2013</b>	45,3	31,3	30,8
<b>2014</b>	47,3	34	28,1
<b>2015</b>	46,8	34,5	26,2
<b>2016</b>	<b>43,5</b>	<b>32,5</b>	<b>25,3</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Gallego de Estadística (IGE)



### 3.2. Oportunidad de Proyecto

En este apartado haremos una pequeña descripción del porqué elegimos Neda para establecer la gestoría/asesoría y no otro enclave distinto, y de por qué vemos esa oportunidad de desarrollo de la empresa en ese ayuntamiento.

La principal razón es la potencial necesidad de las personas físicas y pequeñas empresas o autónomos de recibir asesoramiento y de que le gestionen trámites administrativos a menudo rutinarios, pero que, por desconocimiento, agilidad o simplemente por falta de tiempo no pueden realizar y delegan ese trabajo en profesionales gestores.

Esta comarca está formada por numerosas empresas pequeñas o microempresas (autónomos a veces con una persona o dos asalariadas), pero más concretamente esta zona de Neda y alrededores, donde pequeños comercios, locales de ocio, panificadores, entre otros se han instalado y desarrollan su actividad profesional.

Es uno de los ayuntamientos de la comarca que está más desprovisto de los servicios de profesionales en asesoría/gestoría (como ya veremos posteriormente en el análisis de la competencia), por lo que se identifica como un posible nicho de mercado en la zona.

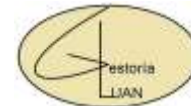
### 3.3 Análisis del Sector

#### 3.3.1. Descripción del mercado y su potencial

Como ya indicamos en el apartado del análisis socioeconómico la tendencia al crecimiento económico para nuestro país es alcista, ya que un crecimiento porcentual de casi cuatro puntos en la tasa de variación del PIB 2015-2014 refleja la lenta salida de la situación de crisis del 2008.

Aún falta mucho para lograr la recuperación de la situación anterior a la crisis, pero tanto para España como para Galicia es el sector servicios el que está ayudando al crecimiento. Nuestra empresa estará incluida dentro de ese sector de empresas que prestan servicios de gestión administrativa a la población, como a pequeñas empresas y autónomos, por lo que nos presentamos en un mercado que está viviendo una fase de desarrollo alto gracias a que cada vez son mayores las necesidades personales y empresariales en su quehacer diario para cumplir con los trámites administrativos.

Estamos viviendo una fase económica basada en la era de la información, donde casi todo está informatizado y donde cada vez existen más requisitos y normativas a cumplir, pero donde no todo el mundo tiene la posibilidad y capacidad de acceder para solventar sus necesidades, por lo que nosotros vemos que el mercado en el que nos introduciremos es un



mercado en expansión y continua evolución, en el sentido en que surgen nuevas normativas o modificaciones de las anteriores continuamente.

Dentro de la comarca de Ferrolterra podemos hablar de una concentración de las gestorías/asesorías en los dos grandes ayuntamientos de Ferrol y Narón, donde su carácter urbano permite una mayor confluencia de las mismas y en los cuales hay una gran relación de empresas situadas gracias a la existencia de los polígonos industriales de la Gándara y Río do Pozo y de la zona portuaria de Ferrol.

Sin embargo, en los ayuntamientos limítrofes a éstos la fragmentación de las empresas gestoría es mucho mayor, debido básicamente a que existe un carácter más rural en los ayuntamientos, pero no por ello exentos de la necesidad de cubrir la demanda de servicios por parte de los residentes locales y de las pequeñas empresas sitas en ellos.

Debido a este carácter fragmentado apoyamos nuestra idea de creación de la empresa en el ayuntamiento de Neda, donde existe un potencial mercado tanto por la población local existente (cinco mil personas es el censo de 2016 para Neda), como por el número de pequeñas empresas y negocios que existe en la zona (el número de empresas total con datos del año 2004 en Neda es de 304, de las cuales 201 son autónomos).

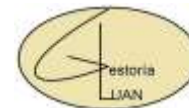
Todo este comentario sobre las empresas de servicios de gestoría de Ferrolterra los apoyamos con datos estadísticos posteriormente en un análisis más detallado de nuestra competencia.

### **3.3.2 Tamaño del mercado**

Cuando hablamos del tamaño de mercado nos referimos principalmente al número de clientes y su localización o área de trabajo, y al que potencialmente podremos dirigir nuestros servicios. Por las características de nuestra empresa, y como ya hemos comentado anteriormente, debemos diferenciar dos tipos de clientes dentro de nuestro mercado, la población y el número de empresas, lo cual de su conjunto derivará nuestro tamaño de mercado.

Lo primero que vamos a hacer es delimitar nuestra zona de influencia, definiéndola como la comarca de Ferrolterra y que está compuesta por 11 ayuntamientos (Ares, As Somozas, Cedeira, Fene, Ferrol, Moeche, Mugardos, Narón, Neda, San Sadurniño y Valdoviño).

Como ya comentamos en el análisis socioeconómico, el conjunto de estos ayuntamientos para el año 2016 cuentan con un total de población censada de 156.159 personas (véase cuadro de distribución poblacional del apartado 3.1 análisis socioeconómico), por lo que en



una primera parte podremos cuantificar como posibles clientes a ese total poblacional (simplificando y debido a nuestra área de influencia hacemos el cómputo total).

En cuanto a la otra parte en el análisis de nuestro mercado, resumimos el número de empresas que existen en el año 2015 en estos ayuntamientos en un cuadro.

Tabla 4: Número de empresas existentes clasificadas según forma jurídica por ayuntamiento para la comarca de Ferrolterra (Año 2015)

Ayuntamientos	Total	Personas físicas	Soc. Anónimas	Soc. Resp. Limitada	Soc. Cooperativas	Otras
Ares	288	211	0	54	0	23
Cedeira	689	493	1	104	3	88
Fene	710	470	15	162	3	60
Ferrol	4047	2377	52	1100	26	492
Moeche	129	96	1	19	1	12
Mugardos	304	235	4	40	0	25
Narón	2404	1434	28	712	19	211
Neda	360	253	2	74	0	31
San Sadurniño	246	191	3	26	5	21
Somozas, As	100	68	2	20	0	10
Valdoviño	451	330	2	83	8	28
<b>Totales Ferrolterra</b>	<b>9728</b>	<b>6158</b>	<b>110</b>	<b>2394</b>	<b>65</b>	<b>1001</b>

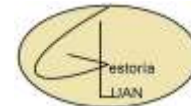
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Explotación del Directorio de Empresas y Unidades Locales del Instituto Gallego de Estadística (IGE)

Como podemos observar y hemos comentado antes del total de 9728 empresas que existen en la comarca más de 6000 se tratan de personas en régimen de autónomos (63,30% del total de empresas), siguiéndoles 2394 Sociedades Limitadas (24,60% del total). El resto de empresas se dividen en Sociedades Anónimas, Cooperativas y otros tipos de empresas como son las Sociedades deportivas, Comunidades de Bienes.

De este conjunto de empresas, 360 de ellas pertenecen al ayuntamiento de Neda (3,70%), y como ya habíamos comentado antes se trata en su mayor parte de autónomos (70,27%) y en un 20,55% son Sociedades Limitadas.

### 3.3.3. Normativa Legal

La actividad de gestión está regulada por el Estatuto Orgánico de la Profesión de Gestor Administrativo, por lo que alguno de los emprendedores estará inscrito en el Colegio de Gestores Administrativos de A Coruña. Esta colegiación nos facultará para ejercer la profesión en todo el territorio nacional, en los términos que establece la Ley de Colegios Profesionales y el Estatuto de la Profesión.



La normativa general de la actividad de gestoría es:

- Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales
- Estatutos y Reglamentos que afectan a los profesionales que ejercen estas actividades:
  - Estatuto Profesional de Economistas. Decreto 26 abril 1977, núm. 871/77
  - Estatuto Profesional de los Graduados Sociales. Decreto de 22 de diciembre de 1950, el D. 3501/1964 de 22 de octubre, la O.M. de 28 de agosto de 1970 y la Ley 42/1994 de 30 de diciembre
  - Código Deontológico dos Economistas.
  - Reglamento del Registro de Economistas Asesores Fiscales, el REAF es un órgano especializado del Consejo General de Colegios Economistas de España, creado en marzo de 1988 para coordinar la actividad de Economistas en los temas relacionados directamente con el ejercicio profesional de la Asesoría Fiscal.

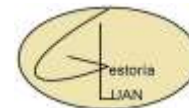
### 3.4 Los Proveedores

Para el desarrollo de nuestra actividad de gestoría tendremos en cuenta tres tipos de proveedores: de mobiliario, de equipos informáticos (hardware y software), de material de oficina.

La oferta de empresas que proveen de equipos informáticos, consumibles informáticos y de papelería, manuales, revistas profesionales y mobiliario es abundante en la comarca y existe una amplia gama de productos., por lo que la selección de proveedores la haremos teniendo en cuenta la calidad de los productos y el precio. Valoraremos positivamente la rapidez de las entregas y el poder negociador o de ofertas que nos puedan realizar.

En el caso de los proveedores de equipamientos informáticos, valoramos principalmente la existencia de un buen servicio técnico e, incluso, que contemple la posibilidad de sustituirlo rápidamente por otro, si se avería en alguna ocasión. Además, se valorará que ofrezcan un servicio de mantenimiento anual y la posibilidad de alargar los plazos lo máximo posible.

También incluimos en este apartado a los proveedores de suministros, puesto que serán necesarios tanto suministro eléctrico como de agua.



### 3.5. Los Competidores

Para comentar este apartado sobre los competidores o competencia vemos necesario el análisis del número de empresas que se dedican a la misma actividad en nuestra comarca de Ferrolterra.

A partir de los datos que obtuvimos en el Instituto Galego de Estadística (IGE) elaboramos una tabla de empresas englobadas en Actividades de Contabilidad, Conservaduría de Libros, Auditoría y Asesoría Fiscal (grupo CNAE 6920) para los ayuntamientos que conforman la comarca y para el año más reciente del que disponen datos, 2015.

Tabla 5: Número de empresas existentes clasificadas según CNAE 6920 y forma jurídica por ayuntamiento para la comarca de Ferrolterra (Año 2015)

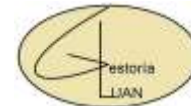
Ayuntamientos	Total	Personas físicas	Soc. Anónimas	Soc. Resp. Limitada	Soc. Cooperativas	Otras
Ares	5	3	0	2	0	0
Cedeira	10	6	0	2	0	2
Fene	5	3	0	2	0	0
Ferrol	74	33	1	40	0	0
Moeche	0	0	0	0	0	0
Mugardos	1	1	0	0	0	0
Narón	30	12	0	17	0	1
Neda	4	4	0	0	0	0
San Sadurniño	1	0	0	1	0	0
Somozas, As	0	0	0	0	0	0
Valdoviño	3	2	0	1	0	0
<b>Totales Ferrolterra</b>	<b>133</b>	<b>64</b>	<b>1</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Explotación del Directorio de Empresas y Unidades Locales del Instituto Gallego de Estadística (IGE)

Como podemos observar en la tabla, en la comarca existen 133 empresas que se dedican a actividades de contabilidad, auditoría, conservaduría de libros y asesoría fiscal, o lo que se define generalmente como gestorías/asesorías.

Este número de empresas representa un 1,37% sobre el total de empresas de la comarca, por lo que su presencia empresarial no parece muy importante, pero lo destacable es la concentración que existe en los dos ayuntamientos más importantes de la comarca: Ferrol y Narón, ya que la suma de ambos representa el 78,19% sobre el total.

El resto de empresas del CNAE 6920 se distribuyen en el resto de ayuntamientos con algunas salvedades, ya que podemos observar (y los datos son especialmente llamativos)



que hay dos ayuntamientos de más de 100 empresas que no tienen ninguna empresa o persona que se dedica a la actividad gestora/asesora: Moeche y As Somozas, destacando aún más este último ya que posee un importante polígono industrial.

En el caso concreto del ayuntamiento de Neda, observamos que son cuatro las empresas que se dedican a la gestoría/asesoría, promovidas y trabajadas por personas físicas, con lo cual apenas son representativas sobre el total de las 360 empresas sitas en este ayuntamiento.

### **3.6. Los Consumidores**

Los consumidores de nuestra empresa se definen como los clientes fijos que tenemos en nuestra cartera y le prestamos nuestros servicios, junto también con los posibles clientes que iremos ganando fruto de nuestra prospección de crecimiento empresarial.

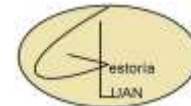
Por ello, y como ya recogimos en el apartado del tamaño de mercado, nuestros principales consumidores resultarán obtenidos de entre los grupos poblacionales y el número de empresas existentes. A estos dos grupos de consumidores se le sumará también la creación de futuras empresas, puesto que en nuestro servicio de asesoramiento incluimos a las personas emprendedoras que soliciten nuestros servicios para la puesta en marcha de su propia empresa o negocio.

Estas personas y empresas consumidoras demandan principalmente los servicios de expertos en la gestión para poder cumplir con sus obligaciones administrativas con el Estado, sus liquidaciones de impuestos, normativas y legislación que le afecta en su actividad cotidiana, etc. Pero en muchos casos demandan también asesoramiento profesional para la mejora de su actividad, obtención de mejores resultados, la creación de empresa, etc.

Como les ocurre a todos los clientes de una empresa, buscan el mejor producto que comprar, y para el caso de nuestro negocio eso no es una excepción ya que la búsqueda de la prestación de un buen servicio entra dentro de sus ideales, por lo que nosotros como profesionales de la gestoría y asesoría daremos lo máximo de nuestras capacidades para satisfacer sus necesidades.

Esas necesidades de los clientes, y debido fundamentalmente a que la actividad gestora suele estar sometida a plazos de presentación con respecto a la administración pública, van a estar localizadas en períodos temporales concretos, por lo que el perfil de cliente será variado: por un lado diferenciamos el cliente que necesita que le cubran un servicio puntual





(como el caso de las liquidaciones del IRPF en el caso de las personas particulares) del cliente cuyas necesidades se reparten a lo largo del año y que vamos a identificar como cliente potencial o al que dirigiremos nuestra principal comercialización de servicio (como por ejemplo las liquidaciones de IVA o IS que tienen que realizar las empresas a lo largo del año y en unos plazos definidos oficialmente), pero sin descuidar ni menospreciar al otro tipo de cliente.

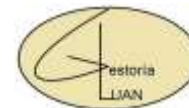
Como nosotros somos una empresa de nueva creación nuestro principal objetivo es hacernos con una cartera de clientes, satisfacer positivamente sus necesidades a través de una efectiva prestación por nuestra parte del servicio demandado e ir desarrollándonos como empresa a un ritmo constante, ganando poco a poco una mayor clientela.

Como siempre los principios son costosos y nosotros somos conscientes de la existencia de una competencia firme en la zona y con las que debido a su posición en el mercado es muy difícil competir. Nuestro objetivo, y como ya hemos dicho en anteriores apartados, es captar clientes cercanos a nuestra ubicación, ya que Neda es uno de los ayuntamientos que menos gestorías/asesorías posee, intentando expandir nuestra influencia a los otros ayuntamientos ya sea por la publicidad que realicemos o por nuestra recomendación por la satisfacción de los clientes.

### **3.7. Análisis DAFO**

El análisis DAFO es un tipo de análisis que toda empresa en creación debe realizar de una forma concienzuda y plasmando la máxima realidad de la situación del mercado (mostrándose así la visión externa de la futura empresa a través de las amenazas y de las oportunidades), así como dando una opinión basada en la objetividad y perspectivas de negocio futuras para establecer nuestra posición interna y establecer las debilidades y fortalezas de nuestro emprendimiento empresarial.

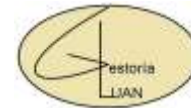
Este análisis ayudará a detectar aspectos clave para la definición de las estrategias de mercado a seguir y de la estructuración interna de la empresa.



**Tabla 6: Análisis DAFO para la empresa GESTORÍA LUAN**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somos una empresa de nueva creación y totalmente desconocida en el mercado</li> <li>- El coste para la captación de clientes será alto al principio de nuestra actividad y requerirá del diseño de una buena estrategia</li> <li>- Debido a nuestro pequeño tamaño es necesario establecer una buena estructuración de tareas dentro de la empresa, teniendo que asumir el coste adicional de nuevas contrataciones si fuese necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la comarca de Ferrolterra existen bastantes empresas que se dedican a la misma actividad y con las cuales va a ser difícil competir</li> <li>- Es un mercado en el que está presente el intrusismo laboral por lo que es una variable que hay que tener en cuenta</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato personalizado y proximidad al cliente objetivo</li> <li>- Disponemos de un área clientes dentro de nuestra plataforma web para que el cliente no tenga que desplazarse a nuestra oficina</li> <li>- Diferenciación mediante la introducción del asesoramiento en aspectos medioambientales y RSE en nuestra cartera de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La captación de clientes podrá realizarse en un radio más amplio respecto a nuestra situación física ya que éstos en su búsqueda de buen servicio están dispuestos a desplazarse</li> <li>- Aunque existe una normativa muy extensa, cada vez surgen nuevos aspectos en los que desarrollando nuestras capacidades gestoras y asesoras podremos aumentar nuestra cuota de mercado</li> <li>- Existencia de un aumento por la preocupación y legislación medioambiental, afectando tanto a nivel institucional como privado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### 3.8. Estrategia y factores clave del éxito

Nuestro desarrollo y crecimiento lo basaremos en la prestación de un servicio de la máxima calidad, sin buscar la competencia en precios con las otras empresas del sector ya que consideramos que debido a nuestra inexperiencia aún no podremos realizar esa estrategia, sin descartarla en futuros ejercicios y cuando ya tengamos una cartera de clientes definida.

Junto a esto, para nuestro crecimiento consideramos clave la diferenciación en los servicios, puesto que introducimos un elemento innovador en la zona prestando también servicios de Asesoramiento Medioambiental y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y poniéndonos a disposición de nuestros clientes para ayudarles con sus inquietudes medioambientales (estudios de impacto ambiental, estudios y aplicación de la legislación vigente, tramitación de subvenciones y ayudas públicas) y de RSE (Planes de Igualdad y RSE, subvenciones, formación).

### 3.9. Posicionamiento en el mercado

Para ejemplarizar el posicionamiento en el mercado de las empresas competidoras y posteriormente establecer nuestra expectativa de posición usaremos una matriz que relaciona el precio de los servicios prestados con la calidad del servicio.

Partiendo del origen donde se establece el precio y calidades medios del mercado en el que nos vamos a introducir, señalamos nuestra posición mediante X, mientras que la de algunas empresas competidoras que consultamos la señalamos como \*.

Las empresas competidoras que se identifican en el primer cuadrante (Precio alto y calidad alta) justifican esa posición debido a que cobran un precio por cualquier consulta que se les realice, acompañando esa consulta con algún documento que le aportan al cliente, por lo que entienden que dan una cierta calidad a esa “pequeña consulta”.

Otra de las empresas que hemos consultado se identifica dentro del tercer cuadrante, ya que como en el caso anterior consideran que el precio y calidad de sus servicios prestados son ligeramente menores que los de sus competidores, pero en el caso de pequeñas consultas no cobran por esa información ni tampoco reportan ninguna documentación o informe al cliente (en caso de que lo requiriesen sí que tendría consideración de servicio prestado y por tanto tendría asociado un precio).

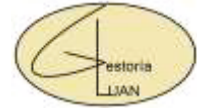
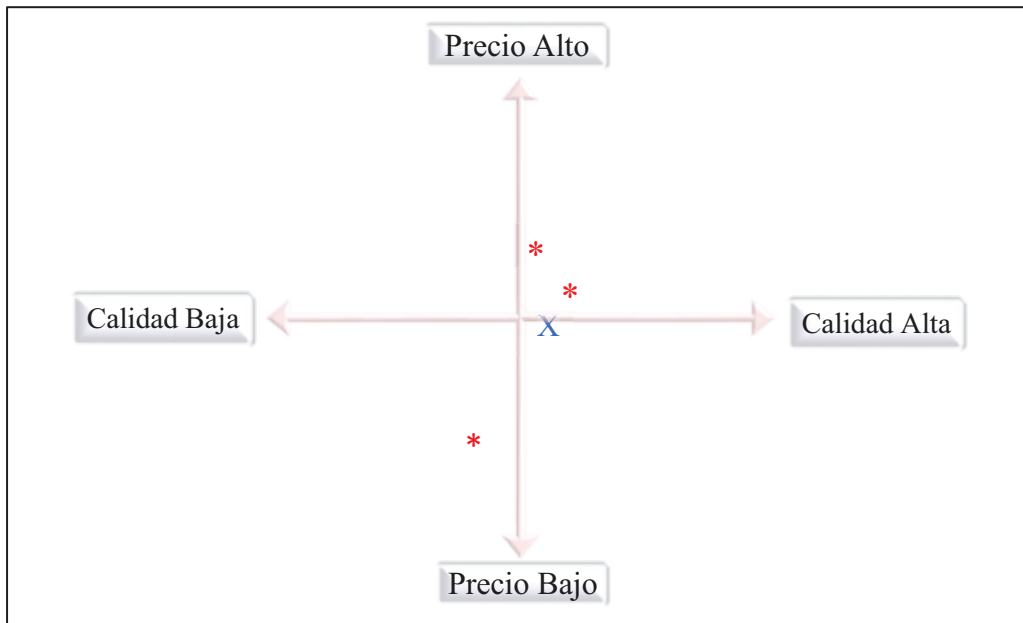
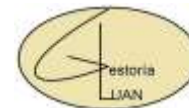


Gráfico 4: Matriz Precio/Calidad de posicionamiento en el mercado de nuestra empresa y de las empresas competidoras



Fuente: Elaboración propia

Nuestra posición **X** sobre el eje de abscisas en este primer cuadrante (calidad alta – precio medio del mercado) está establecida, como comentamos anteriormente en el punto de la estrategia que seguiremos, en base a la prestación de servicios con calidad superior a la media del mercado y sin competir en precios con las empresas ya instaladas. Con el transcurso de los años y gracias a nuestra mayor experiencia y cartera de clientes la posición **X** se iría desplazando hacia precios de mercado superiores y a lo largo del eje de calidad alta.

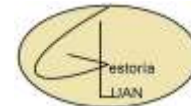


## 4. PLAN COMERCIAL

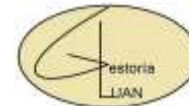
### 4.1. Presentación del servicio

Nuestra empresa GESTORÍA LUAN S.L. de servicios de gestoría / asesoría prestará los siguientes servicios:

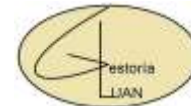
- Servicios relacionados con la gestión del automóvil:
  - Matriculaciones de vehículos
  - Traspaso de vehículos
  - Trámites de permisos de conducir
  - Tramites de carné y ficha técnica de vehículos
  - Bajas temporales de vehículos
  - Cambios de domicilio del titular
  - Tarjeta de transportes
  - Trámites de importaciones y exportaciones de vehículos
  - Gestión de multas, etc.
- Asesoramiento y gestión laboral:
  - Tramitación de altas, bajas y variaciones de trabajadores en la Seguridad Social
  - Elaboración de nóminas y su envío telemático, de recibos de salario y finiquitos extintivos de la relación laboral
  - Notificación a la Seguridad Social de la situación laboral del trabajador mediante la preparación y notificación de Partes de Enfermedad y Accidente, permisos de Maternidad / Paternidad, Reducción de Jornada o Excedencias por cuidado de hijos o ascendientes dependientes
  - Información sobre la confección de boletines de cotización y liquidación de Seguros Sociales (TC1-TC2)
  - Análisis de contratos de trabajo, prórrogas y renovaciones, estudiando las distintas modalidades y posibles subvenciones y bonificaciones
  - Inscripción de Empresas en la Seguridad Social y posteriores modificaciones (cambios administradores, nuevos códigos de cuentas de cotización, ...).
  - Asesoramiento ante inspecciones laborales: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos
  - Otros trámites: vidas laborales, certificados de estar al corriente de pago, trámites en recaudación y aplazamientos, presentación de ofertas de empleo.



- Asesoramiento y gestión fiscal:
  - Declaraciones trimestrales IRPF modelos 111, 115, 130 y Declaración Anual modelos 180, 190. Certificados de retenciones y comunicación de datos al pagador social en plazo y forma
  - Declaraciones de IRPF de particulares modelo 100, rendimientos procedentes de alquileres modelo 115
  - Supervisión de los procesos y trámites fiscales de la empresa. Análisis de las implicaciones fiscales de las actividades y proyectos propios de la empresa estableciendo estrategias fiscales y atendiendo a todas sus posibles consultas
  - Asesoramiento en inspecciones Tributarias: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos en todos los Impuestos de nuestro ámbito de actuación ante cualquier organismo
  - Elaboración de las declaraciones trimestrales, mensuales y anuales del Impuesto sobre Valor Añadido (IVA): Modelos 303, 308, 390, 347
  - Elaboración de las declaraciones periódicas y anuales del Impuesto de Sociedades (IS): Modelos 201. Pagos Fraccionados a cuenta del Impuesto sobre Sociedades: Modelo 202
  - Atención por escrito a los requerimientos tributarios recibidos por los clientes
  - Libros oficiales y fiscales de IRPF y de IVA
- Asesoramiento y gestión contable:
  - Servicios de auditoría contable: Análisis, estudios e interpretaciones del resultado de la empresa, para la toma de decisiones oportunas para obtener el máximo rendimiento del negocio y conseguir el máximo ahorro fiscal. Revisión de las conciliaciones bancarias
  - Diseño de un plan contable adaptado a la actividad de la empresa
  - Análisis de la documentación recibida, realización de los correspondientes asientos contables procediendo a su grabación
  - Emisión de informes contables periódicos
  - Obtención y emisión de los estados contables (Balances de Situación, de Sumas y Saldos, Cuentas de Pérdidas y Ganancias, Libros Mayores y Diarios, etc.) y posterior depósito en el Registro Mercantil



- Elaboración de los Libros Registro de Facturas Emitidas y Recibidas o Registros de IVA.
- Diseño, control y seguimiento de las fichas de inmovilizado por cada elemento estableciendo un plan de amortizaciones.
- Creación de empresas
  - Elaboración de planes de empresa y estudios de viabilidad
  - Solicitud de denominación y posterior inscripción en el Registro Mercantil. Escritura de constitución, estatutos y poderes ante notario. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados
  - Asesoramiento y gestión en los procedimientos de nueva empresa: obtención del Código de Identificación Fiscal, alta en censos y Actividades Económicas en Hacienda, Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo, Solicitud de Licencia al Ayuntamiento, Inscripción de la empresa en la Seguridad Social, alta como autónomo y si es el caso, alta de los trabajadores
  - Tramitación de ayudas y subvenciones
- Asesoría medioambiental:
  - Evaluación y diagnóstico medioambiental: Estudios de impacto ambiental para nuevos proyectos, instalación de industrias, reconversiones en la actividad desarrollada o cualquier aspecto del desarrollo económico que necesite evaluar las repercusiones medioambientales antes de ser ejecutado
  - Memorias ambientales exigidas por las Administraciones para nuevos negocios
  - Asesoramiento legal medioambiental: explicamos al cliente la normativa vigente que afecta a su negocio o a la creación de un negocio y asesoramos en su correcta implantación a la actividad empresarial
  - ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental: asesoramiento y estudio de la implantación de esta Norma a la actividad empresarial, sus beneficios y ayuda para identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales
  - Gestión de residuos: la finalidad de nuestro servicio es dar a conocer a nuestros clientes todos aquellos aspectos, trámites y autorizaciones que conlleva una correcta gestión de residuos
  - Formación y sensibilización medioambiental: es otra de las líneas de trabajo de nuestra empresa basada en el diseño y ejecución de campañas de educación



ambiental en empresas, colegios y a colectivos ciudadanos de diferentes edades e intereses, en un ámbito informal.

- Otros servicios:
  - Asesoramiento sobre productos financieros: leasing, renting, hipotecas, préstamos, pólizas de crédito, avales
  - Asesoramiento en Prevención de Riesgos Laborales, normativa y elaboración de planes de prevención de riesgos
  - Responsabilidad Social Empresarial: asesoramiento y elaboración de sus informes RSE y memorias de Sostenibilidad, aportando indicadores válidos para el seguimiento de la gestión empresarial responsable
  - Planes de Igualdad: asesoramiento en la elaboración y desarrollo de Planes de Igualdad de Género o Planes de Acción Positiva en empresas.
  - Asesoramiento en eficiencia energética, normativa ISO 50001 que permite implantar y certificar "Sistema de Gestión de la Eficiencia Energética" priorizando la aplicación de nuevas tecnologías para el logro de una mayor eficiencia energética

En la cartera de servicios que ponemos a disposición de nuestros clientes realizamos una enumeración de una forma individual para realizar un correcto desglose de nuestra actividad, pero el cliente podrá optar por adquirir estos servicios de forma individual o formando un paquete anual de servicios según sus necesidades empresariales.

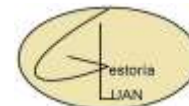
En aras de incrementar la calidad de nuestro servicio, establecemos una relación directa de posventa con el cliente una vez realizamos el servicio para conocer su nivel de satisfacción y su aportación de crítica constructiva a nuestra actividad.

#### **4.2. Fijación de precios**

En el siguiente cuadro hacemos una recopilación de los precios de venta de los servicios (precios sin IVA) que prestamos en nuestra gestoría, estableciendo a su vez el precio medio de la competencia.

Los precios que establecemos son los precios medios y van a depender del nivel de exigencia y volumen de trabajo que nuestros clientes van a exigirnos, puesto que por ejemplo no será el mismo precio para una declaración de IRPF sencilla y con poco trabajo





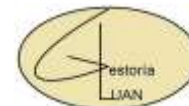
(entendida casi como una mera consulta), que una declaración mucho más copiosa y laboriosa.

En grandes rasgos las diferencias existentes entre ambos precios serán debidas a nuestra nueva entrada en el mercado y a la menor experiencia en el mismo, y tal y como dijimos anteriormente en la estrategia y posicionamiento de mercado nuestra primera intención no es competir en precios, sino que será prestar un servicio de mayor calidad que la media.

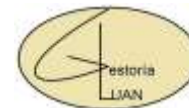
Recogeremos por tanto unos precios individuales por servicio, pero también establecemos un precio por “paquete” de servicios a empresas, entendido como la prestación de un conjunto de nuestros servicios a lo largo de un período de tiempo.

Tabla 7: Fijación de los precios medios de cada uno de los servicios prestados por la empresa y recopilación de los precios medios de la competencia

Servicio	Precio de Venta €	Precio de la Competencia €
Gestión del Automóvil	45 €	50 €
Gestión Laboral: altas S.S., bajas S.S., partes de baja por enfermedad o accidente, TC1 y TC2, nóminas y envío telemático	25 €	23 €
Gestión Laboral: contratos de trabajo, prórrogas, inscripción de empresas, asesoramiento ante inspecciones o procedimientos, subvenciones y ayudas.	50 €	50 €
Otros trámites de Gestión Laboral	25 €	20 €
Paquete Gestión Laboral a autónomos y PYME's	150 €/mes	180 €/mes
Paquete Gestión Laboral a S.L.	180 €/mes	150 €/mes
Gestión Fiscal: declaraciones trimestrales y anual de IRPF	160 €/trimestre	140 €/trimestre
Declaración IRPF personas particulares	30 €	25 €
Asesoramiento y supervisión de las estrategias fiscales a empresas	70 €	70 €
Declaraciones de IVA	150 €/trimestre	140 €/trimestre



Declaración del Impuesto de Sociedades	130 €	120 €
Paquete Fiscal IRPF+ IVA autónomos y PYME's	230 €/trimestre	210 €/trimestre
Paquete Fiscal IRPF+ IVA+ IS S.L.	280 €/trimestre	280 €/trimestre
Asesoramiento contable (plan contable, mejora de resultados, informes contables)	100 €	90 €
Gestión Contable: obtención de los Estados Contables, Ratios, etc y entrega en Registro Mercantil	120 €/mes	120 €/mes
Gestión Contable: flujos de caja, conciliación bancaria, amortizaciones	90 €	80 €
Paquete Contable	180 €/mes	
<b>Paquete Conjunto Total: Laboral, Fiscal y Contable</b>	<b>340 €/mes</b>	-
Creación de Empresas: elaboración de plan de empresa y estudio de viabilidad	300 €	-
Trámites de creación de empresa: Registro Mercantil, ITP y Actos Jurídicos Documentados, alta en Actividades Económicas, etc.	150 €	-
Tramitación de ayudas y subvenciones de creación de empresa	70 €	-
Asesoría Medioambiental: estudios de impacto ambiental, memorias ambientales	300 €	-
Asesoramiento Legal ambiental, ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental, Gestión de Residuos	60 €	-
Formación y sensibilización ambiental	40 €/hora	-
Otros servicios: Asesoramiento sobre productos financieros (leasing, renting, préstamos)	50 €	-
Otros servicios: Prevención de Riesgos Laborales, Responsabilidad Social Empresarial, Planes de Igualdad: asesoramiento y elaboración	300 €	-



Otros servicios: Asesoramiento sobre eficiencia energética ISO 50001	50 €	-
--	------	---

Fuente: Elaboración propia a partir del establecimiento de nuestros servicios y del estudio del mercado.

### 4.3. Distribución e implantación de la empresa

#### 4.3.1. Localización de la empresa

*Domicilio social / Domicilio del establecimiento:* Avda. Algeciras Bajo

*Localidad:* Ayuntamiento de Neda

*Provincia:* A Coruña

Como ya hemos comentado en el análisis del mercado y su potencial, esta comarca está formada por numerosas microempresas y autónomos, formadas en su mayor parte por pequeños locales y negocios de hostelería y ocio, comercios, etc.

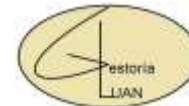
Estas empresas junto con la población local tienen la necesidad de asesorarse y de gestionar sus obligaciones fiscales, por lo que en su mayoría ven necesaria la intervención de los profesionales gestores y asesores para conseguir obtener buenos resultados en esas necesidades.

Es por ello que los promotores de este negocio identificamos en este ayuntamiento de Neda una buena ubicación y acceso a mercado para los servicios de gestoría/ asesoría, ya que son casi inexistentes empresas de este tipo en este ayuntamiento, situándonos en un local que nos permite estar más cercanos a nuestros futuros clientes potenciales (población y empresas de la zona) y con buenas posibilidades de desplazamiento hacia otros clientes debido a la buena comunicación con el resto de ayuntamientos (gracias sobre todo a la existencia del vial AP9).

#### 4.3.2. Implantación de la empresa

El establecimiento de la empresa lo realizaremos en un local de al menos 70 metros cuadrados en régimen de alquiler y con 3 divisiones:

- un pequeño cuarto para los aseos de unos 5 metros cuadrados
- un espacio abierto separado por unas pequeñas mamparas que nos permitirán establecer 2 escritorios dotados de los equipos informáticos y medios necesarios para la actividad, así como una pequeña zona a la entrada con 2 asientos a modo de



recepción (este espacio abierto nos permitirá futuras adaptaciones según necesidades que nos puedan surgir como por ejemplo establecer un tercer espacio para otra persona empleada)

- una sala de reuniones de unos 9 metros cuadrados con una mesa redonda y 5 sillas

#### **4.3.3. Canales de distribución que utilizaremos**

La prestación de servicios de gestión y asesoría se caracteriza principalmente por su carácter presencial y personalizado, ya sea en el local de la propia gestión o en la zona de actuación de nuestros clientes, las propias empresas, y, por tanto, definiremos este canal como directo.

Sin embargo, y como ya comentamos anteriormente en el análisis DAFO, para poder mejorar la accesibilidad a nuestros servicios pondremos a disposición de los clientes un segundo canal: un área clientes dentro de nuestra plataforma web para que el cliente no tenga que desplazarse a nuestra oficina.

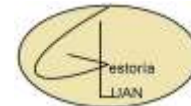
Este canal nace con la idea de agilizar y facilitar la transmisión de documentación entre nuestra empresa y el cliente, y donde después de haber tenido un primer contacto directo con el cliente se le facilita un acceso a la plataforma web para que no sea necesario el desplazamiento para la transmisión de documentación, acceso inmediato a trámites e información, etc.

Tenemos que matizar llegados a este punto que nuestra conducta empresarial es la de hacer más fáciles los trámites al cliente, y que en ningún caso el acceso a esta plataforma sustituirá el trato directo con éstos, ya que para nosotros ese canal directo es la base del negocio.

#### **4.4. Comunicación y promoción**

Para poder llevar a cabo nuestro negocio y debido a que somos una empresa nueva en el mercado, la estrategia básica que desarrollaremos para la captación de clientes será la de publicitarnos de una forma tradicional de cara a nuestra futura apertura mezclada con formatos más actuales como el uso de las redes sociales y de internet para poder llegar a más clientes y donde van a poder encontrar información detallada de nuestra actividad.

- la publicidad en medios escritos locales como El Diario de Ferrol y revistas especializadas
- cuñas en una emisora de radio local



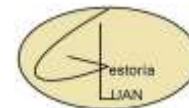
- flyers con nuestra información empresarial y de contacto básicas para repartir entre la población y negocios locales, tarjetas corporativas
- contacto con asociaciones empresariales de la zona y entidades que tengan influencia sobre los que consideramos clientes potenciales
- la creación de una página web y dirección email para el envío de la publicidad online junto también con el posicionamiento en buscadores web y banners de publicidad
- creación de perfiles en las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter) para poder tener contacto con clientes y seguidores

Es por ello que al principio la labor comercial será importante, llegando a tener que planificar pequeñas visitas para darnos a conocer.

Tabla 8: Estimación de gastos en publicidad y medios de promoción €/año

Gastos estimados (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</b>	1.404,96 €	826,45 €	851,24 €	876,78 €	903,08 €

Fuente: Elaboración propia



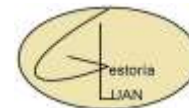
#### 4.5. Plan de ventas

En este apartado de nuestro plan de negocio para la creación de la gestoría debemos estimar la cantidad de cada servicio que la empresa pretende vender, de manera que al multiplicarla por el precio de cada uno de ellos se obtendrá el importe en euros de la previsión de ventas para cada tipo de servicios que la empresa pretende lograr.

Tabla 9: Cuadro de previsión de ventas desagregadas en precio, cantidad de servicios e importe total

Servicio	Precio €	Cantidad	Importe €
Gestión del Automóvil	45 €	95	4.275 €
Otros trámites de Gestión Laboral	25 €	35	875 €
Declaración IRPF personas particulares	30 €	95	2.850 €
Paquete Conjunto Total: Laboral, Fiscal y Contable	340 €	96	32.640 €
Creación de Empresas: elaboración de plan de empresa y estudio de viabilidad	300 €	6	1.800 €
Tramitación de ayudas y subvenciones de creación de empresa	70 €	7	490 €
Asesoría Medioambiental: estudios de impacto ambiental, memorias ambientales	300 €	6	1.800 €
Asesoramiento Legal ambiental, ISO 14001 de Sistemas de Gestión Ambiental, Gestión de Residuos	60 €	5	300 €
Formación y sensibilización ambiental	40 €	35	1.400 €
Otro servicio: Asesoramiento en productos financieros (leasing, renting, préstamos)	50 €	9	450 €
Otros servicios: Prevención de Riesgos Laborales, Responsabilidad Social Empresarial, Planes de Igualdad: asesoramiento y elaboración de planes	300 €	6	1.800 €
Otros servicios: Asesoramiento sobre eficiencia energética ISO 50001	50 €	5	250 €
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>122,33 €</b>	<b>400</b>	<b>48.930 €</b>

Fuente: Elaboración propia



A continuación, a efectos de cálculo se considerará que se presta un servicio único (“Servicio”) cuyos precios y cantidades provienen de los totales del cuadro de previsión de ventas desagregado anterior.

Tabla 10: Cuadro de previsión de ventas

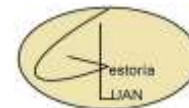
Servicio	Año 1
<b>Precio</b>	122,33 €
<b>Cantidad</b>	400
<b>Importe</b>	48.930 €
<b>Tipo de IVA repercutido %</b>	21 %
<b>IVA repercutido</b>	10.275,30 €
<b>Plazo de cobro a clientes</b>	0
<b>Cobro a clientes</b>	59.205,30 €
<b>Pendiente de cobro</b>	0
<b>% Pendiente de cobro en letras, pagarés</b>	0

Fuente: Elaboración propia

El valor en euros del precio que hemos establecido para el año 1 lo incrementaremos en un 3% anual, recogiendo así el efecto de incremento de precios al consumo y tomando ese dato como referencia para el posterior análisis de viabilidad del proyecto.

Nuestra previsión es que período a período vayamos incrementando nuestros clientes, por lo que dispondremos de mayores servicios prestados. Esta estimación de incremento en los servicios responde a un incremento del 4% anual, lo que establece una mayor cuota de mercado dentro de nuestra actividad como recogeremos en la tabla del siguiente apartado.

Nuestra política empresarial será la del cobro a clientes al contado (en el momento de la prestación del servicio), llegando a establecer una cuota mensual a clientes que soliciten un servicio anual pagadera en los diez primeros días de cada mes, por lo que en la anterior tabla las filas que recogen los datos de plazo de cobro y pendiente de cobro a clientes tomarán valor cero.



#### 4.6. Cuotas de mercado esperadas

En la siguiente tabla expondremos nuestras expectativas de cuota de mercado en función de nuestro porcentaje de ventas y de clientes, siendo el restante porcentaje el que pertenecerá al resto de empresas gestoras de la zona.

Para la realización de esta previsión hemos estimado que en el primer año nuestra participación en el mercado de las gestorías/ asesorías será bajo como nueva empresa que somos, un **7%**.

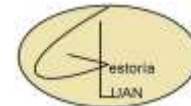
En los siguientes ejercicios y gracias a nuestra mayor experiencia, buenos resultados, captación de nuevos clientes y los efectos publicitarios, nuestras expectativas son de ir captando un mayor porcentaje de cuota de mercado, por lo que llegaremos a ir teniendo una tendencia de crecimiento lenta, pero esperemos constante en el volumen de los servicios prestados.

Tabla 11: Cuadro de previsión de cuota de mercado

Cuota de Mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Previsión de la Cuota de Mercado (en %)</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>

Fuente: Elaboración propia





## 5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

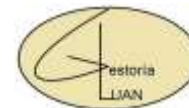
### 5.1. Descripción del proceso productivo

En nuestro caso particular ofrecemos una gran variedad de servicios, desde la gestión laboral de la empresa hasta el asesoramiento de proyectos de emprendedores, asesoramiento medioambiental. Cada uno de los servicios prestados tiene procesos muy diversos y variables, por lo que es necesario ofrecer un servicio de calidad basado en la eficiencia y el contacto directo con el cliente.

Según las características de la empresa, hemos diferenciado tres procesos comunes en todas las tareas que realizamos. Los tres aspectos que estarán presentes para cada servicio que realicemos serán:

- recogida de los datos del servicio que el cliente demanda: esta fase hace referencia al momento en el que el cliente nos contrata, y de un modo directo e intentando que este primer contacto con el cliente sea de forma presencial, haremos recopilación de toda la información del cliente
- tratamiento de la información que recogimos: en esta parte de nuestro trabajo, la más importante, es en la que desarrollamos las tareas de prestación de servicio propiamente dichas y satisfacer la necesidad del cliente
- entrega de los resultados: la última de las fases, no por ello la menos importante, y en la que vuelve a existir un contacto con el cliente para facilitarle el resultado del servicio demandado. Aquí es donde realmente nuestro cliente podrá valorar nuestro servicio prestado, siendo muy importante para nosotros la forma en la que se desarrolla esta fase (informes finales, justificaciones de todo nuestro trabajo, etc.)

Toda esta relación con el cliente es importantísima para nuestra empresa, y lo que realmente nos proporcionará el éxito empresarial será la obtención de buenos resultados y satisfacción del cliente, trabajando para la fidelización del mismo como fin último. Es por ello que cada uno de los promotores del negocio pondrá todas sus capacidades para el correcto desarrollo de sus tareas, sin descartar la incorporación en plantilla de algún empleado en futuros ejercicios si el volumen de nuestros servicios así lo requiere.



## 5.2. Inversiones

A continuación hacemos una recopilación de las inversiones que serán necesarias realizar para la puesta en marcha del negocio.

Tabla 12: Cuadro de previsión de inversiones de puesta en marcha del negocio

<b>CUADRO DE INVERSIONES INICIALES</b>	<b>IMPORTE (€)</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5.207,45 €</b>
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	1.075 €
<b>Aplicaciones informáticas</b>	1.075 €
<b>Inmovilizado material</b>	4.132,45 €
<b>Mobiliario</b>	1.240 €
<b>Equipos proceso información</b>	2.066 €
<b>Rótulos</b>	826,45 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>10.792,55 €</b>
<b>HP IVA soport. inversiones</b>	1.093,56 €
<b>Tesorería</b>	9.698,99 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

En los sucesivos ejercicios no se tiene previsto ninguna inversión adicional, por lo que este sería el cuadro definitivo de las inversiones para la puesta en marcha del negocio, por lo que recogeremos ahora el total de Impuesto de Valor Añadido soportado en estas inversiones.

Tabla 13: Cuadro de previsión de IVA soportado en las inversiones

<b>Valor en € de las Inversiones</b>	<b>% Tipo IVA soportado de las inversiones</b>	<b>IVA soportado en las inversiones</b>
5.207,45 €	21 %	1.093,56 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

Incluimos también un cuadro que nos muestra el plan de amortizaciones de las inversiones que realizamos, y nos servirá para cuantificar el gasto anual por estos conceptos, teniendo en cuenta un sistema de amortización constante y los porcentajes máximos anuales por cada elemento.

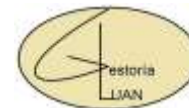


Tabla 14: Cuadro de amortización de los gastos en inversión

AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL	VALOR HISTÓRICO	% AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN: DOTACIÓN ANUAL
<b>Aplicaciones Informáticas</b>	1.075 €	20 %	215 €
<b>Mobiliario</b>	1.240 €	20 %	248 €
<b>Equipos de proceso de información</b>	2.066 €	20 %	413,20 €
<b>Rótulos</b>	826,45 €	20 %	165,29 €
<b>TOTAL</b>	5.207,45 €		876,20 €

Fuente: Elaboración propia, 2017

### 5.3. Costes de funcionamiento: compras de suministros y gastos estimados

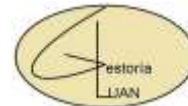
En esta parte hacemos mención al cálculo estimado de los gastos (sin IVA) en los que la empresa incurre para obtener el nivel de producción previsto, desagregándolos por conceptos.

Todos estos gastos de funcionamiento tienen carácter de fijos puesto que en ellos registraremos el alquiler del local, la publicidad y propaganda, las primas de seguros, el material de oficina, los servicios de profesionales independientes, gastos en conservación y reparación de los equipos informáticos, tributos a pagar y suministros de electricidad, agua y saneamiento.

En todos ellos recogeremos un incremento del 3% anual y que se corresponderá con el dato de IPC anual.

Tabla 15: Cuadro de gastos de funcionamiento

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Alquiler del local</b>	3.966,94 €	4.085,95 €	4.208,53 €	4.334,78 €	4.464,82 €
<b>Suministros (eléctrico, agua, telefono/internet y extinción de incendios)</b>	1.487,60 €	1.532,23 €	1.578,19 €	1.625,54 €	1.674,31 €
<b>Material de oficina</b>	371,90 €	383,06 €	394,55 €	406,38 €	418,58 €
<b>Alquiler de fotocopiadora</b>	297,52 €	306,45 €	315,64 €	325,11 €	334,86 €



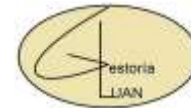
<b>Publicidad, propaganda y relaciones públicas</b>	1.404,96 €	826,45 €	851,24 €	876,78 €	903,08 €
<b>Servicios de profesionales independientes</b>	495,87 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Conservación y reparación</b>	0 €	82,64 €	85,11 €	87,67 €	90,30 €
<b>Primas de seguros</b>	1.500 €	1.545 €	1.591,35 €	1.639,09€	1.688,26 €
<b>Otros tributos</b>	1210 €	410 €	422,30 €	434,97 €	448,02 €
<b>IMPORTE TOTAL</b>	1.0734,79 €	9.171,78 €	9.446,91 €	9.730,32 €	10.022,23€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Cuadro desglose del pago de los gastos de funcionamiento

<b>Pago a acreedores</b>	<b>Año 1</b>
IVA soportado de los suministros (21 %)	1.685,21 €
Importe de los pagos con IVA	8.024,79 €
Adelanto de pagos	0 €
Pago a acreedores (Total + IVA)	12.420 €
Pendiente de pago a acreedores	0 €

Fuente: Elaboración propia



#### 5.4. Fuentes de financiación

Para la puesta en funcionamiento del negocio contaremos con las aportaciones monetarias de los socios.

Cada uno de los socios aportará 8.000 euros al capital de la empresa (16.000 euros en total), y que irán recuperando con el transcurso de los ejercicios económicos a través del reparto de los beneficios de la empresa.

Por otra parte, debemos mencionar que no creemos conveniente ninguna fuente de financiación adicional, puesto que con las aportaciones de los socios es suficiente para satisfacer las necesidades iniciales de la empresa.

Tabla 17: Cuadro de financiación

Fuentes de Financiación Propias	Importe €
<b>Capital (Aportaciones de los Socios):</b>	<b>16.000 €</b>
- APF: 8.000 €	
- LLP: 8.000 €	

Fuente: Elaboración propia

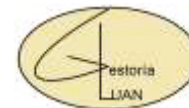
#### 5.5. Descripción de los puestos de trabajo y organigrama empresarial

Como ya hemos comentado anteriormente, este nuevo negocio de gestoría / asesoría está promovido por dos socios que formarán parte de la Sociedad Limitada en iguales cuotas participativas y como autónomos, y que serán las personas encargadas de la prestación de los servicios a los clientes.

De ambos socios el puesto de Administrador lo desempeñará Ángel Paz y Lucía López asumirá la Co-administración de la empresa, aunque como veremos en el siguiente organigrama ambos socios tienen el mismo poder en la toma de decisiones.

Ambos promotores realizarán tareas similares o de igual categoría puesto que, como ya indicamos en el perfil de los promotores, la formación académica de ambos está enfocada en la administración de empresas y su experiencia laboral es muy similar.

Existirá una buena coordinación y apoyo interno entre los socios, junto con la flexibilidad proporcionada en los dos puestos de trabajo, para que todos los procesos que llevamos a cabo en la empresa se lleven a buen fin y con el objetivo de proporcionar un buen resultado y de la máxima calidad al cliente.

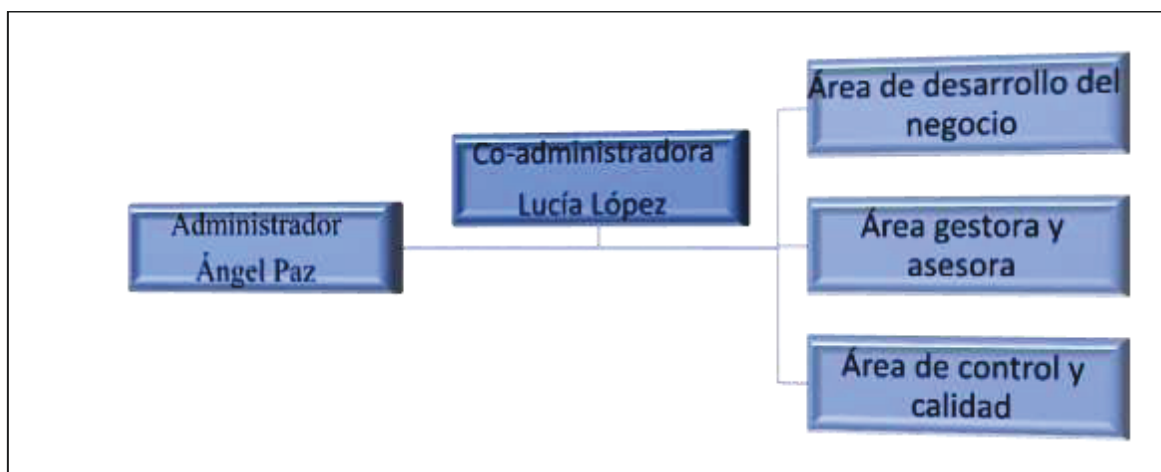


Es por todo esto que este negocio presentará una estructura completamente horizontal donde al ser solamente dos personas en la empresa la toma de decisiones se llevará a cabo de una forma consensuada, y donde primará el objetivo de consecución de óptimos resultados.

Con todo esto en los primeros ejercicios de actividad no está prevista la incorporación de ninguna persona en la empresa, pero tampoco se descartará la contratación futura de alguna persona como asalariada para puesto de labores administrativas (dentro del área gestora y asesora) si el volumen de negocio y buenos resultados empresariales así lo requieren.

En este punto mostramos un sencillo y pequeño diseño organigrama horizontal en base a los procesos dentro de la actividad del negocio (descritos en el apartado 5.1. del presente texto) definiendo tres áreas de negocio y teniendo en cuenta las dos personas que desarrollarán la actividad.

Gráfico 5: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

### 5.6. Cuantificación de los gastos de personal

Debido a la sencillez organizacional y de los recursos humanos con los que cuenta esta empresa, con dos personas que son las que promueven el negocio y que estarán dedicadas a tiempo completo al desarrollo de la actividad de la empresa, resumimos los gastos de personal para cinco ejercicios en la siguiente tabla.

En los períodos siguientes a la puesta en marcha del negocio se aplicará un incremento de un 3% en los sueldos, teniendo en cuenta así el incremento de los IPC's anuales.

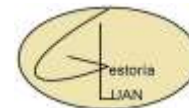
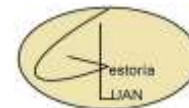


Tabla 18: Tabla resumen de gastos de personal

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Sueldos y Salarios (socios trabajadores)</b>	31.200 €	32.136 €	33.100,10€	34.093,10€	35.115,90€
<b>Cotización a la Seguridad Social (RETA)</b>	29,80%	29,80%	29,80%	29,80%	29,80%
<b>TOTAL</b>	<b>40.467,60€</b>	<b>41.712,53€</b>	<b>42.963,93€</b>	<b>44.252,84€</b>	<b>45.580,44€</b>

Fuente: Elaboración propia

Como comentamos en anteriores apartados, en principio para el conjunto de estos primeros ejercicios de actividad no está prevista la incorporación en la empresa de personal adicional a los promotores, pero si hubiese alguna incorporación estas partidas se verían notablemente incrementadas (la incorporación de una persona a tiempo completo supondría aproximadamente un 50% de estas cifras).



## 6. ASPECTOS LEGALES

### 6.1. Selección de la forma jurídica

Nuestro negocio desarrollará su actividad profesional bajo la forma de SOCIEDAD LIMITADA y por lo que tomará el nombre de GESTORÍA LUAN S.L.

Hemos optado por esta modalidad ya que somos una pequeña empresa, con dos socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3.006 €, por lo que el patrimonio personal de cada uno de ellos no se verá afectado.

Por otro lado, debido a nuestras expectativas de ingresos, la tributación a través del Impuesto de Sociedades presenta un tipo impositivo fijo del 25% (reducido al 15% los dos primeros ejercicios en los que obtenga beneficios y esté obligado a presentar IS por ser una empresa de nueva creación). Con el transcurso de los ejercicios y a medida que aumentan los ingresos este tipo impositivo es ventajoso frente a otro tipo de gravamen de otras formas jurídicas.

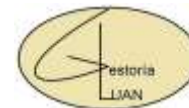
Por último, existe la posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda. Para nosotros este aspecto es importante ya que se remunera y valora el trabajo de los socios en la prestación de servicios, y a mayores se remunera el esfuerzo que supuso la puesta en marcha del negocio y el logro de resultados exitosos a través del reparto de beneficios (90% del beneficio neto).

### 6.2. Trámites de constitución y puesta en marcha

Para constituir la sociedad limitada hay que seguir los siguientes pasos:

- Pedir el certificado de denominación social en el registro mercantil.
- Abrir una cuenta en un banco para ingresar el capital social (mínimo 3.006€).
- Redactar los estatutos.
- Obtener la escritura pública otorgada por un notario.
- Pagar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.
- Darse de alta en el registro mercantil.
- Solicitar el CIF provisional a Hacienda.
- Dar de alta la sociedad en el IAE.





- Dar de alta la sociedad en la Seguridad Social y afiliar a los trabajadores (este último paso también lo tienes que hacer si vas a contratar empleados como autónomo).

En la siguiente tabla recogeremos el importe estimado en euros que nos supondrá el gasto de constitución de la sociedad limitada y su puesta en marcha.

Tabla 19: Gastos de Constitución y puesta en marcha

Gastos de Constitución y puesta en marcha	Importe (€)
Reserva de Denominación Social	20 €
Inscripción en el Registro Mercantil	200 €
Notaría (Estatutos, Escritura Pública, ...)	250 €
Liquidación ITP y AJD	160 €
Legalización y sellado de Libros en el Registro Mercantil	50 €
<b>TOTAL</b>	<b>680 €</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Fiscalidad: previsiones de imposición directa e indirecta

#### 6.3.1. El impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF)

Nuestra empresa toma la forma jurídica de Sociedad Limitada (S.L.) por lo que estará afectada principalmente por la contribución al fisco a través del Impuesto de Sociedades.

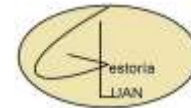
Sin embargo, como los dos socios promotores del negocio tienen el carácter de trabajadores, incluimos en la siguiente tabla los importes anuales de retención salarial que la empresa le practicará a los empleados para su ingreso en la Hacienda Pública, y que posteriormente pasarán a formar parte de cada una de las declaraciones personales anuales de IRPF atendiendo a las características personales de cada uno de los socios.

Consideramos un 2% de retención para la simulación y estudio de la viabilidad del proyecto, y por lo que en base a la retribución salarial que establecimos anteriormente, obtenemos los siguientes importes para las retenciones anuales.

Tabla 20: Hacienda Pública: Retenciones anuales aplicadas a los salarios de los socios

IRPF	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Retenciones H.P. (€)	624 €	643 €	662 €	681,86 €	702,32 €

Fuente: Elaboración propia



### 6.3.2. El Impuesto de Sociedades (IS)

Como ya comentamos anteriormente, Gestoría LUAN S.L. toma la forma jurídica de Sociedad Limitada, por lo que estará afectada al pago del Impuesto de Sociedades.

Este impuesto gravará la obtención de rentas por parte de la empresa y se aplica sobre el resultado del ejercicio antes de impuestos (BAI).

Para una Sociedad Limitada el tipo impositivo general aplicable es el 25 %, pero existe una reducción al 15 % en ese tipo impositivo cuando se traten de nuevas empresas creadas a partir del año 2015 y que se aplicará en dos ejercicios: durante el primer año en el que la empresa presente beneficios y el siguiente.

$$\text{IS} = \text{Resultado antes de impuestos (BAI)} \times \text{Tipo Impositivo}$$

Tabla 21: Tipos impositivos del Impuesto de Sociedades

Impuesto de Sociedades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo impositivo %	15 %	15 %	25 %	25 %	25 %

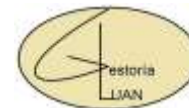
Fuente: Elaboración propia

En esta tabla recogemos el tipo reducido del 15 % para empresas de nueva creación en los dos primeros años y el 25 % para los restantes, pero debemos comentar que ese tipo reducido podrá ser aplicado en otros períodos. Por ejemplo, si la empresa en los dos primeros ejercicios no presenta beneficios, y por lo tanto no está sujeta a contribuir a través del Impuesto de Sociedades, será en el tercer y cuarto ejercicio cuando tendrá aplicación el tipo impositivo reducido del 15 %.

### 6.3.3. El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

En este punto haremos mención a uno de los grandes impuestos a los que están sujetas todas las actividades económicas desde las grandes empresas hasta el consumidor final, el IVA.

Nosotros como empresa que presta servicios de gestoría/asesoría debemos aplicar el tipo impositivo del 21% a nuestros clientes (IVA repercutido), presentando declaraciones trimestrales y anual de la diferencia entre esa cuota de IVA repercutido y la del IVA que soportamos a lo largo del ejercicio económico.

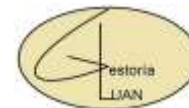


Por ello para la elaboración de la siguiente tabla tomamos los datos de gastos e ingresos que hemos estimado a lo largo de este plan de empresa, obteniendo así una primera aproximación a la cifra que tendremos que aportar al fisco en concepto de IVA.

Tabla 22: Tabla resumen del Impuesto del Valor Añadido

<b>IVA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>IVA repercutido(ventas)</b>	10275,30	11007,35	11791,07	12630,60	13529,90
<b>IVA soportado</b>	2778,77	1515,52	1560,99	1607,82	1656,05
<b>IVA inversiones</b>	1093,56	-	-	-	-
<b>IVA gastos y suministros</b>	1685,21	1515,52	1560,99	1607,82	1656,05
<b>(IVA repercutido – IVA soportado)</b>	7496,53	9491,83	10230,08	11022,78	11873,85
<b>H.P. acreedora por IVA</b>	5622,40	8993,11	10045,52	10824,61	11661,08

Fuente: Elaboración propia



## 7. ESTUDIO DE VIABILIDAD

### 7.1. Escenario de normalidad

A lo largo del Plan de Empresa que estamos presentando hemos hecho mención a las perspectivas de desarrollo para los siguientes años y para el estudio de viabilidad del proyecto.

En este apartado recogemos, a modo de resumen, los porcentajes que estimamos se produzcan de los incrementos en nuestras ventas y en nuestros gastos para el conjunto de los cinco primeros años de vida del negocio, y que denominaremos escenario normal.

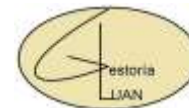
Planteamos un escenario de normalidad donde los incrementos están basados en el incremento anual de los precios al consumo, por lo que tomaremos el 3% de IPC anual para revertirlo en el estudio de viabilidad en los precios de venta de los servicios y en los gastos que estimamos (tanto en suministros como en personal), manteniendo así una cierta precaución a la hora de hacer los cálculos del estudio de viabilidad.

Por otro lado, y fruto de nuestro crecimiento, la mejora de cartera de clientes y de la mayor participación en el mercado, tomamos el 4% de incremento anual en la cantidad de servicios prestados.

Tabla 23. Incrementos previstos en un escenario normal

Incrementos %	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio en los Servicios</b>	3%	3%	3%	3%
<b>Cantidad de Servicios</b>	4%	4%	4%	4%
<b>Gastos en Suministros</b>	3%	3%	3%	3%
<b>Gastos de Personal</b>	3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia



## 7.2. Balances

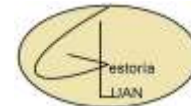
Tabla 24: Balance de Situación para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad

<b>Activo</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>1.075,00</b>	<b>1.075,00</b>	<b>1.075,00</b>	<b>1.075,00</b>	<b>1.075,00</b>
Concesiones administrativas					
Propiedad industrial					
Derechos de traspaso					
Aplicaciones informáticas	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00	1.075,00
Otros					
<b>Inmovilizado material</b>	<b>4.132,45</b>	<b>4.132,45</b>	<b>4.132,45</b>	<b>4.132,45</b>	<b>4.132,45</b>
Terrenos y bienes naturales					
Constucciones					
Instalaciones técnicas					
Maquinaria					
Utillaje					
Otras instalaciones					
Mobiliario	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00
Equipos proceso información	2.066,00	2.066,00	2.066,00	2.066,00	2.066,00
Elementos de transporte					
Otro inmovilizado material	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45
<b>Amortización acumulada del inmovilizado</b>	<b>-1.041,49</b>	<b>-2.082,98</b>	<b>-3.124,47</b>	<b>-4.165,96</b>	<b>-5.207,45</b>
<b>Fianzas y depósitos constituidos</b>					
<b>Existencias</b>					
<b>Cientes</b>					
Cientes					
Cientes efectos comerciales a cobrar					
<b>Personal(460 Anticipo remuneraciones)</b>					
<b>Administraciones públicas (470 H. P. deudora)</b>					
<b>Tesorería</b>	<b>11.297,20</b>	<b>12.980,52</b>	<b>14.795,29</b>	<b>17.324,58</b>	<b>19.858,86</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15.463,16</b>	<b>16.104,99</b>	<b>16.878,27</b>	<b>18.366,07</b>	<b>19.858,86</b>

<b>Pasivo</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Neto (recursos propios)</b>	<b>12.658,12</b>	<b>12.699,78</b>	<b>12.928,92</b>	<b>13.313,00</b>	<b>13.896,79</b>
Capital	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Resultados	-3.341,88	-3.300,22	-3.071,08	-2.687,00	-2.103,21
Subvenciones					
<b>Pasivo exigible (recursos ajenos)</b>					
<b>Exigible a largo plazo</b>					
Deudas a largo plazo con entidades de crédito					
Proveedores de inmovilizado					
<b>Exigible a corto plazo</b>	<b>2.805,04</b>	<b>3.405,21</b>	<b>3.949,36</b>	<b>5.053,07</b>	<b>5.962,07</b>
Proveedores					
Efectos comerciales a pagar					
Acreedores por prestación de servicios					
Remuneraciones pendientes de pago					
Hacienda pública acreedor por conceptos fiscales	2.030,24	2.607,16	3.127,37	4.206,43	5.090,03
Organismos de la seguridad social acreedores	774,80	798,04	821,99	846,64	872,04
<b>TOTAL</b>	<b>15.463,16</b>	<b>16.104,99</b>	<b>16.878,27</b>	<b>18.366,07</b>	<b>19.858,86</b>

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Fondo de maniobra FM=AC-PC</b>	<b>8.492,16</b>	<b>9.575,31</b>	<b>10.845,94</b>	<b>12.271,51</b>	<b>13.896,79</b>
<b>Activo Circulante (AC)</b>	<b>11.297,20</b>	<b>12.980,52</b>	<b>14.795,29</b>	<b>17.324,58</b>	<b>19.858,86</b>
<b>Pasivo Circulante (PC)</b>	<b>2.805,04</b>	<b>3.405,21</b>	<b>3.949,36</b>	<b>5.053,07</b>	<b>5.962,07</b>

En el Activo del balance se recogen todas las propiedades de la empresa y los derechos que tiene, es decir, los elementos materiales e inmateriales que poseemos para el desarrollo de



nuestro negocio y los derechos que tenemos sobre terceros y que se convertirán en dinero cuando hagamos efectivos estos derechos (como es el caso de clientes y otros deudores y que en nuestro caso son nulos debido a que habíamos establecido una política de cobros al contado).

Aparecerá la cuenta de Tesorería con su saldo anual y donde podemos observar que se irá incrementando anualmente debido al saldo positivo entre los cobros y los pagos que realizamos en nuestra actividad.

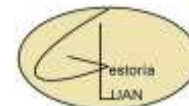
Por último, nuestro activo del balance recogerá las amortizaciones de inmovilizado con signo negativo, que minorarán el activo a lo largo de estos cinco períodos debido a que, como ya comentamos en el apartado de las inversiones, estableceremos una amortización del 20% anual para estos elementos.

En la otra banda se sitúan el Neto y el Pasivo, donde se recogen el capital societario (los 16.000 euros que aportamos los socios) y las deudas que tiene la empresa respectivamente.

En nuestro caso las deudas que recoge el pasivo se corresponderán únicamente con los pagos tanto a la Hacienda Pública y a la Seguridad Social, puesto que como ya comentamos anteriormente los pagos a acreedores se realizan al contado.

De acuerdo con estos datos nuestra contabilidad está perfectamente registrada, y muestra de ello es que los saldos totales anuales para el activo y el pasivo más neto coinciden.

Por último, dentro de este análisis del balance hacemos mención al Fondo de Maniobra: recoge la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante o exigibles a corto plazo. Esta diferencia la constituye el saldo de tesorería y el saldo de las deudas con Hacienda Pública y Seguridad Social respectivamente, y con este resultado positivo podemos concluir que tenemos suficiente capacidad de liquidez o suficientes recursos para hacer frente a los pagos (siendo el triple de las deudas para el año 5).



### 7.3. Cuenta de Resultados provisional (Cuenta de Pérdidas y Ganancias)

Tabla 25: Cuenta de Resultados de los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad

#### PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>VENTAS NETAS</b>	48.932,00	52.415,96	56.147,97	60.145,71	64.428,09
(+) OTROS INGRESOS DE GESTIÓN					
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	48.932,00	52.415,96	56.147,97	60.145,71	64.428,09
(+) TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA					
(+) SUBVENCIONES A LA EXPLOTACIÓN					
<b>VALOR DE LA PRODUCCIÓN</b>	48.932,00	52.415,96	56.147,97	60.145,71	64.428,09
(-) COMPRAS NETAS					
(+/-) VARIACIÓN DE EXISTENCIAS					
(-) SERVICIOS EXTERIORES	8.024,79	7.216,77	7.433,27	7.656,27	7.885,96
(-) OTROS TRIBUTOS (EXCEP. I S/ BENF.)	2.710,00	1.955,00	2.013,65	2.074,06	2.136,28
<b>VALOR AÑADIDO</b>	38.197,21	43.244,19	46.701,05	50.415,38	54.405,85
(-) GASTOS DE PERSONAL	40.497,60	41.712,53	42.963,90	44.252,82	45.580,41
(-) PÉRDIDAS PROCDTES. INMOVILIZADO					
(+) BENEF. PROCDTES. INMOVILIZADO					
<b>RESULT. BRUTO EXPLOTACIÓN (BAIIDA)</b>	-2.300,39	1.531,66	3.737,15	6.162,56	8.825,44
(-) DOTACIONES PARA AMORTIZACIONES	1.041,49	1.041,49	1.041,49	1.041,49	1.041,49
<b>RESULT. NETO EXPLOTACIÓN (BAII)</b>	-3.341,88	490,17	2.695,66	5.121,07	7.783,95
(-) GASTOS FINANCIEROS					
(+) INGRESOS FINANCIEROS					
<b>RESULT. ANTES IMPUESTOS (BAI)</b>	-3.341,88	490,17	2.695,66	5.121,07	7.783,95
(-) IMPUESTO de sociedades		73,53	404,35	1.280,27	1.945,99
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (Beneficio neto)</b>	-3.341,88	416,65	2.291,31	3.840,80	5.837,96
<b>Flujo de caja</b>	-2.300,39	1.458,14	3.332,80	4.882,29	6.879,45

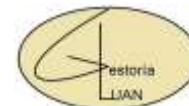
Como resultado de elaborar esta cuenta anual se deriva el resultado del ejercicio de nuestro negocio, ganancia o pérdida y que se denominará Beneficio Neto.

Del total del valor de nuestra prestación de servicios o cifra de negocios iremos descontando los gastos en los que incurrimos para llevar a cabo la actividad empresarial, hasta llegar a un resultado antes de impuestos al cual se le aplicará posteriormente el Impuesto de Sociedades.

De nuestros ingresos que se ven incrementados anualmente fruto de nuestra expansión y buenos resultados de negocio, la partida a descontar que más peso tiene es la de gastos de personal (los salarios de los socios y la aportación a la Seguridad Social), lo cual nos lleva a obtener un resultado bruto de la explotación negativo para el primer año que revertirá su signo a partir del segundo año.

Después de la obtención de este resultado bruto de explotación descontaremos las dotaciones para amortizaciones y por lo que se obtiene el resultado antes de impuestos o BAI, al que aplicaremos el impuesto de sociedades para llegar a la pérdida o ganancia del ejercicio (BDI o beneficio neto).

En el primer ejercicio obtenemos pérdidas por lo que el impuesto de sociedades no se aplica. A partir del segundo año ya obtendremos ganancias y será aplicable el Impuesto de



Sociedades, pasando de tener 416 euros de beneficios en el año 2 a tener 5.800 euros en el quinto año.

De esta cuenta se derivan también los flujos de caja anuales del negocio, datos que usaremos posteriormente en el apartado del análisis del VAN y TIR del estudio de viabilidad del proyecto.

#### 7.4. Previsión de Tesorería

Tabla 26: Estado de flujos de Tesorería de los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad

<b>TESORERÍA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Cobros (entradas)</b>					
Saldo inicial	16.000,00	11.297,20	12.980,52	14.795,29	17.324,58
Clientes mercaderías					
Clientes servicios	59.207,72	63.423,31	67.939,05	72.776,31	77.957,98
Otros cobros					
<b>Total cobros</b>	<b>75.207,72</b>	<b>74.720,51</b>	<b>80.919,57</b>	<b>87.571,60</b>	<b>95.282,56</b>
<b>Pagos (Salidas)</b>					
Proveedores de inmovilizado	6.301,01				
Proveedores					
Acreedores por prestación de servicios	12.420,00	10.687,29	11.007,91	11.338,15	11.678,29
Hacienda pública acreedor por IVA	5.622,71	8.993,11	10.045,52	10.824,61	11.661,08
Sueldos y salarios	30.576,00	31.493,28	32.438,08	33.411,22	34.413,56
Organismos de la seguridad social acreedores	8.522,80	9.553,28	9.839,88	10.135,08	10.439,13
Hacienda pública acreedor por conceptos fiscales	468,00	638,04	657,18	676,90	697,20
Hacienda pública acreedora por I. Sociedades			73,53	404,35	1.280,27
Intereses de deudas con entidades de crédito					
Devolución deuda entidades de crédito					
Otros pagos					
Distribución de beneficios		374,98	2.062,18	3.456,72	5.254,17
<b>Total pagos</b>	<b>63.910,52</b>	<b>61.739,99</b>	<b>66.124,28</b>	<b>70.247,02</b>	<b>75.423,70</b>
<b>Diferencia cobros - pagos (Saldo de tesorería)</b>	<b>11.297,20</b>	<b>12.980,52</b>	<b>14.795,29</b>	<b>17.324,58</b>	<b>19.858,86</b>

En este cuadro titulado Tesorería recogemos el flujo real de la cuenta “Caja” o flujo de efectivo que tiene la empresa a raíz de la simulación de ingresos y gastos que tendremos a lo largo de los cinco primeros ejercicios del negocio.

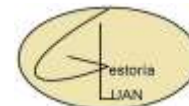
Por una parte, se recogen los cobros o entradas de efectivo compuestos principalmente por los euros con los que se inicia la actividad (capital social o aportaciones societarias) junto con el importe que suponen las prestaciones de servicios, recogidas en la cuenta clientes.

Del otro lado aparecen los pagos o salidas de dinero y estarán compuestas por los gastos en suministros y servicios, los sueldos y salarios, los pagos a H.P. y Seguridad Social.

En el primer año se incluyen a mayores los gastos en inmovilizado y su pago a los correspondientes proveedores.

Como resultado de la diferencia entre cobros y pagos obtenemos el saldo de tesorería y el análisis de viabilidad del proyecto para estos cinco años muestra que se producirá un





incremento de nuestro efectivo resultado de la buena dirección que irá tomando el negocio con su establecimiento en el mercado.

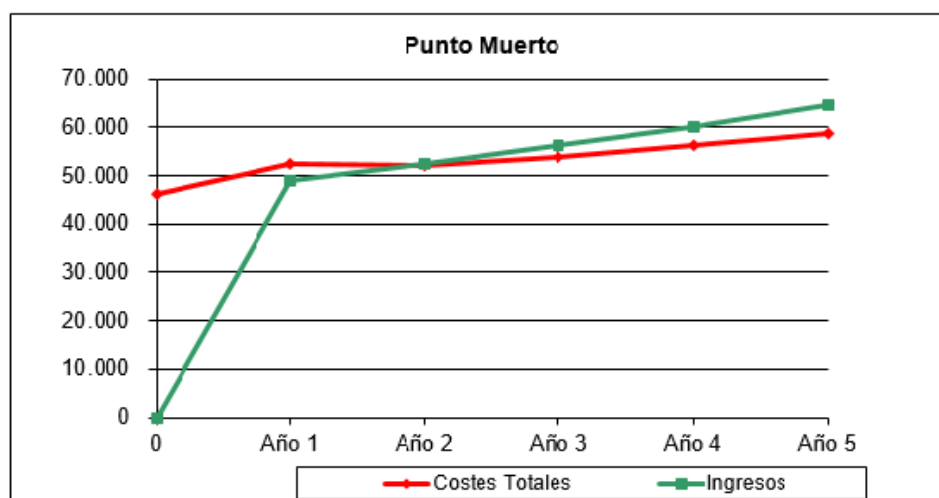
Estos saldos de 11.297 euros para el año 1 y 19.858 euros para el quinto año ratifican una buena capacidad de solvencia, de disponibilidad de cash y de respuesta frente a los pagos (como ya hemos comentado en el análisis del balance).

### 7.5. Punto Muerto

Tabla 27: El Punto Muerto para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad

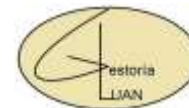
#### PUNTO MUERTO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costes Totales</b>	52.273,88	51.999,31	53.856,66	56.304,91	58.590,12
Fijos (CF)	46.109,15	45.795,87	47.169,74	48.584,84	50.042,38
Variables (CV)	6.164,73	6.203,45	6.686,92	7.720,07	8.547,74
<b>Costes Medios Variables (CMeV)</b>	15,41	14,91	15,46	17,16	18,27
<b>Precio de Venta (P)</b>	122,33	126,00	129,78	133,67	137,68
<b>Margen contribución(Mg C)=P - CMeV/P</b>	0,87	0,88	0,88	0,87	0,87
<b>Punto Muerto (Unidades)=CF/P - CMeV</b>	431,26	412,25	412,60	416,98	419,06
<b>Punto Muerto (Euros)=CF/Mg C</b>	52.755,60	51.943,38	53.546,89	55.739,32	57.697,12
<b>Ingresos</b>	48.932,00	52.415,96	56.147,97	60.145,71	64.428,09



El análisis del punto muerto nos muestra el momento en el que los ingresos de la empresa son mayores que los costes totales, por lo que con la tabla que tenemos podemos decir que en el primer año los costes fueron mayores que los ingresos, pero la situación da un giro y en el segundo año los ingresos son mayores (situación que también se reflejó anteriormente en la cuenta de Pérdidas y Ganancias).

Por tanto y como se ve en la gráfica, el punto muerto se situará en el segundo año y donde tomará el valor de 51.943,38 euros.



## 7.6. Análisis de Cocientes (Ratios)

Tabla 28: Cálculo de ratios para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad

### RATIOS

<b>Ratios Financieros</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Garantía =Activo/Pasivo Exigible	5,513	4,730	4,274	3,635	3,331
Solvencia =Activo Circulante/Pasivo Circulante	4,027	3,812	3,746	3,429	3,331
Liquidez =(Disponible + Realizable)/Pasivo Circulante	4,027	3,812	3,746	3,429	3,331
Tesorería (Test Ácido) =Disponible/Pasivo Circulante	4,027	3,812	3,746	3,429	3,331
<b>Ratios Económicos</b>					
Rentabilidad Económica =BAlI/Activo	-0,216	0,030	0,160	0,279	0,392
Margen =BAlI/Ventas	-0,068	0,009	0,048	0,085	0,121
Rotación =Ventas/Activo	3,164	3,255	3,327	3,275	3,244
Rentabilidad Financiera =Beneficio Neto/Neto	-0,264	0,033	0,177	0,289	0,420
Margen Neto =Beneficio Neto/Ventas	-0,068	0,008	0,041	0,064	0,091
Rotación =Ventas/Activo	3,164	3,255	3,327	3,275	3,244
Apalancamiento =Activo/Neto	1,222	1,268	1,305	1,380	1,429

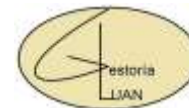
Como resultado de la obtención en el estudio de viabilidad del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias calculamos una serie de ratios que nos ayudará a analizar la estimación de resultados del proyecto.

Las ratios financieras muestran valores muy ventajosos y de éxito ya que en la totalidad de ellas llegan a tomar valores muy por encima de los valores de referencia.

La ratio garantía, que se calcula como el cociente entre el total activo y el pasivo exigible, mide la distancia a la quiebra. En la simulación que hemos realizado toma el valor de 3,33 para el quinto año, bastante distante del valor 0 que representa la quiebra técnica y superior a valores de referencia entre 1,5 y 2,5.

El resto de ratios financieras solvencia, liquidez y prueba ácida también toman valores elevados de 3,33. Éstas muestran una buena situación ya que todas ellas analizan nuestra cuenta de tesorería en función de nuestras deudas a corto plazo, corroborando los buenos resultados que observamos tras el anterior análisis de la cuenta de resultados y de tesorería, y mostrando que tenemos una muy buena capacidad para hacer frente a nuestros pagos.

De las ratios económicas también derivamos un análisis bastante positivo ya que, aunque partimos de datos negativos para el primer año (algo normal en todos los proyectos de creación de empresa) se presenta un cambio de signo a positivo a partir del segundo año.



Con el paso de los ejercicios se muestran tendencias alcistas en las ratios, y esto se produce principalmente gracias a la obtención de mayores beneficios año a año (tanto beneficio antes de impuestos como beneficio neto).

Por tanto, analizando los datos de la rentabilidad económica al quinto año obtendremos 39,20 euros de cada 100 euros que nos cuesta la prestación de servicios, y de la rentabilidad financiera obtendremos 42 euros de cada 100 que invertimos en el proyecto.

### 7.7. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa de Rentabilidad Interna (TIR)

Tabla 29: Cálculo del VAN y TIR para los cinco ejercicios del Estudio de Viabilidad

	<b>Inversión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujos Caja</b>	-5207,45	2.300,39	1.458,14	3.332,80	4.882,29	6.879,45

$$VAN = -I + \frac{FC_1}{1+r} + \frac{FC_2}{(1+r)^2} + \frac{FC_3}{(1+r)^3} + \frac{FC_4}{(1+r)^4} + \frac{FC_5}{(1+r)^5}$$

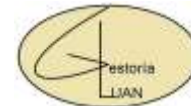
VAN: 5.914,46 €  
 TIR: 24%

Después de todo el análisis de las cuentas anuales que hemos obtenido con la simulación del proyecto y del análisis de las ratios económicas y financieras, analizaremos por último el VAN y TIR del proyecto con la inversión inicial y con los flujos de caja anuales que genera nuestra actividad.

Con el VAN se mide el valor presente de los flujos de caja generados descontada la inversión inicial. En el caso de nuestra gestoría con la inversión de 5207,45 euros que realizamos obtenemos un VAN de 5914,46 euros en cinco años, un valor bastante positivo respecto a nuestra inversión y que indica que el proyecto es rentable ya que toma valor positivo.

Por otro lado, el TIR (Tasa de Rentabilidad Interna) mide el tipo de interés al que el VAN es cero. Esta medición es usada por los inversores para saber a partir de qué interés ya no es rentable invertir en este proyecto frente a otros proyectos o valores fijos de rentabilidad que ofrezcan otros productos financieros.

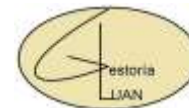
En nuestro caso el TIR es bastante elevado, un 24%, por lo que con los datos que hemos desarrollado a lo largo del plan de empresa podemos decir que existe una cierta seguridad en invertir en este proyecto.



## 8. CONCLUSIONES

Para el escenario de normalidad que hemos definido anteriormente en este plan de negocio y estudio de viabilidad de la Gestoría LUAN S.L. y manejando datos de gastos e ingresos por prestaciones de servicios que consideramos cautelosos y que se aproximan a la situación económica y social en la que estamos inmersos estos años llegamos a las siguientes conclusiones:

- 1) La inversión inicial en el proyecto es de 5.207,45 euros, financiada por las aportaciones de capital de los dos socios, y que revertirá en la obtención de elevados flujos de caja que para el total de los cinco años de estudio de viabilidad serán de 5.914,46 euros (TIR del 24%).
- 2) Dos personas trabajarán en la Gestoría LUAN S.L., los dos socios impulsores del proyecto, por lo que a mayores de los sueldos que hemos establecido en los gastos de personal recibirán una remuneración anual del 90% de los beneficios netos que genere el negocio, sin descartar la futura incorporación de algún empleado más si el volumen de negocio y los resultados son favorables.
- 3) En el segundo ejercicio o año de negocio de la empresa se obtienen beneficios, pasando de los 416 euros de beneficio neto en el año 2 a los 5.837 euros en el quinto año, incremento notable en cuatro años que muestra el buen funcionamiento del negocio y sus buenos resultados, permitiendo la pronta recuperación de lo aportado por cada socio al proyecto en forma de reparto de beneficios.
- 4) Las cuentas de tesorería, de pérdidas y ganancias y las ratios económicas y financieras que fueron analizadas resuelven una excelente tendencia alcista en el negocio con el paso de los ejercicios, por lo que podemos decir que estamos ante un negocio próspero y con estabilidad a largo plazo, saneado y con buena capacidad de hacer frente a futuras inversiones en desarrollo.
- 5) **El proyecto es viable y se puede llevar a cabo.**



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Asensio del Arco, Eva y otro (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Paraninfo.

- Penalonga, Anxo (2010). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Santillana.

*Bases de datos:*

- Instituto Nacional de Estadística. (INE base). Directorio central de empresas. [En línea]:  
<http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>

- Instituto Galego de Estatística. (IGE). Empresas con actividade en Galicia. [En línea]:  
<http://www.ige.eu/igebdt/selector.jsp?COD=3074&paxina=002001&c=0310001001>  
[http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?ruta=verTabla.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=3074&R=9931\[15004:15022:15035:15036:15049:15051:15054:15055:15076:15081:15087\];2\[all\];0\[324\]&C=1\[all\]&F=&S=&SCF=](http://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?ruta=verTabla.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=3074&R=9931[15004:15022:15035:15036:15049:15051:15054:15055:15076:15081:15087];2[all];0[324]&C=1[all]&F=&S=&SCF=)

*Recursos on line:*

- BIC Galicia. Área emprendimiento: materiales y guías de ayuda. [En línea]:

<http://www.bicgalicia.es/bicg/centro/guia.htm>

[http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfp/alumno/alumno\\_esp/material.html](http://www.bicgalicia.es/crearempresasenfp/alumno/alumno_esp/material.html)

- Portal especializado Emprendedores. Crear una empresa, planes de negocio. [En línea]:

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-crear-una-empresa>

- Global Entrepreneurship Monitor (2015): Informe GEM España año 2015. [En línea]:

<http://www.gem-spain.com/>

- Global Entrepreneurship Monitor (2015): Informe GEM Galicia año 2015. [En línea]:

<http://www.gemgalicia.org/>

- IGAPE. Creación de empresas: Canvas, Plan de empresa. [En línea]:

<http://www.igape.es/gl/crear-unha-empresa/crear-unha-empresa/plan-de-negocio>

- Xunta de Galicia. Emprendedores: recursos para la elaboración de plan de empresa. [En línea]: <http://www.igape.es/es/crear-unha-empresa/asesoramento/item/83-plan-de-negocio>