

Trabajo Fin de Grado

Plan de Empresa: Consultoría de Comercio Exterior para Pymes

Autora

Patricia Rodríguez Calvo

Directoras

Sandra Ferreruela Garcés

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón

Facultad Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2015

Plan de empresa: Consultoría de Comercio Exterior para Pymes

Business Plan: SMEs Foreign Trade Consultancy

Autora / *Author*: Patricia Rodríguez Calvo

Directoras / *Supervisors*: Sandra Ferreruela Garcés y Begoña Pelegrín Martínez de Pisón

Titulación / *Degree*: Grado en Administración y Dirección de empresas / *Business Administration and Management*

Resumen

En este trabajo de fin de grado se lleva a cabo la elaboración de un plan de negocio para la creación y puesta en marcha de una consultoría de comercio exterior para pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Zaragoza. El objetivo es aplicar parte de los conocimientos adquiridos durante el grado sobre las distintas áreas de la empresa. Por ello, en el desarrollo del proyecto se realizan análisis del entorno empresarial y también se estudia la normativa de la forma legal elegida. Además, se elabora un plan de marketing y un plan operativo y se decide la organización de los recursos humanos. Finalmente, se completa con un análisis económico-financiero con el fin de evaluar la viabilidad del proyecto elaborado.

Abstract

In this dissertation it is carried out the elaboration of a business plan for the creation and setting up of a SMEs foreign trade consultancy in the city of Zaragoza. The aim is to apply some acquired knowledges during the degree about the different areas of a company. Therefore in the development of this project, it is performed business environment analysis and it is also studied the legal regulation of the type of business. In addition, a marketing plan and an operating plan are elaborated and it is decided the human resources organization. Finally, the business plan is completed with an economic and financial analysis in order to assess the viability of our project.

Palabras clave / *Keywords*: consultoría / *consultancy*; pequeñas y medianas empresas (Pymes) / *small and medium-sized enterprises (SMEs)*; comercio exterior / *foreign trade*.

Índice

1.	PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	1
1.1.	¿QUÉ ES UNA CONSULTORÍA?	1
1.2.	¿POR QUÉ UNA CONSULTORÍA DE COMERCIO EXTERIOR PARA PYMES?	4
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	7
2.1.	ANÁLISIS ECONÓMICO	7
2.2.	ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL	8
2.3.	ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL	9
2.4.	ANÁLISIS TECNOLÓGICO	10
2.5.	ANÁLISIS ECOLÓGICO	10
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	11
3.1.	RIVALIDAD COMPETITIVA	11
3.2.	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	11
3.3.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	11
3.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	12
3.5.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	12
4.	ANÁLISIS DAFO	13
5.	MARCO LEGAL	14
6.	PLAN DE MARKETING	18
6.1.	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SERVICIO	18
6.2.	ESTRATEGIA DE PRECIOS	20
6.3.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	21
6.3.1.	Comunicación	21
6.3.2.	Promoción	22

6.4. PREVISIÓN DE VENTAS	23
7. PLAN OPERATIVO	26
7.1. SITUACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL DESPACHO	26
7.2. EQUIPOS E INSTALACIONES	27
7.3. GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS	28
7.4. CALIDAD	29
8. RECURSOS HUMANOS	30
8.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	30
8.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL	32
8.3. CONTRATACIÓN Y SALARIO	33
9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	35
9.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	35
9.1.1. Desembolso inicial	35
9.1.2. Plan de amortizaciones	36
9.1.3. Necesidades del Fondo de Rotación	36
9.2. PLAN DE FINANCIACIÓN	38
9.3. CUANTIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	39
9.4. IMPUESTOS	39
9.4.1. Impuesto de Sociedades	39
9.4.2. Impuesto de Actividades Económicas	40
9.5. FLUJOS DE CAJA	40
9.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	41
9.7. VALORACIÓN DEL PROYECTO	42
9.7.1. El coste de capital	42
9.7.2. Plazo de recuperación simple o <i>Pay-Back</i>	43
9.7.3. Valor Actual Neto (VAN)	43

9.7.4. Tasa Interna de Rendimiento (TIR)	43
9.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	43
10. CONCLUSIONES	45
11. BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	51
ANEXO I. Informe ICEX: Evolución del nº de exportadores por provincias.....	52
ANEXO II. Informe ICEX: Concentración de Exportadores por volumen de Exportación.....	53
ANEXO III. Tablas, cálculo y cuotas de amortización del proyecto	54
ANEXO IV. Tablas y cálculo Necesidades del Fondo de Rotación del proyecto.....	55
ANEXO V. Tabla de amortización del préstamo ICO	56
ANEXO VI. Tabla Estimación de Ingresos para el Año 1	57
ANEXO VII. Principales gastos del proyecto para el Año 1	58
ANEXO VIII. Flujos de caja del proyecto (Escenario probable)	59
ANEXO IX. Flujos de caja del proyecto (Escenario pesimista)	60

Índice de Figuras

Figura 1.1. ¿Qué motivos llevan a la empresa a contratar servicios de consultoría?	2
Figura 1.2. Empresas de Aragón por sectores de actividad y tamaño	4
Figura 1.3. Evolución del comercio de mercancías con el extranjero en Aragón. (Unidad: millones de euros)	5
Figura 2.1. Mapa tasa de paro en España por Comunidad Autónoma	8
Figura 4.1. Análisis DAFO de PYMEX	13
Figura 6.1. Tabla de precios establecidos para PYMEX	21
Figura 6.2. Evolución nº de empresas exportadoras en Zaragoza 2011-2015	24

Figura 6.3. Previsión de ventas (servicios contratados) total y por tamaño de empresas clientes	25
Figura 7.1. Ubicación en el mapa y exteriores de nuestra oficina, Paseo Independencia 28	27
Figura 7.2. Muestra de motivos decorativos seleccionados para la consultoría	28
Figura 8.1. Indicadores relativos a las políticas de RRHH en el sector español de la consultoría	30
Figura 8.2. Organigrama consultoría	32
Figura 8.3. Tabla salarial actualizada	34
Figura 9.1. Desembolso inicial	35
Figura 9.2. Tabla de amortización de inversiones	36
Figura 9.3. Cuotas amortización anuales del proyecto	36
Figura 9.4. Tabla Necesidades del Fondo de Rotación del proyecto	37
Figura 9.5. Tipo de interés fijo préstamo ICO a 5 años sin carencia.....	38
Figura 9.6. Flujos de caja del proyecto.....	41
Figura 9.7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del proyecto	41
Figura 9.8. Importe y porcentaje de los recursos financieros	42
Figura 9.9. Variación de las ventas para el escenario pesimista.....	44

1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La página web del Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España describe un plan de empresa como un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Se trata de una herramienta imprescindible cuando se quiere iniciar un nuevo proyecto empresarial, pero también se puede utilizar para reestructurar aspectos comerciales, productivos, organizativos o financieros de empresas ya establecidas; así como para proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal de la empresa.

Además, un plan de empresa puede ser útil como carta de presentación del proyecto ante bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

A continuación, en este trabajo llevaremos a cabo la realización de un plan de empresa para una consultoría de comercio exterior para Pymes, viéndola como una posible oportunidad de negocio y estudiando la posibilidad de que pueda llegar a transformarse en un proyecto empresarial real.

1.1. ¿QUÉ ES UNA CONSULTORÍA?

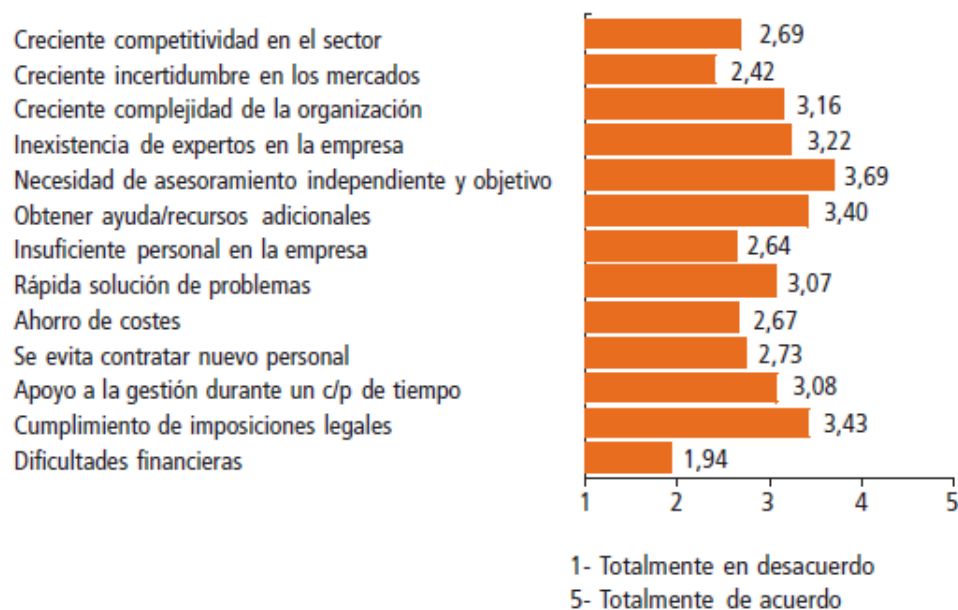
En las palabras de Peter Becker "*Consulting* en su mejor momento es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás."

La consultoría de empresas es “un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones” (KUBR, M. 1997: *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Oficina internacional del Trabajo, Ginebra). Es decir, un servicio profesional externo al que las

empresas recurren con el objetivo de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas.

Entre los motivos por los que una empresa solicita un servicio de consultoría podemos encontrar los siguientes:

Figura 1.1. ¿Qué motivos llevan a la empresa a contratar servicios de consultoría?



Fuente: Consejo General de Economistas. 2006: *Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de competitividad de la Pyme*

En la anterior gráfica, observamos que el principal motivo sería la necesidad de asesoramiento independiente y objetivo; la empresa cuenta con un consultor imparcial y profesional que le atiende en todo momento en función de sus necesidades, obteniendo un punto de vista externo. Otro de los principales motivos es para el cumplimiento de las imposiciones legales, como la consultoría jurídica y la gestión de impuestos. También influyen notablemente la obtención de recursos adicionales y la inexistencia de expertos en la empresa; esto ocurre sobre todo en las pequeñas y medianas empresas que en muchas ocasiones no cuentan con un departamento específico para cada área, por lo que en determinados aspectos les resulta mucho más sencillo contar con los servicios de una consultoría que posee la experiencia y el personal adecuado.

Según Valles Romero, el proceso de consultoría está compuesto de cinco fases con sus correspondientes actividades, aunque por supuesto cada proceso de consultoría puede ser diferente ya que debe adaptarse a los requerimientos especiales del cliente.

1. Iniciación (Preparación inicial)
 - a. Primeros contactos con el cliente
 - b. Diagnóstico preliminar
 - c. Planear el cometido
 - d. Propuesta de tareas
 - e. Contrato
2. Diagnóstico
 - a. Descubrir los hechos
 - b. Análisis y síntesis
 - c. Examen detallado del problema
3. Planificación de medidas (Plan de acción)
 - a. Elaborar soluciones
 - b. Evaluar opciones
 - c. Propuesta al cliente
 - d. Planear la aplicación de medidas
4. Aplicación (Implementación)
 - a. Contribuir a la aplicación
 - b. Propuesta de ajustes
 - c. Capacitación
5. Terminación
 - a. Evaluación
 - b. Informe final
 - c. Establecer compromisos
 - d. Planes de seguimiento
 - e. Retirada

La consultoría es un importante componente del mundo de los negocios, constituyendo un aspecto clave en el desarrollo económico de la empresa (Bennett et al., 2000).

1.2. ¿POR QUÉ UNA CONSULTORÍA DE COMERCIO EXTERIOR PARA PYMES?

La mayor parte del tejido empresarial español está formado por pequeñas y medianas empresas. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2014 había en España 3.114.361 empresas, de las cuales 3.110.522 (99,88%) son Pymes (entre 0 y 249 asalariados).

Si nos centramos en Aragón más concretamente, en la siguiente tabla podemos ver la distribución de las empresas en Aragón por sectores de actividad y tamaño. Un 95,6% de las empresas aragonesas cuenta con menos de 10 asalariados.

Figura 1.2. Empresas de Aragón por sectores de actividad y tamaño

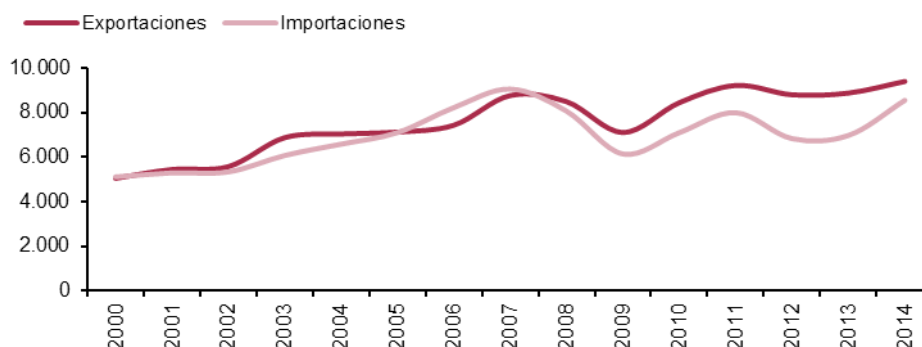
Empresas por sectores de actividad y tamaño. Aragón. A 1 de enero de 2015.

	Total	Industria	Construcción	Servicios
Total	89.873	6.677	12.596	70.600
Sin asalariados	48.007	2.315	7.872	37.820
De 1 a 2 asalariados	26.201	1.788	3.145	21.268
De 3 a 5 asalariados	8.434	896	917	6.621
De 6 a 9 asalariados	3.290	533	307	2.450
De 10 a 19 asalariados	2.135	530	231	1.374
De 20 ó más asalariados	1.806	615	124	1.067

Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE)

En esta época de crisis que ha sufrido la economía española muchas empresas han visto la posibilidad de mejorar su situación mediante la ampliación de sus mercados a países extranjeros. Y es que la internacionalización, no solo ha supuesto la recuperación de muchas compañías españolas, sino que además estos nuevos mercados les han generado un importante crecimiento. Algunas simplemente se han encargado de reforzar o ampliar los mercados exteriores en los que ya operaban, pero muchas de ellas han iniciado su actividad exportadora por primera vez.

Figura 1.3. Evolución del comercio de mercancías con el extranjero en Aragón. (Unidad: millones de euros)



Fuente: Instituto Aragonés de Estadística según Cámara de Comercio y Agencia Tributaria

Esto parece haber iniciado una nueva etapa, en la que no solo las grandes multinacionales operan en mercados extranjeros, sino que también las pequeñas y medianas empresas, que forman el principal tejido empresarial español, han visto una gran oportunidad de hacer negocio y mejorar su rentabilidad. Según el estudio sobre la internalización de la empresa española realizado por Millward Brown, el 80% de las pequeñas y medianas empresas en España tienen pensado mantener o incrementar la inversión en el extranjero. Además, la mayoría de ellas se lanzaron a los mercados extranjeros sin un plan o estrategia específica, únicamente en busca de una salida a la situación de nuestro país. Y es aquí, dónde entra en juego el papel de nuestra consultoría.

La Consultoría de Comercio Exterior para Pymes, se encargaría de orientar, encaminar y asesorar a estas pequeñas y medianas empresas que han iniciado recientemente sus exportaciones a mercados extranjeros y que no cuentan con una estrategia definida, así como a las numerosas empresas que se prevé que inicien una actividad exportadora en los próximos años.

Esta actividad se llevaría a cabo a través de planes de exportación, control y seguimiento en todo el proceso de exportación, investigación y prospección de mercados, información y asesoramiento de la gestión administrativa de la exportación (aranceles, logística, documentos), asesoramiento en fiscalidad internacional, ampliación y expansión de mercados, contratación internacional, asesoramiento jurídico y marco legal internacional.

Una gran empresa o una empresa multinacional puede disponer de su propio departamento de Comercio Exterior, pero sin embargo para una pequeña y mediana empresa esto supondría un elevado coste, por lo que por lo general sería mucho más cómodo subcontratar estas actividades y así poder realizar su actividad exportadora de la manera más adecuada a un coste mucho menor.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

En el análisis del entorno general utilizaremos la técnica PESTEL, describiendo el entorno externo a través de los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

2.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

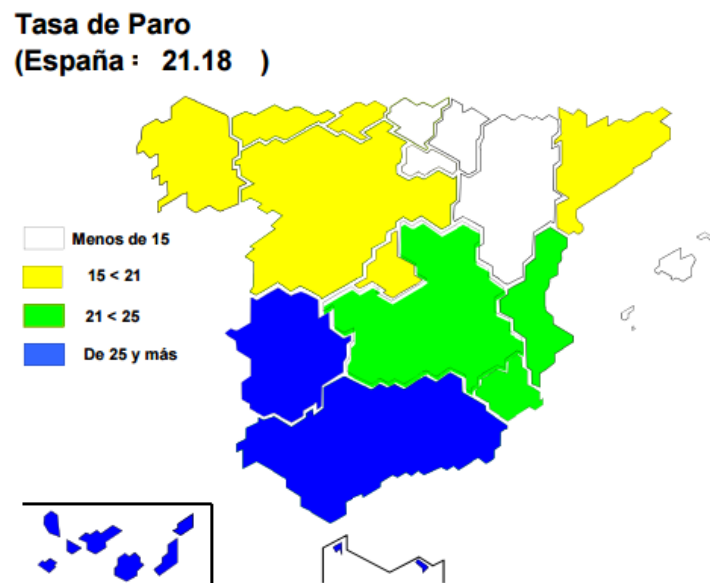
Actualmente España se encuentra en una situación económica delicada debido a la grave crisis sufrida en los últimos años, aunque en estos momentos la situación es bastante más favorable y se observan claros síntomas de recuperación.

Uno de los indicadores que podemos utilizar para analizar la situación económica del país es la evolución del empleo y del paro, uno de los principales problemas de España en el momento actual.

La Encuesta de Población Activa (EPA) del tercer trimestre del año 2015 sitúa la tasa de paro en un 21,18%, reflejando una reducción del paro y un aumento de la ocupación superiores a lo esperado. Durante este último año esta tasa ha descendido 2,5 puntos, y por primera vez desde el año 2011, España supera los 18 millones de ocupados y cae por debajo de los 5 millones de parados. A pesar de ser datos positivos para la economía española, si los comparamos con los de otros países, nuestra tasa de paro se encuentra muy por encima de la media europea (9,5%), por lo que la economía española todavía tiene un largo camino hasta alcanzar la recuperación completa.

Si analizamos más concretamente la situación de Aragón, en el mapa de la figura 2.1. podemos observar que se encuentra entre las Comunidades Autónomas con menor tasa de paro junto con Navarra, País Vasco, La Rioja y Baleares; siendo esta inferior al 15%.

Figura 2.1. Mapa tasa de paro en España por Comunidad Autónoma



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 22 de octubre de 2015. EPA, Tercer Trimestre 2015.

Otro dato de interés sería la evolución del PIB, que continúa creciendo de manera sostenida durante estos últimos años. El Banco de España estima un crecimiento del 3,1% para el conjunto del año 2015, a pesar de que se ha moderado el ritmo de crecimiento recientemente. En julio de 2015, el FMI anunciaba que según sus previsiones España será la economía industrializada que más va a crecer durante el año 2015, superando a Estados Unidos y Reino Unido.

Estos avances son debidos al impulso de la renta de las familias, la depreciación del euro y la reforma fiscal, así como a la mejora en la corrección de desequilibrios mediante políticas establecidas tanto en España como en Europa.

Respecto al futuro, se espera que el mayor crecimiento de España provenga del fuerte ritmo de expansión de la demanda nacional, debido al aumento de la renta disponible de las familias y la mejora de las condiciones de acceso al crédito.

2.2. ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL

El análisis legal incluye las normas y leyes que regulan el sector, por lo que los factores políticos (sistemas de gobierno, cambios políticos...) también son de gran relevancia en este entorno.

España cuenta con un sistema político estable y consolidado, aunque en los últimos años se ha debilitado su imagen, debido principalmente a los casos de corrupción. De hecho, según el Centro de Investigaciones Sociológicas, el paro y la corrupción son las dos principales preocupaciones de la sociedad española en la actualidad.

Conscientes de la posibilidad de que hubiera un cambio de gobierno en las próximas elecciones, tendremos que tener en cuenta de que manera podrían influirnos las nuevas políticas o medidas que este podría establecer. Debido a que nuestro negocio se trata de una consultoría, en un principio, un cambio de gobierno no nos afectaría demasiado. Deberíamos considerar algunas variaciones que podría haber tanto en subvenciones de las que podríamos beneficiarnos, como de impuestos o tasas que deberíamos pagar. También nos podrían afectar modificaciones en la Ley de salario mínimo, seguridad en el trabajo o jornada laboral...

2.3. ANÁLISIS SOCIO-CULTURAL

En el entorno sociocultural se incluyen las características demográficas, los hábitos culturales, así como las instituciones y otras fuerzas que influyan en valores, percepciones o comportamientos básicos de una sociedad o individuos.

En el caso de Aragón, al igual que en España, se trata de una población envejecida entre 30 y 50 años. Dado que nuestra empresa estaría enfocada a personas mayores de edad, es decir de 18 en adelante, esta clasificación no nos supondrá ningún problema para nuestro negocio. En la pirámide poblacional la población joven representa una base estrecha, la población adulta concentra el mayor porcentaje de la población, mientras que la población envejecida aumenta considerablemente en los últimos años sobre todo debido al incremento de la esperanza de vida. Actualmente, la esperanza de vida en España es de 85,71 años para las mujeres y 80,17 para los hombres.

Por otro lado, las perspectivas de crecimiento en el sector de servicios a empresas son positivas debido a fenómenos como la globalización, la reestructuración de empresas, la internacionalización de los negocios, el uso de nuevas tecnologías, el incremento de las preocupaciones sobre la calidad y el medioambiente, etc. Además, el número de emprendedores se puede ver incrementado debido al aumento de ayudas y subvenciones para la creación de empresas.

2.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor determinante hoy en día para cualquier empresa. Se hace imprescindible disponer de equipos informáticos, tener acceso a internet, así como contar con los programas adecuados para la gestión empresarial.

Tanto en el Ministerio de Industria, Energía y Turismo como en el Gobierno de Aragón apuestan por el uso de la tecnología en el sector empresarial, de modo que podemos encontrar numerosas herramientas en Internet que el gobierno ofrece para facilitar la creación de empresas como las plataformas www.creatuempresa.org o www.ipyme.org (Ministerio de Industria, Energía y Turismo) o Aragón Emprendedor (www.aragonemprendedor.com)

Internet transforma numerosas tareas que en el pasado eran laboriosas y costosas en algo sencillo y rápido. En el caso de nuestro negocio será principalmente importante a la hora de obtener información, comunicarnos con nuestros clientes y para gestionar las relaciones o trámites con el exterior de España.

2.5. ANÁLISIS ECOLÓGICO

La importancia de los factores ecológicos es cada día mayor en nuestro país. Por lo que los problemas medioambientales, los procesos de producción ecológicos, la regulación y política medioambiental se han convertido en aspectos relevantes para la sociedad española y por supuesto, también para las empresas.

La Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza publica una guía de buenas prácticas ambientales en oficinas y despachos para reducir el impacto ambiental negativo. Dicho documento indica que se debe tener en cuenta el gasto de agua, energía (climatización, iluminación y equipos de ofimática), recursos naturales (papel, material de oficina, mobiliario) y residuos. Además propone varias medidas para contribuir a la reducción del impacto ambiental como la gestión especial de tóner de impresoras o pilas y baterías usadas; usar la climatización solo cuando sea necesario; facilitar información y formación medioambiental al personal o comprar equipos que cumplan con la normativa “Energy Star” de la USEPA (Agencia de Protección Medioambiental de los Estados Unidos).

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter nos permite analizar los principales factores que afectan al microentorno de nuestra empresa.

3.1. RIVALIDAD COMPETITIVA

El sector de la consultoría en Zaragoza está bastante fragmentado, sin que ninguna empresa obtenga una cuota suficientemente significativa. Existen un gran número de empresas de consultoría, sin embargo el sector específico de comercio exterior todavía no está tan explotado como otros. De modo que, aunque por lo general se trata de un sector con alta rivalidad competitiva, en nuestro caso concreto la rivalidad sería algo menor.

Por otro lado, la baja diferenciación del producto contribuye a incrementar la rivalidad ya que, por lo general, se trata de servicios bastante estandarizados y por tanto, la principal diferenciación proviene del equipo humano y los precios.

3.2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras a la entrada no son elevadas, por lo que la entrada en el sector resulta relativamente sencilla. Entre las barreras a la entrada quizá podríamos encontrar la experiencia de otras consultorías ya existentes, la existencia de fidelidad por parte de los clientes a su consultoría actual o la necesidad de conocimientos específicos.

La inversión de capital, sin embargo, en este sector no supone una gran barrera a la entrada, ya que es posible desarrollar la actividad sin incurrir en grandes costes. De hecho, los principales costes en este sector provienen principalmente de la inversión en capital humano y en tecnologías de la información.

3.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La principal amenaza sería la oferta de servicios que satisficieran las mismas necesidades por parte de asesorías y entidades públicas. De hecho, en los últimos años el gobierno ha realizado numerosos proyectos para incrementar y facilitar la exportación

por parte de empresas españolas, entre los que por ejemplo CESCE e ICEX tienen un papel destacado.

3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes en un principio no sería demasiado elevado, ya que existe un amplio número de clientes. Además, la fidelidad con su consultoría actual puede suponer un coste de cambio para ellos. Sin embargo, cuánto mayor sea el tamaño de la empresa cliente más poder negociador tendrá, ya que puede contribuir a generar importantes ingresos para la empresa consultora.

3.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores del sector suele ser bajo, ya que el número de posibles proveedores es bastante elevado. Los principales proveedores son de material de oficina, mobiliario y servicios informáticos. Por tanto, las empresas de consultoría buscan principalmente una buena relación calidad-precio en sus proveedores y los costes de cambio de uno a otro, por lo general, son bastante bajos. Únicamente en el caso de los servicios y mantenimiento informáticos los costes de cambio suelen ser bastante más elevados, por tanto su poder negociador es más alto.

4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO distingue entre análisis interno de debilidades y fortalezas, y análisis externo de oportunidades y amenazas de nuestro negocio. Este análisis nos facilitará la decisión de las estrategias a desarrollar en los siguientes apartados y en el futuro.

Las principales preguntas a las que debemos dar respuesta son:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo corregir cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Figura 4.1. Análisis DAFO de PYMEX

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia - Ausencia de cartera de clientes - Empresa de nueva creación - Sin reputación - Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del número de competidores - Reducción de empresas clientes en la zona - Grandes despachos con economías de escala 	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Precios competitivos - Buena localización - Alta cualificación del equipo humano - Servicio especializado - Presencia en internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado en expansión - Segmento no explotado - Incorporación de nuevas tecnologías de la información - Facilidades a la creación de empresas - Posibilidad de acuerdos estratégicos con otras empresas 	OPORTUNIDADES

Fuente: elaboración propia

5. MARCO LEGAL

Una vez definida la idea de negocio, debemos elegir la forma jurídica más apropiada para la empresa. Existen diferentes tipos de formas jurídicas, cada una con unas ventajas e inconvenientes. La elección de una u otra se basará en cuál de ellas es la que mejor se adapta al proyecto y en función de los intereses propios.

Tras analizar las posibilidades existentes en la actualidad y valorar cuál de ellas resulta la más conveniente en este caso, la forma jurídica elegida para nuestra consultoría es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L). La Sociedad de Responsabilidad Limitada es una sociedad de carácter mercantil, con personalidad jurídica propia, en la que el capital social está dividido en participaciones sociales, acumulables e indivisibles integradas por aportaciones de todos los socios, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y en la que la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo nos facilita la normativa correspondiente a dicha forma jurídica:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo; por el que se regulan los modelos de estatutos-tipo y de escritura pública estandarizados de las sociedades de responsabilidad limitada, se aprueba modelo de estatutos-tipo, se regula la Agenda Electrónica Notarial y la Bolsa de denominaciones sociales con reserva.
- Orden JUS/1840/2015, por la que se aprueba el modelo de escritura pública en formato estandarizado y campos codificados de las sociedades de responsabilidad limitada, así como la relación de actividades que pueden formar parte del objeto social.
- Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Las características que conlleva constituir la empresa como una Sociedad de Responsabilidad Limitada son las siguientes:

- **Número de socios:** el número de socios permitidos son uno o más. Nuestra consultoría será una sociedad unipersonal, ya que contará con un único socio.
- **Responsabilidad de los socios:** la responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado. De modo que se diferencia entre el patrimonio personal y el patrimonio empresarial, asumiendo un menor riesgo.
- **Capital social necesario:** en este caso el capital mínimo es de 3.005,06€, que debe estar desembolsado y suscrito en el momento de la constitución de la sociedad. El capital social es uno de los elementos clave para la toma de la decisión, dado que no contamos con un presupuesto muy elevado esta forma jurídica nos resulta mucho más conveniente que la de una Sociedad Anónima, en la que se requiere un desembolso mucho mayor. Además, la S.L. permite la realización de aportaciones no dinerarias.
- **Aspectos fiscales:** dado que la empresa se constituye como una sociedad mercantil, tributará mediante el Impuesto de Sociedades aplicando un tipo general del 25%, a excepción de los dos primeros periodos con base imponible positiva en los que el tipo será del 15%, tal y como se detalla en el apartado “9.4.1. Impuesto de Sociedades” de este trabajo.
- **Dirección y gestión:** en el caso de sociedades unipersonales, el socio único ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad. Tienen que llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario (registro diario de las operaciones) y un Libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las Juntas Generales. También llevará un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales. Además de los libros obligatorios para todas las Sociedades de Responsabilidad Limitada, la Sociedad unipersonal deberá llevar el Libro registro de contratos de la S.L.U. con el socio único.

Por lo tanto, las principales ventajas que nos aportaría esta forma jurídica serían responsabilidad social limitada, régimen jurídico más flexible que otro tipo de sociedades, sin límite mínimo ni máximo de socios, capital social mínimo reducido, no

existencia de capital máximo y el hecho de no ser necesaria la intervención de un experto independiente o auditor para la realización de ampliaciones de capital o valoración de aportaciones no dinerarias. Entre los aspectos negativos se encontraría la obligatoriedad de llevar contabilidad formal, complejidad del Impuesto de Sociedades o los mayores gastos de gestión generados que el empresario individual.

Los principales pasos en el proceso de constitución de la sociedad serán los siguientes:

1. **Solicitud del Certificado de Denominación Social:** Consiste en acreditar que el nombre elegido para nuestra empresa no coincide con el de otra ya existente y es expedido por el Registro Mercantil Central.
2. **Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa:** tras la obtención del certificado de denominación, se procederá a la apertura de una cuenta a nombre de la sociedad en la que ingresará el capital mínimo inicial (3.005,06€). El banco entregará un certificado que deberá presentarse ante notario.
3. **Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución:** se constituye mediante escritura pública ante notario por la totalidad de los socios fundadores. Tras la realización de este trámite, se podrá realizar la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
4. **Liquidación del impuesto de Transmisiones Patrimoniales:** con anterioridad, la constitución de una sociedad limitada generaba la obligación de pagar el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados al tipo del uno por cierto (1%) del capital de la sociedad. Con la aprobación del Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, a partir del 3 de diciembre de 2010, la constitución de una sociedad limitada está exenta del pago de dicho impuesto.
5. **Trámites con Hacienda:** deberemos obtener un Número de Identificación Fiscal (N.I.F) provisional de la sociedad, darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y realizar la declaración censal (I.V.A.).
6. **Inscripción en el Registro Mercantil:** la sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social en un plazo máximo de dos meses desde la obtención de la escritura de constitución. Una vez inscrita, la sociedad adquiere su personalidad jurídica

como sociedad de responsabilidad limitada. También será necesario publicar la inscripción en el B.O.R.M.E.

7. **Obtención del N.I.F. definitivo:** finalmente se deberá canjear la tarjeta provisional del N.I.F. por la definitiva.

Tras completar los pasos anteriores, la creación de la Sociedad Limitada será efectiva. Sin embargo, para iniciar nuestra actividad también será necesario completar una serie de obligaciones con el Ayuntamiento y la Seguridad Social como puede ser una solicitud de licencia de apertura o el alta en la Seguridad de Social.

Además, nuestra consultoría también se verá afectada por la Ley de Sociedades Profesionales (Ley 2/2007, de 15 de marzo).

6. PLAN DE MARKETING

6.1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL SERVICIO

El nombre elegido para nuestra empresa es “PYMEX. Consultoría de Comercio Exterior”.

PYMEX se encarga principalmente de ayudar y asesorar a pequeñas y medianas empresas en todas las fases de su proceso de internacionalización, garantizando el éxito de sus ventas. Para ello ofrece un amplio abanico de servicios entre los que nuestros clientes pueden elegir en función del que más se adapte a sus necesidades específicas.

La selección de los servicios ofertados se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los principales motivos que llevan a las empresas a contratar servicios de consultoría según el estudio *Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de competitividad de la Pyme* realizado por el Consejo General de Economistas. Además, también se han investigado los servicios que ofrecen otras consultorías de comercio exterior y nuestros competidores más directos.

Los servicios ofrecidos se detallan a continuación:

- **Elaboración de estudios de mercado internacionales:** estudio de mercado concreto o estudio de priorización de mercados, seleccionando el mercado más idóneo para la exportación de un determinado producto o servicio.
- **Elaboración de planes de exportación:** estrategia y negociación internacional, trámites de exportación, logística internacional...
- **Agentes comerciales internacionales:** búsqueda, filtraje y selección de agentes comerciales internacionales, distribuidores, representantes y socios en mercados internacionales. Apoyo en negociaciones.
- **Organización de agendas y misiones comerciales:** organización de viajes comerciales, entrevistas y la logística necesaria (reserva de hotel, transporte, intérprete...)
- **Outsourcing de su departamento de exportación:** gestión externalizada de su departamento de exportación.

- **Asesoría en Comercio Exterior:** información sobre trámites de constitución de empresas en el extranjero, licencias de importación y exportación, asesoramiento legal y financiero, traducciones de documentación, información y gestión de subvenciones y ayudas y programas oficiales para exportar.
- **Asesoramiento en transporte internacional o contratos de distribución**
- **Preparación, atención y seguimiento de ferias internacionales:** información sobre ferias internacionales, gestión de participaciones en ferias...

Por supuesto si alguno de nuestros clientes solicitará algún servicio diferente a los que la empresa realiza en un principio y relacionado con nuestro área de desarrollo, se procedería al estudio y viabilidad sobre la posibilidad de poder llevar a cabo dicho servicio, cumpliendo con las expectativas de otorgar siempre a nuestros clientes una atención completamente personalizada.

Podríamos decir que la actuación de nuestra empresa se desarrolla principalmente en tres fases. La primera de ellas es la gestión de información, para poder proceder a la segunda fase que es la aplicación del servicio concreto solicitado por nuestro cliente y por último, la finalización de dicho servicio.

- 1. Información:** antes de proceder a realizar ninguna actividad solicitada, nos debemos asegurar de que el cliente está informado de todos los servicios y condiciones implicados en el contrato. También se solicitara información general sobre la situación de la empresa cliente, de modo que seamos capaces de realizar una propuesta inicial.
- 2. Servicios:** tras la aceptación de la propuesta inicial por nuestro cliente, nuestra empresa inicia su actividad y procede a la aplicación del servicio o servicios solicitados. Las tareas concretas desarrolladas durante esta fase varían en función del encargo realizado por el cliente.
- 3. Terminación:** proporcionado y finalizado el servicio requerido por nuestro cliente se procede a realizar una evaluación e informe final de la actividad realizada. También se analizará la necesidad de establecer un plan de seguimiento o la posibilidad de realizar compromisos futuros.

6.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

En el área de consultoría no existe una fórmula concreta para realizar la fijación de precios, lo que lo convierte en una tarea complicada. Conforme la consultoría adquiera experiencia en la realización de proyectos nos resultara más sencillo establecer unos precios acorde con la estrategia que queremos seguir. En general, podemos dividir en tres los tipos de tarifas utilizadas por el resto de consultores en las siguientes: tarifa por hora/día, tarifa por proyecto o tarifa fija más comisión variable por consecución de objetivos.

Debido a la heterogeneidad del mercado, el precio de los servicios realizados varía principalmente en función de los siguientes factores:

- **Carga de trabajo:** se determina en función de las horas de dedicación estimadas, gestiones a realizar, requisitos a cumplir, especificaciones requeridas por el cliente. Conforme a una mayor complejidad y mayor número de especificaciones el precio aumentará de manera significativa.
- **Tipo de servicio:** se diferencia entre si es un servicio que se realiza de manera puntual y de corta duración o si se trata de un servicio de larga duración que exige una relación continuada, como puede ser por ejemplo el *outsourcing* del departamento de exportación.
- **Lugar de prestación del servicio:** varía entre servicios prestados en el propio despacho o servicios prestados en oficinas del cliente.
- **Tarifas de empresas similares:** en todo momento se debe observar que precio establecen nuestros competidores, sobre todo para tareas más estandarizadas en las que el precio es un factor determinante para el cliente.
- **Experiencia y reputación:** los precios también varían entre una consultoría de nueva creación y una consultoría con numerosos años de experiencia en el sector. El hecho de tener referencias de clientes anteriores o haber trabajado con grandes empresas otorgan una reputación que también puede verse reflejada en el precio.

Finalmente las tarifas se establecerán por proyecto, diferenciando precios entre servicios prestados a micro y pequeñas empresas (de 0 a 49 empleados) y medianas empresas (de

50 a 249 empresas). En el caso del servicio de *outsourcing* la tarifa es anual, es decir, se considera que se lleva a cabo el servicio de externalización durante 12 meses.

Figura 6.1. Tabla de precios establecidos para PYMEX

SERVICIOS PYMEX	Precio Micro y Pequeña Empresa	Precio Mediana Empresa
Elaboración estudios de mercado internacionales	2.231,32 €	3.123,85 €
Elaboración planes de exportación	2.670,56 €	3.738,78 €
Agentes comerciales internacionales	879,81 €	1.319,72 €
Organización de agendas y misiones comerciales	602,97 €	904,46 €
<i>Outsourcing</i> del departamento de exportación (12 meses)	5.400,00 €	7.560,00 €
Asesoría en Comercio Exterior	1.236,86 €	1.855,29 €
Asesoramiento en transporte internacional o contratos de distribución	423,56 €	635,34 €
Preparación, atención y seguimiento de ferias internacionales	345,76 €	518,64 €

Fuente: elaboración propia

6.3. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Dado que somos una empresa de nueva creación, el hecho de establecer una buena estrategia de comunicación y promoción tiene una gran relevancia en el momento inicial a la hora de obtener nuestros primeros clientes y posibilitar la obtención de beneficios futuros. Por ello, la empresa necesita realizar grandes esfuerzos en esta área utilizando todos los métodos que posea a su alcance y le faciliten darse a conocer al público atrayendo el mayor número de clientes posibles.

6.3.1. Comunicación

La empresa realizará sus esfuerzos de comunicación mediante los siguientes métodos:

- **Telemarketing:** tras la selección del mercado objetivo, la empresa se pondrá en contacto con los potenciales clientes vía telefónica para informarles de nuestros servicios y promociones o concertar entrevistas, en el caso de que estuvieran interesados.
- **Visitas comerciales:** esto nos permite un contacto directo con nuestros potenciales clientes, por lo general es más costoso pero también más efectivo.
- **Boca a boca:** para que este sea efectivo necesitaremos que nuestros clientes queden muy satisfechos con nuestra actividad, de este modo ellos mismos se lo comunicarán de manera voluntaria a sus conocidos. Del mismo modo, otros conocidos profesionales podrían recomendarnos en el caso de que detectaran potenciales clientes.
- **Página web:** hoy en día, estar presente en internet es más que necesario. Por ello, nuestra empresa contará con su propia página web que servirá como medio de comunicación, consulta y contacto para nuestros clientes. Dado que nuestra empresa tiene un enfoque internacional, estará disponible en varios idiomas. De este modo, nuestros clientes podrán contactarnos a través de nuestra página web o dirección de correo electrónico, esto nos servirá tanto para facilitar información de un modo sencillo y rápido como para resolver posibles dudas de nuestros clientes. Para la creación de nuestra página web contaremos con los servicios de la empresa aragonesa Ecomputer.
- **Anuncios en internet, revistas y directorios empresariales:** la empresa se anunciará tanto en diversos portales gratuitos de internet, como en revistas empresariales y directorios provinciales relacionados con la actividad. También será interesante la presencia en directorios de entidades relacionados con el comercio exterior.

6.3.2. Promoción

La empresa realizará las siguientes actividades de promoción:

- **Acto inauguración:** unos días antes de nuestra apertura realizaremos un acto inaugural, en el que los invitados serán sociedades de la zona, conocidos, amigos y familia.

- **Descuento por contrato del primer servicio:** durante nuestro primer año de funcionamiento se aplicará un 10% de descuento al inicio de la relación con un nuevo cliente. Es decir, en el primer servicio que nos soliciten los clientes durante este año se le descontará un 10% sobre la tarifa aplicada a dicho servicio. De esta manera, quizá algunos clientes se muestren más motivados a iniciar una relación con nuestra compañía.
- **Asistencia a ferias y jornadas informativas:** se acudirá a diferentes ferias internacionales con el objetivo de promocionar nuestros servicios y de establecer contacto con clientes potenciales. También participaríamos en jornadas informativas que se suelen realizar sobre temas relacionados con la exportación en colaboración con otras asociaciones.
- **Papelería de empresa y tarjetas:** se imprimirían folios y carpetas con el logotipo, nombre y datos de contacto de la empresa, así como tarjetas de visita para entregar a nuestros clientes.

6.4. PREVISIÓN DE VENTAS

En el momento de realizar la previsión de ventas de nuestra empresa será importante conocer el número de empresas que realizan actividad exportadora en Zaragoza, así como tener en cuenta el porcentaje de crecimiento que han seguido en los últimos años.

Para ello solicitamos un informe a ICEX España Exportación e Inversiones en su página web sobre el perfil de los exportadores españoles con los siguientes parámetros:

- Año: 2014
- CCAA: Aragón

ICEX es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas. Entre otros servicios, en su página web (www.icex.es) se pueden solicitar informes sobre el perfil de la empresa exportadora, elaborados a partir de los datos suministrados por el Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España, que envían directamente a tu correo electrónico con los parámetros seleccionados.

Basándonos en la información que nos proporcionan, en el año 2014 un total de 3.590 empresas realizaron actividad exportadora en Zaragoza¹. Además la cifra ha seguido un incremento alrededor del 9% los últimos años, a excepción del año 2014. Sin embargo, según los datos publicados en el diario Expansión, la consejera de Economía, Industria y Empleo del Gobierno de Aragón, Marta Gastón, informa que “de continuar por este camino podremos hablar a final de 2015 del mejor año en cuanto a cifras exportadoras en Aragón”. Hasta julio de 2015, las exportaciones habían alcanzado los 6.522 millones, un 21,6% más que el año pasado, cuando en el conjunto de España el crecimiento se sitúa en el 5,5%. De modo que estimaremos que el número de empresas exportadoras seguirá el crecimiento positivo de años anteriores con un incremento del 6,35%, obteniendo un total de 3.818 empresas exportadoras para el 2015 en Zaragoza.

Figura 6.2. Evolución nº de empresas exportadoras en Zaragoza 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	Estimación 2015
Nº de empresas exportadoras en Zaragoza	2.993	3.279	3.589	3.590	3.818
% de variación	-	9,56%	9,45%	0,03%	6,35%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos facilitados por ICEX España Exportación e Inversiones

Tras las investigaciones de mercado realizadas y el análisis de nuestros competidores, prevemos que nuestra empresa será capaz de captar un 1% de cuota de mercado, por tanto nuestra empresa atenderá alrededor de 39 empresas durante el primer año. Contratando cada una de ellas una media de dos servicios por año, es decir, durante el primer año se realizarán un total de 78 servicios a empresas aproximadamente.

Además, dado que nuestra empresa diferencia entre servicios prestados a micro y pequeñas empresas (de 0 a 49 empleados) y medianas empresas (de 50 a 249 empresas), será interesante realizar también esta diferenciación en la previsión de ventas.

En el informe facilitado por ICEX, también podemos encontrar información sobre la concentración de exportadores por volumen de exportación² que sigue una evolución muy similar todos los años. En el año 2014, un 59,5% de las empresas tenía un volumen

¹ Ver Anexo I

² Ver Anexo II

de exportación inferior a 25.000€, consideraremos que este grupo se trata de las micro y pequeñas empresas y el 40,5% restante son medianas empresas. De modo que también utilizaremos estos porcentajes en la estimación de nuestros servicios según el tamaño de la empresa.

Por tanto, se prevé realizar un total de 78 servicios, de los cuales 46 serán contratados por micro y pequeñas empresas, mientras que los realizados para medianas empresas ascenderán a 32 servicios.

Respecto a las grandes empresas, en el año 2014 según la información que proporciona el DIRCE únicamente 107 empresas de las 88.114 existentes en Aragón contaban con más de 200 empleados, lo que supone un 0,12%. Por tanto este pequeño porcentaje lo consideramos insignificante, ya que apenas variaría nuestras estimaciones.

Figura 6.3. Previsión de ventas (servicios contratados) total y por tamaño de empresas clientes

	Porcentaje nº de clientes por tamaño empresa	Nº clientes por tamaño empresa	Media nº de servicios contratados por cliente	Nº de servicios totales (nº clientes*media nº servicios contratados por cliente)
Micro y Pequeñas empresas	59,50%	23	2	46
Medianas empresas	40,50%	16	2	32
Total	100,00%	39	2	78

Fuente: elaboración propia

7. PLAN OPERATIVO

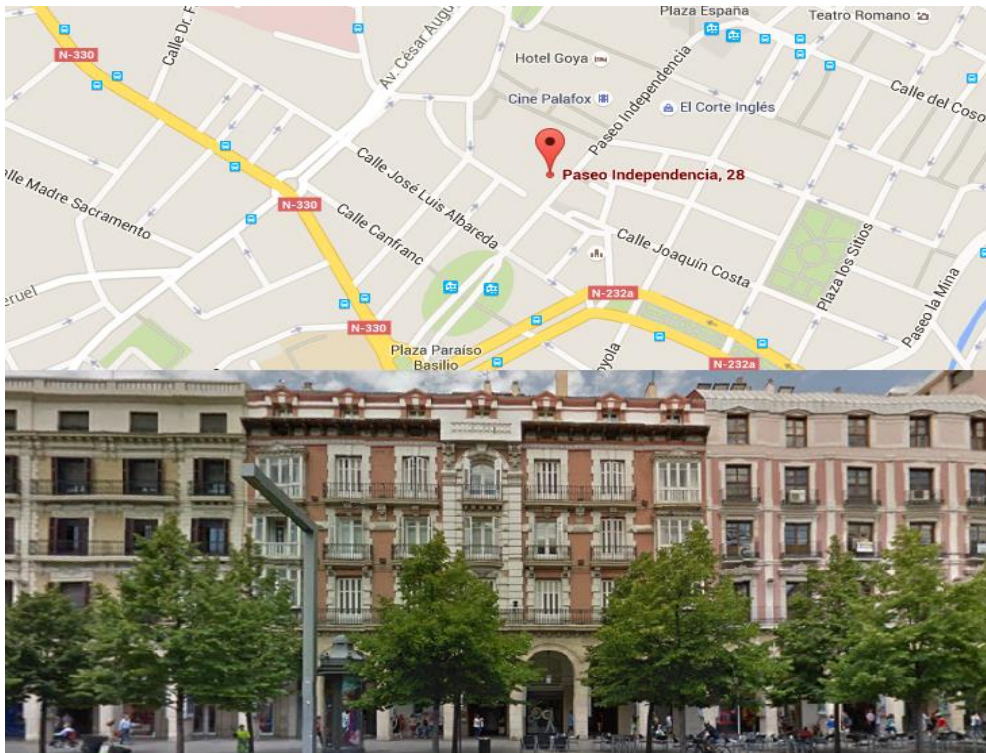
7.1. SITUACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL DESPACHO

El despacho será el lugar en el que desarrollaremos nuestra actividad diaria. Decidimos que la mejor opción es realizar el alquiler de las instalaciones, ya que esto minimiza las implicaciones financieras en comparación con el desembolso que supondría la compra de las mismas. Además, existe la posibilidad de que en el futuro se requiera un espacio con mayor capacidad ante la necesidad de aumentar la plantilla por incrementos del volumen de trabajo o ampliación de servicios. De modo que la opción del alquiler nos proporciona una mayor flexibilidad en este aspecto.

Respecto a la situación del despacho consideramos que, tanto para nosotros como para nuestros clientes, el centro de la ciudad de Zaragoza es la ubicación ideal. La mayoría de despachos y oficinas que realizan actividades similares a la nuestra se encuentran ubicados también en esta zona. Esto es debido a la cercanía a numerosas entidades bancarias y administraciones. Otro factor relevante es la distancia con nuestros clientes, el centro de la ciudad se trata de un punto medio con fácil acceso en transporte público y servicios de parking y zona azul para vehículos, ya que quizá encontrar aparcamiento libre puede ser más complicado.

Tras la búsqueda y valoración de posibles opciones, decidimos alquilar una oficina situada en Paseo Independencia número 28. Se trata de un bonito edificio de siete plantas con uso exclusivo para oficinas que cuenta con ascensor y conserje. Nuestra oficina se encuentra en la cuarta planta y cuenta con una superficie de 57 m². Es muy luminosa y dispone de una sala grande, dos despachos y un baño. Además, viene equipada con calefacción y aire acondicionado. El precio es 600€/mes, y será necesario pagar una fianza de dos meses en el momento inicial.

Figura 7.1. Ubicación en el mapa y exteriores de nuestra oficina, Paseo Independencia 28



Fuente: Google Maps

7.2. EQUIPOS E INSTALACIONES

Dado que el espacio alquilado ya se trataba de una oficina anteriormente no será necesario realizar ninguna gran modificación o instalación que nos suponga un elevado coste. Como ya hemos dicho anteriormente, nuestra oficina dispone de una sala grande, dos despachos y un baño. Teniendo en cuenta el presupuesto disponible, será necesario incorporar la decoración y mobiliario en cada espacio.

La sala grande realizará las funciones de recepción, hall y sala de espera. Por tanto, el mobiliario de esta zona contará principalmente con un mostrador, una silla de trabajo para la persona encargada de la recepción, dos cómodos sofás, estanterías, armarios archivadores, cajoneras y lámparas. Además la decoración será bastante cuidada en esta sala ya que será lo primero que vean nuestros clientes al entrar en nuestra oficina. Dado que se trata de una consultoría de comercio exterior, nuestra decoración seguirá una temática internacional. Mapas del mundo, fotografías de los principales países importadores de mercancía española y relojes que muestran la hora en diferentes partes

del mundo podrían formar parte de nuestra decoración, siempre con un carácter moderno y sencillo, ya que al ser una oficina consideramos que una decoración excesiva no sería una buena elección.

Respecto a los dos despachos, seguirán la misma temática y decoración. Para el mobiliario serán necesarios escritorios, varias sillas cómodas, lámparas, estanterías, cajoneras y armarios archivadores. Además en el despacho grande se instalará una mesa amplia y seis sillas para posibles reuniones con más de dos personas.

Figura 7.2. Muestra de motivos decorativos seleccionados para la consultoría



Fuente: www.equipamientointegraldeoficinas.com

Además, deberemos incorporar los equipos necesarios para la realización de nuestra actividad. Estos serán tres ordenadores, tres teléfonos, una fotocopidora, una impresora y un equipo multifunción (impresora, escáner y fax), todos ellos con tecnología wifi para que puedan estar interconectados sin necesidad de cables. También será necesaria la utilización de distintos software como Windows, Contaplus, Nominaplus, y Microsoft Office.

7.3. GESTIÓN DE SUMINISTROS Y MATERIAS PRIMAS

Nuestros proveedores, tanto de materiales como de servicios, serán:

- **Material de oficina:** para ello contaremos con los servicios de Bruneao, líderes en España en la venta a distancia, vía catálogo y web, de mobiliario, material y

accesorios de oficina. Entre los motivos de selección para dicha empresa se encuentran la entrega en 24h., relación calidad-precio y las buenas referencias. Dado que nuestra empresa no posee grandes dimensiones, los servicios prestados por esta empresa serán suficientes para realizar el abastecimiento de folios, cartuchos de tinta, bolígrafos, carpetas y demás materiales necesarios. Por supuesto siempre se contará con repuestos en la oficina, y cuando el repuesto sea utilizado se realizará el pedido del siguiente repuesto. El pago se realizará mediante transferencia bancaria a pagar a 7 días a partir de la recepción del pedido.

- **Servicio técnico informático:** encargaremos este servicio a Ecomputer, la misma empresa creadora de nuestra página web. Solventarán cualquier tipo de incidencia que puedan tener nuestros sistemas informáticos y su puesta a punto mediante la asistencia en nuestras instalaciones, in situ o comunicaciones remotas. El pago de este servicio se realizará de manera mensual, con una cuota de 150€/mes sin compromiso de permanencia. Consideramos que se trata de un servicio importante para nuestra empresa, ya que un fallo de nuestro sistema informático puede suponer la paralización de nuestra actividad.

7.4. CALIDAD

Nuestra empresa contará con la certificación ISO 9001. La ISO 9001 (International Organization for Standardization) es una norma internacionalmente reconocida que establece los requisitos para un Sistema de Dirección de Calidad para una compañía de servicios. De este modo la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente los servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

En resumen, las principales ventajas del uso de las normas ISO serán: mejora de la imagen de los servicios ofrecidos, ayuda para competir en igualdad de condiciones con grandes empresas, reconocimiento internacional, impulsan la eficiencia de las operaciones, mayor credibilidad y confianza para los clientes.

8. RECURSOS HUMANOS

Uno de los valores añadidos más importante de este tipo de empresas es el equipo humano por el cual está formada. Entre los principales factores de competitividad de una consultoría se encuentran el número y la calidad de sus recursos humanos.

Según la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), un 76,1% de los empleados del sector disponen de un título universitario, mientras que en el conjunto de la economía esta cifra suele situarse en torno al 26%. Además, se considera que el proceso de formación de un consultor es constante, es por esto que las empresas de consultoría dedican un importante volumen de recursos a la formación de sus empleados. Por tanto, la formación constituye un factor muy importante para el sector, invirtiendo en ella 2,5 veces más que la media de otros sectores.

Figura 8.1. Indicadores relativos a las políticas de RRHH en el sector español de la consultoría

	2011	2012	2013	2014
Titulados universitarios en las empresas españolas de consultoría (porcentaje)	69,3	71,7	76,1	76,1
Ocupados con título universitario en toda la economía española (porcentaje) (1)	25,5	26,3	26,4	—
Mujeres en las empresas españolas de consultoría (porcentaje)	33,4	34,2	34,4	33,7
Gasto en formación de las empresas españolas de consultoría (millones de euros)	39	37	36	35
Gasto en formación por empleado en las empresas españolas de consultoría (euros)	305	274	260	251
Gasto en formación por empleado en toda la economía española (euros) (2)	111	102	101	—
Formación por empleado en las empresas españolas de consultoría (horas anuales)	30,5	31,8	30,2	29,0

Fuente: AEC. 2014: *La consultoría española; el sector en cifras*.

Por consiguiente, en el contexto actual del sector consideramos que es muy importante intentar contar con los mejores profesionales en nuestra empresa, ya que esto nos puede generar una importante ventaja competitiva al constituir un factor decisivo a la hora de intentar diferenciarnos del resto del mercado.

8.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El horario laboral de la oficina será de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 19:00 de lunes a viernes. Además, se facilitará un número de móvil a los clientes a través del cual se les podrá atender cualquier consulta fuera del horario de oficina en caso de que fuera necesario.

A continuación detallaremos los puestos de trabajo que existirán en nuestra empresa, para posteriormente poder cubrir dichos puestos con los candidatos mejor cualificados para la realización de sus tareas correspondientes.

Consultor encargado de la Dirección y Gerencia (Consultor 1)

Realizará todas las tareas de dirección y gestión de la empresa, además será el socio de la empresa. De modo que, la toma de decisiones importantes para la empresa recaerá en él. Además, entre sus tareas se encontrarán el desarrollo de las actividades comerciales, estudios de mercado, búsqueda de contactos, creación de una red comercial, asesoramiento y asistencia a ferias. Es decir, mediante su actividad también contribuirá al desarrollo de las tareas de consultor.

Consultor (Consultor 2)

La principal función del consultor es proporcionar una visión global y externa a la organización cliente que no está condicionada por su propia dinámica y sus circunstancias, asegurando una alta competitividad, productividad y sostenibilidad. Realizará la elaboración de planes de exportación, gestionará el *outsourcing* del departamento de exportación de las empresas clientes y la organización de agendas y misiones comerciales. Además, será el encargado de asesorar en todo lo referente a normas, trámites, financiación, patentes, aduanas, etc.

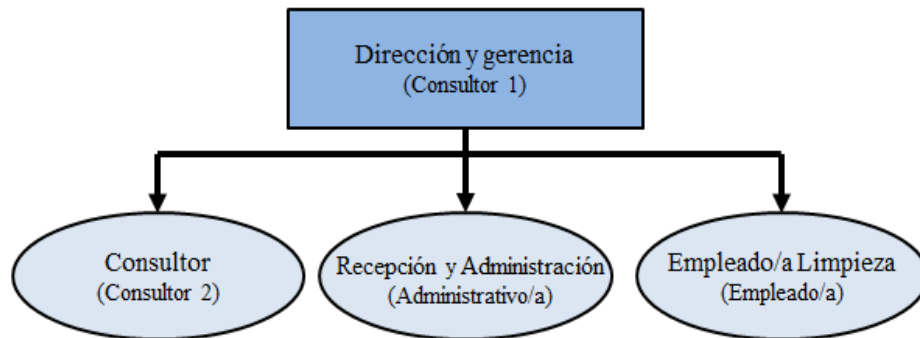
Recepción y Administración (Administrativo/a)

La persona encargada de la recepción, será a su vez la persona encargada de la administración, ya que las tareas de recepción no conllevan una elevada inversión de tiempo en este caso. De modo que, ambas se podrán compatibilizar perfectamente. Las tareas de recepción consistirán en atender la llegada de clientes a nuestra oficina y gestionar la organización de citas y reuniones con clientes. Por otro lado, las tareas de administración consistirán en llevar al día la contabilidad de la empresa, facturación, pagos a proveedores y cobros a clientes.

Limpieza (Empleado/a)

Se contratará una persona encargada para la realización de las funciones de limpieza de la oficina de manera regular.

Figura 8.2. Organigrama consultoría



Fuente: elaboración propia

8.2. CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL

El número de personas para cubrir los puestos anteriormente detallados serán cuatro. Por supuesto, hemos de tener en cuenta que a medida que aumente la actividad del negocio, habrá que ir incorporando personal.

La cualificación del personal seleccionado para cada puesto se detalla a continuación.

Consultor encargado de la Dirección y Gerencia (Consultor 1)

- Competencias técnicas: licenciatura o grado en Administración y Dirección de empresas; Máster en Gestión internacional y Comercio Exterior; nivel alto de inglés, alemán e italiano; nivel medio de Office.
- Competencias humanas: capacidades de liderazgo, aprendizaje, de trabajo en equipo, comunicativa, organización y planificación y creatividad para ofrecer soluciones innovadoras y diferentes. Persona proactiva, resolutiva, con empatía e iniciativa.

Consultor (Consultor 2)

- Competencias técnicas: doble licenciatura o grado en Derecho y Administración y Dirección de empresas; conocimientos sobre Relaciones internacionales o Comercio Exterior; nivel alto de inglés, francés y portugués; nivel medio de Office. Experiencia en puesto similar.

- Competencias humanas: capacidades de aprendizaje, de trabajo en equipo, comunicativa, organización y planificación y creatividad para ofrecer soluciones innovadoras y diferentes. Persona proactiva, resolutiva, con empatía e iniciativa.

Recepción y Administración (Administrativo/a)

- Competencias técnicas: grado superior en Administración y Finanzas; conocimientos sobre Relaciones internacionales o Comercio Exterior; nivel alto de inglés; nivel alto de Office. Experiencia en puesto similar
- Competencias humanas: capacidades de aprendizaje, comunicativa, organización y planificación. Persona proactiva, resolutiva y con empatía.

Limpieza (Empleado/a)

- Competencias técnicas: título Educación Secundaria Obligatoria. Amplia experiencia en puesto similar.
- Competencias humanas: persona responsable y trabajadora.

Además la empresa pone a disposición de cada empleado una bolsa anual de estudios de 218,10 € para su formación profesional en áreas de interés para la empresa.

8.3. CONTRATACIÓN Y SALARIO

El XVI Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercados y de la opinión pública, publicado en el Boletín Oficial del Estado el 4 de abril de 2009 y todavía vigente, nos facilita información que hemos de tener en cuenta a la hora de realizar el contrato junto con las tablas salariales y de plus convenio.

Entre la información que nos aporta dicho documento podríamos destacar:

- La posibilidad de que todos los trabajadores puedan solicitar a la empresa una bolsa anual de 218,10€ para su formación profesional, que les será reconocida en función del aprovechamiento y del interés de los estudios para la empresa. (*Artículo 14. Bolsa de Estudios*)
- La clasificación y definición de grupos profesionales según las funciones o actividades del personal dentro de la empresa. En función de dicha clasificación nuestra empresa contará con dos personas incluidas en el *Grupo I. Titulados*,

una persona en el *Grupo II. Personal Administrativo* como Jefe/a de primera y otra en el *Grupo V Subalterno* como Personal de limpieza. (*Artículo 15. Clasificación profesional*)

- La jornada ordinaria máxima de trabajo efectivo será de 1.800 horas anuales. (*Artículo 20. Jornada laboral*)
- Todos los trabajadores tendrán derecho a disfrutar de 23 días laborables de vacaciones anuales retribuidas. (*Artículo 21. Vacaciones*)
- Los importes anuales establecidos en las tablas salariales deberán distribuirse en doce mensualidades más dos pagas extraordinarias, una en el mes de julio y otra en Navidad. (*Artículo 28. Distribución del salario anual y pagas extraordinarias*)

Para establecer el salario de nuestros trabajadores deberemos actualizar las cifras de la Tabla Salarial y Plus Convenio Año 2009 conforme a la variación del IPC, tal y como nos indica el *Artículo 27. Tablas Salariales*. Según el Instituto Nacional de Estadística la variación del IPC desde diciembre de 2009 a diciembre de 2014 es del 7,6%.

Figura 8.3. Tabla salarial actualizada

	Datos Tabla salarial año 2009			Salario total actualizado por variación 2009-2014 del IPC (7,6%)
Categoría	Salario	Plus convenio	Total	
Grupo I				
Titulado/a de grado superior	21.969,50	1.536,22	23.505,72	25.292,15
Grupo II				
Jefe/a de primera	15.442,56	1.089,20	16.531,76	17.788,17
Grupo V				
Personal de Limpieza	9.515,66	663,60	10.179,26	10.952,88

(*) Cifras anuales expresadas en euros.

Fuente: elaboración propia

9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este apartado se recogerá toda la información económica y financiera referente al proyecto con el objetivo de determinar su viabilidad económica. Para ello analizaremos si el proyecto reúne las condiciones necesarias para llevarlo a cabo en función de su rentabilidad, solvencia y liquidez en un período de cinco años.

9.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

9.1.1. Desembolso inicial

En la siguiente tabla podemos observar las inversiones necesarias para poner en marcha nuestro negocio con sus correspondientes importes, generando un desembolso inicial de 35.499,90 € en total.

Figura 9.1. Desembolso inicial

DESEMBOLSO INICIAL	
Necesidades de inmovilizado	15.280,76 €
Gastos creación S.L.	3.396,16 €
Alquiler y fianza	1.200,00 €
Creación de la página Web	150,00 €
NFR	15.034,98 €
Gastos de formalización del préstamo	75,00 €
Gastos de contratación de luz, agua...	63,00 €
Inauguración	300,00 €
TOTAL	35.499,90 €

Fuente: elaboración propia

Las necesidades de inmovilizado están constituidas por el mobiliario, la decoración, los equipos para procesos de información y los sistemas y programas informáticos. Los gastos de creación de la sociedad limitada recogen los importes de los trámites necesarios para su constitución como el certificado de documentación social, redacción de estatutos, liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, inscripción en el registro mercantil y apertura de una cuenta bancaria. Además, para el alquiler de nuestra oficina (600€/mes) se requería pagar una fianza de dos meses en el momento inicial. La creación de la página web se incluye dentro de la cuota mensual de 150€ que tenemos contratada con Ecomputer. También debemos tener en cuenta las necesidades del fondo de rotación para el primer año de 15.034,98 €. En el desembolso inicial se deben considerar también otros gastos generados por la

formalización del préstamo, contratación de luz y agua o la inauguración de nuestra oficina.

9.1.2. Plan de amortizaciones

La nueva Ley del Impuesto de Sociedades recoge una nueva tabla de porcentajes y periodos de amortización a aplicar desde su entrada en vigor el día 1 de enero de 2015. En nuestro caso será necesario amortizar el mobiliario, otros enseres como la decoración, los equipos para procesos de información y los sistemas y programas informáticos, de modo que la información sobre los coeficientes máximos y el período de años máximos para la amortización de dichos elementos se detallan en la siguiente tabla.

Figura 9.2. Tabla de amortización de inversiones

AMORTIZACIÓN			
Tipo de elemento o inversión	Cantidad	Coeficiente máximo	Período máximo
Mobiliario	7.322,76 €	10%	20
Otros enseres	3.018,00 €	15%	14
Equipos para procesos de información	2.960,00 €	25%	8
Sistemas y programas informáticos	1.980,00 €	33%	6

Fuente: elaboración propia a partir de la Ley del Impuesto de Sociedades

Con la información anterior podemos realizar el cálculo de las cuotas de amortización para cada año del proyecto³. Dichas cuotas de amortización se muestran a continuación:

Figura 9.3. Cuotas amortización anuales del proyecto

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
466,85 €	466,85 €	466,85 €	466,85 €	118,50 €

Fuente: elaboración propia

9.1.3. Necesidades del Fondo de Rotación

En las necesidades del fondo de rotación incluiremos stock, proveedores, clientes y tesorería. En su cálculo para los cinco años de duración del proyecto consideramos una tasa de incremento para el Índice de Precios al Consumo (IPC) del 1,4%, ya que según el Fondo Monetario Internacional se prevé que siga un aumento progresivo para los próximos años. Además, se estima un incremento anual del 1% de las ventas.

³ Ver Anexo III

Para el cálculo de las necesidades del fondo de rotación de stock consideramos que nuestro período medio de aprovisionamiento son 30 días, es decir, cada 30 días se produce la rotación completa de nuestros productos en el almacén. No existe variación de existencias, por lo que los consumos son equivalentes a las compras. En nuestras compras consideramos la adquisición de material de oficina, cuyo gasto anual el primer periodo es de 2.529,00 €.

En las necesidades del fondo de rotación de proveedores consideramos nuestro proveedor de material de oficina y el de servicio técnico e informático. El período de pago para el material de oficina es a 7 días tras la recepción del pedido y el servicio técnico se paga al comienzo de cada mes una tarifa mensual, de modo que el período medio de proveedores es de 18,5 días.

Respecto a las necesidades del fondo de rotación de clientes, los clientes pagan al contado el 60% del importe total en el momento de la contratación de los servicios y a 30 días el 40% restante. Por tanto, el período medio de clientes será 30 días pero solo para un 40% del importe total de ingresos. Las ventas totales estimadas para el primer año son de 153.716,24 €.

En cuanto a las necesidades de tesorería, se ha tomado como cifra de referencia el mantenimiento de la liquidez necesaria para hacer frente a los pagos de un mes.

Teniendo en cuenta toda esta información, obtendremos las necesidades del fondo de rotación para los cinco años de duración del proyecto⁴.

Figura 9.4. Tabla Necesidades del Fondo de Rotación del proyecto

NFR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stock		210,75	215,84	221,05	226,38	231,85
Proveedores		-222,46	-225,60	-228,81	-232,10	-235,47
Clientes		5.123,87	5.247,56	5.374,24	5.503,98	5.636,84
Tesorería		9.922,81	10.034,56	10.147,48	10.261,55	10.376,77
NFR		15.034,98	15.272,37	15.513,95	15.759,80	16.009,98
Incrementos NFR	15.034,98	237,39	241,59	245,85	250,18	

(*)Cifras expresadas en euros

Fuente: elaboración propia

⁴ Ver Anexo IV

9.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Debemos valorar las distintas fuentes de financiación para la puesta en marcha del proyecto, dicha financiación puede provenir de recursos propios o ajenos. Tal y como se indica en el apartado 9.1.1. de este trabajo, nuestro desembolso inicial asciende a 35.499,90 € y para hacer frente a ello la financiación de nuestra empresa contará con capital aportado por el socio (recursos propios) y un préstamo a cinco años (recursos ajenos).

Los recursos propios están constituidos por la aportación de capital inicial a la empresa por parte del socio de 3.006,05 € junto con otros 17.493,85 € aportados.

Además, se decide contratar un préstamo para hacer frente a los gastos iniciales de modo que el endeudamiento del socio sea menor. La contratación del préstamo se realiza con el Banco Santander, a través de una “Línea ICO” para empresas y emprendedores. Las ventajas de estos tipos de préstamo son simplicidad en la tramitación y justificación posterior, su uso para amplias finalidades, plazos de financiación flexibles, tipos de interés preferentes y sin gastos de estudio ni comisiones, salvo por amortización anticipada. Finalmente, decidimos solicitar un préstamo de 15.000 € a 5 años sin carencia con un tipo fijo⁵, para evitar la incertidumbre del interés variable. En la página web sobre el Instituto de Crédito Oficial del Ministerio de Economía y Competitividad aparecen los tipos de interés máximo, variables y fijos, de la línea “ICO Empresas y Emprendedores 2015” vigentes del 16/11/2015 al 29/11/2015. En nuestro caso, para un préstamo de 5 años a tipo fijo y sin carencia el tipo de interés nominal es 5,118% y la TAE es 5,183%.

Figura 9.5. Tipo de interés fijo préstamo ICO a 5 años sin carencia

Tipo de interés fijo máximo

Plazos	Carencia	Nominal	TAE
5 años	Sin carencia	5.118	5.183

Fuente: Instituto de Crédito Oficial (ICO)

⁵ Ver Anexo V

9.3. CUANTIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Para el cálculo de los flujos de caja hemos de considerar todos los ingresos y gastos de nuestro proyecto para los próximos cinco años.

Los ingresos vendrán generados únicamente por la realización de nuestros servicios de consultoría. Por tanto, en función de los precios establecidos por nuestra empresa y la previsión de ventas, ambos desarrollados en puntos anteriores de este trabajo, podemos estimar los ingresos para el primer año⁶. Según la estimación realizada el primer año ingresaríamos 84.580,15 € por los cuarenta y seis servicios realizados a microempresas y pequeñas empresas, y 69.136,09 € por los treinta y dos servicios realizados a medianas empresas, obteniendo unos ingresos totales de 153.716,24 €. Para años posteriores, hemos tenido en cuenta el Incremento de los Precios al Consumo y el aumento de servicios prestados, como ya hemos detallado en el apartado “9.1.3. Necesidades del Fondo de Rotación” se ha considerado una tasa de incremento del 1,4% del IPC para cada año y un incremento del 1% anual para las ventas.

En cuanto a los gastos⁷, se incluyen el material de oficina, los sueldos y salarios, la seguridad social de la empresa y del trabajador, el gasto en publicidad, el servicio técnico e informático, el alquiler de la oficina, las cuotas de teléfono y wifi, la luz, el agua, el seguro, la cuota de amortización del préstamo y los intereses del préstamo.

9.4. IMPUESTOS

En este apartado analizaremos los impuestos a los que vamos a tener que hacer frente debido al ejercicio de nuestra actividad.

9.4.1. Impuesto de Sociedades

Según la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades el tipo general para este impuesto es del 25%, sin embargo para las entidades de nueva creación, el primer periodo en el que la base imponible sea positiva y el siguiente, el tipo del impuesto será del 15%. Por tanto, los dos primeros periodos en que nuestra base

⁶ Ver Anexo VI

⁷ Ver Anexo VII

imponible sea positiva aplicaremos un tipo impositivo del 15% y en el resto un tipo del 25%.

“El tipo general de gravamen para los contribuyentes de este Impuesto será el 25 por ciento. No obstante, las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15 por ciento, excepto si, de acuerdo con lo previsto en este artículo, deban tributar a un tipo inferior.” (Art. 29.1 de la Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades)

9.4.2. Impuesto de Actividades Económicas

El Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) es un impuesto que forma parte del sistema tributario español gestionado por los ayuntamientos y que grava de forma directa la realización de cualquier tipo de actividad económica, tanto personas físicas como jurídicas.

En nuestro caso, estaríamos exentos al ser un sujeto pasivo del Impuesto de Sociedades con un importe neto de cifra de negocios inferior a un millón de euros. Podemos encontrar dicha normativa en el “artículo 5. Exenciones” de la Ordenanza Fiscal del Impuesto sobre Actividades Económicas del Ayuntamiento de Zaragoza.

9.5. FLUJOS DE CAJA

Los flujos de caja son “los flujos financieros netos generados por la inversión en cada periodo de tiempo y se suelen estimar partiendo de los datos de *Beneficios esperados* del proyecto, es decir de *Estimaciones*” (*Dirección Financiera*, Universidad de Zaragoza). Se obtienen de la diferencia entre cobros o entradas y pagos o salidas. En la siguiente figura se muestran los flujos de caja⁸ generados durante los cinco años de duración del proyecto.

⁸ Ver Anexo VIII

Figura 9.6. Flujos de caja del proyecto

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-20.499,90 €	26.577,09 €	28.445,59 €	26.471,81 €	28.203,09 €	46.163,67 €

Fuente: elaboración propia

9.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados “ofrece, a un nivel agregado, las diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias (conceptos que han de interpretarse en los términos definidos en el marco conceptual) derivadas de las operaciones realizadas por la empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico” (Martín Mateos, Raquel. *Diccionario Expansión*). A continuación, aparece la cuenta de pérdidas y ganancias con su resultado correspondiente para los cinco años de duración del proyecto.

Figura 9.7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias del proyecto

Cuenta de Pérdidas y Ganancias					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	153.716,24	157.426,95	161.227,23	165.119,26	169.105,24
(+)(-) Existencias					
(-) Compras	-2.529,00	-2.590,05	-2.652,57	-2.716,61	-2.782,19
(-) Gastos de personal	-	-	-	-	-
	101.536,45	102.957,96	104.399,37	105.860,96	107.343,01
(-) Otros Gastos	-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40
(-) Amortización	-466,85	-466,85	-466,85	-466,85	-118,50
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	34.880,54	37.108,69	39.405,04	41.771,44	44.558,14
Ingresos Financieros					
(-) Gastos financieros	-704,91	-563,35	-414,37	-257,59	-92,59
RESULTADO FINANCIERO	-704,91	-563,35	-414,37	-257,59	-92,59
RTDO. ANTES DE IMPUESTOS	34.175,63	36.545,34	38.990,67	41.513,86	44.465,55
Impuesto sobre beneficios	-5.126,34	-5.481,80	-9.747,67	-10.378,46	-11.116,39
Compensación bases (-)					
RTDO. DEL EJERCICIO	29.049,29	31.063,54	29.243,00	31.135,39	33.349,16

Fuente: elaboración propia

Observamos que el resultado financiero será todos los años negativo debido al pago de los intereses del préstamo y a la inexistencia de ingresos financieros. Sin embargo, dado que el resultado de la explotación es muy superior al resultado financiero todos los años del proyecto, los resultados del ejercicio serán positivos los cinco años. Además,

conforme la empresa va ganando cuota de mercado aumentan sus ingresos y por tanto, su resultado de la explotación se incrementa año a año. Sin embargo, el resultado del ejercicio del segundo período es mayor que el del tercer período debido a la tasa aplicada sobre el impuesto de beneficios, ya que los dos primeros periodos positivos es inferior (15%) como se explica en el apartado “9.4.1. Impuesto de Sociedades”.

9.7. VALORACIÓN DEL PROYECTO

En este apartado estudiaremos la viabilidad económica y financiera del proyecto a través de diferentes criterios de valoración y decisión. Los criterios de valoración de proyectos de inversión “se basan en la corriente de flujos monetarios que dichos proyectos prometen generar en el futuro” (*Dirección Financiera*, Universidad de Zaragoza). La medida en la que se espera recuperar la inversión inicial necesaria será un factor determinante para decidir si el proyecto de inversión debe llevarse a cabo o no. Los criterios de valoración que utilizaremos para este análisis serán: plazo de recuperación simple o *Pay-Back*, valor actual neto (VAN) y tasa interna de rendimiento (TIR).

9.7.1. El coste de capital

Antes de proceder a utilizar dichos métodos para valorar nuestro proyecto, debemos conocer cuál es el coste de capital de nuestra empresa. Se denomina coste de capital al coste de los recursos financieros utilizados. Se obtiene como “el promedio ponderado del coste efectivo de las diversas fuentes financieras que la empresa utiliza, ponderándolas según su porcentaje de participación en el pasivo empresarial” (*Dirección Financiera*, Universidad de Zaragoza).

Nuestro coste de la deuda después de impuestos es de 5,37% y exigimos un 15% a nuestras inversiones. Teniendo en cuenta esto y las cuantías correspondientes a capitales propios y a la deuda, sabemos que nuestro coste de capital es de 10,93%.

Figura 9.8. Importe y porcentaje de los recursos financieros

	Importe	Porcentaje
Capitales propios	20.499,90 €	57,75%
Deuda	15.000,00 €	42,25%
Total	35.499,90 €	100,00%

Fuente: elaboración propia

9.7.2. Plazo de recuperación simple o *Pay-Back*

El plazo de recuperación es “el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial realizado en una inversión a través de los rendimientos netos” (*Dirección Financiera*, Universidad de Zaragoza). En el caso de nuestra empresa se obtiene un *Pay-Back* de 10 meses, es decir, recuperaremos la inversión inicial del proyecto en un período de 10 meses. Dado que el plazo máximo que ha establecido la empresa para la recuperación de la inversión inicial son 2 años y 6 meses, según este criterio el proyecto sería aceptable, ya que se recuperaría en un plazo bastante inferior.

9.7.3. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto se define como “el valor actualizado de la corriente de los flujos de caja que una inversión promete generar a lo largo de su vida” (*Dirección Financiera*, Universidad de Zaragoza). Los flujos de caja se actualizan con el tipo del valor del coste de capital, que es la rentabilidad mínima aceptable. La inversión es aceptable cuando VAN es superior a cero. Si VAN es inferior a cero, la inversión no es viable. El VAN de nuestro proyecto es de 92.072,34 €, por tanto nuestra inversión será viable.

9.7.4. Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

La tasa interna de rendimiento es “una medida de la rentabilidad relativa de una inversión” (*Dirección Financiera*, Universidad de Zaragoza). El proyecto es viable si TIR es superior al coste de capital de la empresa. Nuestro proyecto obtiene una TIR de 132%, como ya sabemos nuestro coste de capital es de 10,93%, por tanto nuestro proyecto es viable también según este criterio.

9.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es una técnica utilizada para la valoración de inversiones, mediante la cual se estudia la posible variación de los elementos que determinan una inversión y cómo influyen dichas variaciones en los criterios de decisión. Esto puede ayudar a determinar las variables de nuestro proyecto de inversión con mayor riesgo y a mejorar las estimaciones en caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación en los datos iniciales.

Dado que el análisis realizado en el apartado “9.7. Valoración del proyecto” del escenario probable es ya bastante positivo, no se considera interesante para el análisis de sensibilidad el estudio de un escenario optimista, de modo que únicamente plantearemos el análisis de un escenario pesimista.

En el planteamiento de un escenario pesimista⁹, vamos a estudiar cuánto tendrían que disminuir nuestras ventas para que el VAN de nuestro proyecto fuera igual a cero. En este caso, nos centramos la variable “Ventas” porque consideramos que es la variable más importante y la que más influencia puede tener en la viabilidad de la inversión.

El resultado obtenido es que con un descenso alrededor del 20% de las ventas anuales, el VAN de nuestra inversión sería igual a cero. El *Pay-Back* sería de 4 años y 6 meses y TIR tendría un valor de 10,93%, igual al coste de capital.

Figura 9.9. Variación de las ventas para el escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas previstas (Escenario probable)	153.716,24 €	157.426,95 €	161.227,23 €	165.119,26 €	169.105,24 €
Ventas con las que VAN=0 (Escenario pesimista)	125.641,74 €	125.843,32 €	129.098,65 €	132.395,54 €	135.766,67 €
Diferencia de Ventas	28.074,50 €	31.583,63 €	32.128,59 €	32.723,72 €	33.338,57 €
Disminución porcentual de Ventas	18,26%	20,06%	19,93%	19,82%	19,71%

Fuente: elaboración propia

Como hemos dicho anteriormente el plazo máximo establecido por la empresa para la recuperación de la inversión es de 2 años y 6 meses, por lo tanto en este escenario la empresa no realizaría la inversión según el criterio *Pay-Back*. En cuanto a los criterios VAN y TIR, la realización del proyecto no nos aportaría ninguna rentabilidad pero tampoco pérdidas, es decir, ni crea ni destruye valor.

⁹ Anexo IX

10. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo de fin de grado era la elaboración de un plan de empresa sobre una consultoría de comercio exterior para Pymes en la ciudad de Zaragoza y la evaluación de su viabilidad técnica, económica y financiera. Tras todos los pasos desarrollados y analizados para la puesta en marcha de una empresa de este tipo, las previsiones estimadas y el análisis económico-financiero realizado, la conclusión es que este negocio podría ser una oportunidad rentable y llegar a transformarse en un proyecto empresarial real.

El sector de la consultoría se encuentra actualmente en auge, con un crecimiento positivo desde el año 2008. Muchas empresas deciden contratar los servicios de consultoría porque para ellas es un modo eficaz de mejorar su eficiencia productiva y de hacer más sencilla y eficaz su gestión. De hecho, recientes estudios de la Asociación Española de Empresas de Consultoría afirman que las organizaciones que han contratado servicios de consultoría han conseguido un ratio medio de retorno de 7,70 € por euro invertido. Además, nuestro proyecto empresarial se podría beneficiar muy positivamente tanto de la buena situación del sector de consultoría, como del incremento de la actividad exportadora de las empresas aragonesas en los últimos años.

La principal limitación para la realización del estudio ha sido el establecimiento de los precios, ya que debido a la estandarización de la mayor parte de los servicios prestados la competencia en precios en este sector es elevada. Por tanto, muchas de ellas prefieren no hacer públicas sus tarifas.

A pesar de esto, todas las previsiones se han intentado ajustar lo máximo posible a la realidad y las estimaciones se han elaborado desde una posición conservadora. Además, el análisis de sensibilidad realizado demuestra que para que el proyecto dejase de ser rentable, las ventas tendrían que descender más de un 20% cada año respecto de la situación prevista inicialmente, lo que significa que contamos con un margen bastante amplio.

Por tanto, consideramos que el plan de empresa se ha desarrollado de la manera más completa posible, teniendo en cuenta la limitación en la extensión del número de páginas, estableciendo y analizando detenidamente cada uno de los aspectos de la

empresa y poniendo de manifiesto los conocimientos adquiridos a lo largo de la titulación.

11. BIBLIOGRAFÍA

Libros, estudios y publicaciones

BANCO DE ESPAÑA. (2015): *Boletín Económico, Septiembre 2015*.

BOLAÑOS, A. El Banco de España estima que el PIB creció un 0,8% en el tercer trimestre [En línea]. Periódico El País. Madrid, 30-09-2015. [Fecha de consulta: 23-10-15]

<http://economia.elpais.com/economia/2015/09/30/actualidad/1443602394_773933.htm>

CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS. Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de competitividad de la Pyme [En línea]. 2006. [Fecha de consulta: 22-10-2015] <<http://www.economistaslarioja.com/info/servicioscol/librocgee.pdf>>

DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (DIRCE). Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España [En línea]. 31 de julio de 2015. [Fecha de consulta: 20-10-15] <<http://www.ine.es/prensa/np924.pdf>>

ESPAÑOL, M. Aragón puede marcar un nuevo récord de exportaciones en 2015 [En línea]. Diario Expansión. Zaragoza, 30-09-2015. [Fecha de consulta: 03-11-15] <<http://www.expansion.com/aragon/2015/09/29/560a48e246163f8f418b4574.html>>

EUROSTAT. *Harmonised unemployment rate by sex* [En línea]. 28 de septiembre de 2015. [Fecha de consulta: 23-10-15] <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>>

ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. (2014): “Concentración de Exportadores por volumen de Exportación”. *Perfil de los exportadores españoles, Aragón, 2014, página 4*.

ICEX ESPAÑA EXPORTACIÓN E INVERSIONES. (2014): “Evolución del nº de Exportadores por CC.AA./provincias”. *Perfil de los exportadores españoles, Aragón, 2014, página 9*.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). (2015): *Encuesta de Población Activa (EPA), Tercer trimestre 2015*.

KUBR, M. (2007): *La consultoría de empresas. Guía para la profesión del autor*. Limusa, México.

MILLWARD BROWN. Estudio Internacionalización Empresas Españolas [En línea]. Junio 2015. [Fecha de consulta: 22-10-15]
<<http://www.cumbreinternacionalizacion.es/estudio.pdf>>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO). 10 cosas buenas para las Pyme [En línea]. Septiembre 2011. [Fecha de consulta: 07-11-15]
<<http://www.infocalidad.net/wp-content/uploads/LasNormasISOyLasPYMES.pdf>>

SERVICIO DE MEDIO AMBIENTE. CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ZARAGOZA. Guía de buenas prácticas ambientales: Oficinas y despachos [En línea]. Zaragoza. [Fecha de consulta: 27-10-15]
<<http://www.camarazaragoza.com/medioambiente/docs/buenaspracticas/buenaspracticas3.pdf>>

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (2013). *Apuntes de la asignatura Dirección Financiera*. Zaragoza.

VALLES ROMERO, J.A. (2008): *Consultoría en la Logística y Transporte*. Avyasa Editores, Morrisville (Estados Unidos).

VERA HERVÁS, L. El 80% de las Pymes invertirá igual o más en exportar [En línea]. Diario económico Cinco Días. Madrid, 26-06-2015. [Fecha de consulta: 23-10-15]
<http://cincodias.com/cincodias/2015/06/11/pyme/1434033693_890365.html>

Normativa

España. Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades Profesionales. *BOE*, de 16 de marzo de 2007, núm.65, p. 11246-11251.

España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. *BOE*, de 28 de noviembre de 2014, núm. 288, p. 96939-97097.

España. Ordenanza Fiscal nº3, de 21 de diciembre, del Impuesto sobre Actividades Económicas. *BOP*, de 27 de diciembre de 2012, núm. 296.

España. XVI Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública, de 18 de marzo de 2009. *BOE*, de 4 de abril de 2009, núm. 82, p. 32369-32400 (Código de Convenio nº 9901355).

Organización Internacional para la Estandarización (ISO) (2008). *Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos*. UNE-EN-ISO 9001:2008. Ginebra (Suiza): Secretaría Central de ISO.

Webgrafía

Aragón Emprendedor. <<http://www.aragonemprendedor.com>> [Consulta: 27-10-15]

Banco Santander. <<https://www.bancosantander.es/es/empresas-advance/financiacion/financiacion-a-medio-y-largo-plazo/lineas-ico>> [Consulta: 18-11-15]

Bruneau. <<http://www.bruneau.es>> [Consulta: 12-11-15]

Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE). <<http://portal.circe.es>> [Consulta: 29-10-15]

Club de Emprendedores de Málaga. <<http://clubemprendedoresmalaga.es/wp-content/uploads/Tarifas-Consultor%C3%ADa2015.pdf>> [Consulta: 06-11-15]

Ecomputer. <<http://www.ecomputer.es>> [Consulta: 13-11-15]

Equipamiento Integral de Oficinas. <<http://www.equipamientointegraldeoficinas.com>> [Consulta: 12-11-15]

Expansión. <<http://www.expansion.com/diccionario-economico/cuenta-de-perdidas-y-ganancias.html>> [Consulta: 21-11-15]

Idealista. <<http://www.idealista.com/inmueble/30591583/>> [Consulta: 11-11-15]

Instituto Aragonés de Estadística (IAEST). <<http://www.aragon.es/iaest>> [Consulta: 21-10-15]

Instituto de Crédito Oficial (ICO). <<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>> [Consulta: 18-11-15]

Plan de Empresa de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGIPYME). <<http://planempresa.ipyme.org>> [Consulta: 03-10-15]

Tu Guía Legal. <<http://tuguialegal.com/2014/08/29/crearsl2/>> [Consulta: 28-10-15]

Verk & Project. <<http://www.verkprojekt.com/images/tarifas-verkprojekt-2013.pdf>> [Consulta: 06-11-15]

ANEXOS

ANEXO I. Informe ICEX: Evolución del nº de exportadores por provincias

Perfil de los Exportadores Españoles



Evolución del nº Exportadores por CC.AA./provincias (*) (**)

	2011			2012			2013			2014			%2014 /Total	
	Nº Exp.	Exportación	Media	Nº Exp.	Exportación	Media	Nº Exp.	Exportación	Media	Nº Exp.	Exportación	Media	% Nº Exp.	% Valor
01 -- GALICIA	5.400	17.146.274,5	3.175,2	6.025	16.662.801,5	2.765,6	6.383	18.758.159,6	2.938,8	6.235	17.825.305,0	2.858,9	4,2	7,4
15 -- A CORUÑA	1.845	6.885.206,9	3.731,8	2.054	8.018.265,9	3.903,7	2.282	8.495.498,8	3.722,8	2.207	7.717.058,9	3.496,6	1,5	3,2
27 -- LUGO	428	925.700,8	2.162,9	494	936.163,3	1.895,1	541	1.087.126,2	2.009,5	623	954.421,7	1.532,0	0,4	0,4
32 -- OURENSE	564	643.138,9	1.140,3	631	698.253,0	1.106,6	651	741.391,5	1.138,9	635	826.275,9	1.301,2	0,4	0,3
36 -- PONTEVEDRA	3.155	8.692.228,0	2.755,1	3.450	7.010.119,2	2.031,9	3.581	8.434.143,1	2.355,2	3.408	8.327.548,5	2.443,5	2,3	3,5
33 -- ASTURIAS	1.546	3.767.381,1	2.436,9	1.755	3.837.546,1	2.186,6	1.881	3.843.552,1	2.043,4	2.034	3.825.147,7	1.880,6	1,4	1,6
39 -- CANTABRIA	931	2.678.550,7	2.877,1	1.090	2.713.359,9	2.489,3	1.242	2.457.513,0	1.978,7	1.137	2.537.810,0	2.232,0	0,8	1,1
04 -- PAIS VASCO	11.399	20.487.285,3	1.797,3	13.180	20.970.808,9	1.591,1	13.547	20.631.306,9	1.522,9	13.932	22.240.546,7	1.596,4	9,4	9,3
01 -- ALAVA	6.778	5.345.530,0	788,7	8.218	5.410.595,0	658,4	8.404	5.302.024,3	630,9	8.613	5.830.917,2	677,0	5,8	2,4
20 -- GIPUZKOA	3.144	6.664.472,3	2.119,7	3.337	7.069.077,9	2.118,4	3.348	6.608.220,5	1.973,8	3.420	6.941.253,4	2.029,6	2,3	2,9
48 -- VIZCAYA	3.280	8.477.282,9	2.584,5	3.672	8.491.136,0	2.312,4	3.832	8.721.062,0	2.275,9	3.923	9.468.376,1	2.413,6	2,7	3,9
31 -- NAVARRA	2.184	8.302.314,6	3.801,4	2.446	7.235.764,4	2.958,2	2.587	7.447.174,9	2.878,7	2.599	8.099.523,9	3.116,4	1,8	3,4
06 -- ARAGON	3.665	9.208.893,5	2.512,6	4.072	8.791.926,1	2.159,1	4.530	8.866.919,9	1.957,4	4.525	9.390.503,2	2.075,2	3,1	3,9
22 -- HUESCA	526	924.243,7	1.757,1	615	903.332,2	1.468,8	735	981.050,1	1.334,8	700	859.090,0	1.227,3	0,5	0,4
44 -- TERUEL	231	190.634,1	825,3	283	183.549,0	648,6	316	218.392,3	691,1	335	231.483,5	691,0	0,2	0,1
50 -- ZARAGOZA	2.993	8.093.815,7	2.704,2	3.279	7.705.044,9	2.349,8	3.589	7.667.477,5	2.136,4	3.590	8.299.929,7	2.312,0	2,4	3,5
07 -- CATALUÑA	43.205	54.954.921,0	1.272,0	46.069	58.853.248,4	1.277,5	49.075	58.957.199,4	1.201,4	47.586	60.194.515,8	1.265,0	32,2	25,1
08 -- BARCELONA	38.301	42.321.763,4	1.105,0	40.926	45.444.273,1	1.110,4	43.486	45.828.807,6	1.053,9	41.951	47.057.269,2	1.121,7	28,4	19,6
17 -- GIRONA	2.954	4.046.579,9	1.369,9	2.902	4.244.715,7	1.462,7	3.108	4.272.684,5	1.374,7	3.316	4.394.260,1	1.325,2	2,2	1,8
25 -- LLEIDA	2.004	1.444.118,3	720,6	2.085	1.618.784,7	776,4	2.257	1.733.467,3	768,0	2.254	1.697.012,2	752,9	1,5	0,7
43 -- TARRAGONA	2.802	7.142.459,4	2.549,1	2.890	7.545.474,9	2.610,9	2.925	7.122.240,0	2.435,0	2.996	7.045.974,3	2.351,8	2,0	2,9
08 -- CASTILLA Y LEON	4.334	12.018.449,0	2.773,1	4.842	11.705.715,2	2.417,5	5.229	12.270.967,1	2.346,7	5.187	12.777.029,3	2.463,3	3,5	5,3
05 -- AVILA	211	139.053,2	659,0	228	86.533,7	379,5	260	115.591,4	444,6	259	94.796,2	366,0	0,2	0,0
09 -- BURGOS	1.042	2.921.369,3	2.803,6	1.198	3.146.497,8	2.626,5	1.278	3.138.465,5	2.455,8	1.277	3.063.528,3	2.399,0	0,9	1,3
24 -- LEON	690	1.277.569,5	1.851,6	744	1.531.202,9	2.058,1	818	1.188.358,5	1.452,8	808	1.238.991,8	1.533,4	0,5	0,5
34 -- PALENCIA	293	2.210.801,9	7.545,4	303	1.978.666,3	6.530,3	341	1.636.740,9	4.799,8	320	1.406.537,2	4.395,4	0,2	0,6
37 -- SALAMANCA	556	904.602,8	1.627,0	647	733.850,3	1.134,2	676	882.563,9	1.305,6	696	784.064,5	1.126,5	0,5	0,3
40 -- SEGOVIA	320	255.493,1	798,4	375	223.019,6	594,7	382	256.060,8	670,3	376	260.355,5	692,4	0,3	0,1
42 -- SORIA	190	281.258,3	1.480,3	215	264.656,8	1.231,0	227	271.825,6	1.197,5	208	325.459,7	1.564,7	0,1	0,1
47 -- VALLADOLID	1.113	3.846.112,4	3.455,6	1.185	3.592.055,2	3.031,3	1.264	4.619.124,0	3.654,4	1.311	5.465.169,6	4.168,7	0,9	2,3
49 -- ZAMORA	328	182.188,4	555,5	377	149.232,7	395,8	418	162.236,5	388,1	397	138.126,7	347,9	0,3	0,1
26 -- LA RIOJA	1.366	1.489.899,1	1.075,0	1.448	1.474.745,7	1.018,5	1.636	1.510.752,6	923,4	1.665	1.628.414,8	978,0	1,1	0,7
28 -- MADRID	29.003	26.722.324,3	921,4	35.077	27.941.684,6	796,6	41.008	30.771.354,8	750,4	40.258	27.999.314,5	695,5	27,3	11,7
11 -- CASTILLA LA MANCHA	3.843	3.989.967,5	1.038,2	4.488	4.336.152,7	966,2	5.010	4.866.348,0	971,3	4.990	5.339.694,0	1.070,1	3,4	2,2
02 -- ALBACETE	941	797.068,0	847,0	1.044	744.824,1	713,4	1.145	813.969,6	710,9	1.085	746.860,4	688,4	0,7	0,3
13 -- CIUDAD REAL	817	1.371.614,0	1.678,8	932	1.610.985,3	1.728,5	1.013	1.703.227,3	1.681,4	1.019	1.808.545,5	1.774,8	0,7	0,8
16 -- CUENCA	426	247.214,1	580,3	478	272.143,0	569,3	560	327.296,3	584,5	555	329.262,2	593,3	0,4	0,1
19 -- GUADALAJARA	477	685.906,3	1.438,0	607	780.530,2	1.285,9	722	975.949,4	1.351,7	733	1.208.394,1	1.648,6	0,5	0,5
45 -- TOLEDO	1.402	888.165,1	633,5	1.657	927.670,1	559,8	1.831	1.045.905,4	571,2	1.870	1.246.631,7	666,6	1,3	0,5
12 -- COMUNIDAD VALENCIANA	18.550	20.243.283,0	1.091,3	21.003	20.941.195,7	997,1	22.259	23.608.792,1	1.060,6	22.490	24.852.966,4	1.105,1	15,2	10,4
03 -- ALICANTE	6.454	3.739.740,0	579,4	7.411	4.111.385,4	554,8	7.830	4.530.876,4	578,7	8.087	4.837.195,4	598,1	5,5	2,0
12 -- CASTELLON	2.969	5.095.471,2	1.716,2	3.121	5.356.227,3	1.716,2	3.496	5.656.058,7	1.617,9	3.571	5.923.675,9	1.658,8	2,4	2,5
46 -- VALENCIA	11.198	11.408.071,8	1.018,8	12.860	11.473.583,1	892,2	13.576	13.421.857,0	988,6	13.452	14.092.095,1	1.047,6	9,1	5,9
07 -- BALEARES	2.060	863.979,6	419,4	2.235	1.016.215,7	454,7	2.495	834.048,0	334,3	2.413	952.405,5	394,7	1,6	0,4
14 -- EXTREMADURA	1.220	1.464.296,0	1.200,2	1.522	1.667.114,3	1.095,3	1.701	1.667.551,6	980,3	1.672	1.649.970,9	986,8	1,1	0,7
06 -- BADAJOZ	812	1.146.529,1	1.412,0	1.040	1.290.729,0	1.241,1	1.130	1.253.401,1	1.109,2	1.089	1.247.356,5	1.145,4	0,7	0,5
10 -- CACERES	438	317.767,0	725,5	517	376.385,4	728,0	621	414.150,5	666,9	627	402.614,3	642,1	0,4	0,2
15 -- ANDALUCIA	14.843	22.961.436,1	1.547,0	16.268	25.239.832,4	1.551,5	18.550	26.124.613,1	1.408,3	19.061	26.512.247,7	1.390,9	12,9	11,0
04 -- ALMERIA	1.752	2.176.649,6	1.242,4	1.694	2.439.285,5	1.440,0	1.863	2.702.592,8	1.450,7	2.005	2.690.560,0	1.341,9	1,4	1,1
11 -- CADIZ	4.160	7.572.948,1	1.820,4	4.330	8.178.414,9	1.888,8	4.975	8.315.204,1	1.671,4	5.294	7.445.494,7	1.406,4	3,6	3,1
14 -- CORDOBA	1.128	1.666.095,9	1.477,0	1.325	1.651.522,0	1.246,4	1.469	1.799.647,0	1.225,1	1.528	1.973.176,0	1.291,3	1,0	0,8
18 -- GRANADA	1.242	832.064,1	669,9	1.375	877.745,8	638,4	1.554	924.323,9	594,8	1.833	916.456,2	500,0	1,2	0,4
21 -- HUELVA	870	5.081.530,3	5.840,8	943	6.062.873,7	6.429,3	1.033	5.685.656,0	5.504,0	1.017	6.023.637,4	5.922,9	0,7	2,5
23 -- JAEN	708	713.095,2	1.007,2	883	642.436,0	727,6	988	729.133,9	738,0	951	968.214,0	1.018,1	0,6	0,4
29 -- MALAGA	3.387	1.493.342,0	440,9	3.990	1.391.958,2	348,9	4.601	1.382.298,7	300,4	4.501	1.626.072,1	361,3	3,0	0,7
41 -- SEVILLA	3.539	3.425.710,9	968,0	3.595	3.995.596,3	1.111,4	4.131	4.585.756,6	1.110,1	4.064	4.868.637,3	1.198,0	2,8	2,0
30 -- MURCIA	3.998	5.470.124,6	1.368,2	4.407	8.956.223,4	2.032,3	4.786	9.353.003,7	1.954,2	4.860	10.377.185,7	2.135,2	3,3	4,3
17 -- CANARIAS	6.373	2.460.967,4	386,2	6.389	2.564.839,1	401,4	6.443	2.619.271,0	406,5	6.488	2.368.695,7	365,1	4,4	1,0
35 -- LAS PALMAS	4.141	1.811.493,1	437,5	4.165	1.743.660,3	418,6	4.034	1.823.934,5	452,1	4.024	1.723.435,5	428,3	2,7	0,7
38 -- SANTA CRUZ DE	2.503	649.474,3	259,5	2.533	821.178,7	324,2	2.702	795.336,5	294,4	2.768	645.260,3	233,1	1,9	0,3
51 -- CEUTA	7	333,8	47,7	45	2.706,7	60,1	48	3.079,2	64,1	54	7.914,8	146,6	0,0	0,0
52 -- MELILLA	21	3.969,8	189,0	49	77.700,5	1.585,7	153	34.228,3	223,7	115	30.064,5	261,4	0,1	0,0
99 -- SIN IDENTIFICAR	4.900	995.919,7	203,2	4.497	1.125.012,4	250,2	4.620	1.188.233,6	257,2	4.695	1.425.615,6	303,6	3,2	0,6
ESPAÑA	123.128	215.230.370,7	1.748,0	137.528	226.114.594,0	1.644,1	151.160	235.814.069,0	1.560,0	147.731	240.034.871,7	1.624,8	100,0	100,0


▲ El % / Total, se calcula sobre el Total de Exportadores resultante de su selección (ver pág. 2).

Notas:

(*) Para el país, sector/productos y rango seleccionado.

(**) Un mismo Exportador puede Exportar desde más de una provincia de origen

ANEXO II. Informe ICEX: Concentración de Exportadores por volumen de Exportación

Perfil de los Exportadores Españoles	 ICEX España Exportación e Inversión
--------------------------------------	--

Concentración de Exportadores (por volumen de Exportación) (*)

	2010		2011		2012		2013		2014	
	Nº Exp-	Exportación	Nº Exp-	Exportación	Nº Exp-	Exportación	Nº Exp-	Exportación	Nº Exp-	Exportación
Menos de 5.000€	1.177	1.880,8	1.419	2.045,0	1.528	2.217,6	1.869	2.631,0	1.901	2.438,4
% / Total	34,6	0,0	38,7	0,0	37,5	0,0	41,3	0,0	42,0	0,0
Entre 5.000€ y menos de 25.000€	653	7.677,4	678	7.998,0	802	9.614,6	887	10.762,8	793	9.491,5
% / Total	19,2	0,1	18,5	0,1	19,7	0,1	19,6	0,1	17,5	0,1
Entre 25.000€ y menos de 50.000€	249	8.816,8	244	8.727,1	282	10.038,8	265	9.414,8	277	10.145,8
% / Total	7,3	0,1	6,7	0,1	6,9	0,1	5,8	0,1	6,1	0,1
Entre 50.000€ y menos de 500.000€	667	130.587,9	636	127.191,0	762	148.035,7	770	147.801,2	801	150.118,5
% / Total	19,6	1,5	17,4	1,4	18,7	1,7	17,0	1,7	17,7	1,6
Entre 500.000€ y menos de 5 Mill.€	487	806.068,9	512	834.794,3	522	873.686,6	547	883.290,0	562	934.980,9
% / Total	14,3	9,6	14,0	9,1	12,8	9,9	12,1	10,0	12,4	10,0
Entre 5 Mill.€ y menos de 50 Mill.€	148	2.268.981,8	157	2.614.874,4	156	2.555.417,3	175	2.792.165,9	170	2.610.431,5
% / Total	4,4	26,9	4,3	28,4	3,8	29,1	3,9	31,5	3,8	27,6
Entre 50 Mill.€ y menos de 250 Mill.€	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
% / Total	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
250 Mill.€ o más	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.
% / Total	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.	S.E.

▲ El % / Total, se calcula sobre el Total de Exportadores resultante de su selección (ver pág. 2).

ANEXO III. Tablas, cálculo y cuotas de amortización del proyecto

AMORTIZACIÓN			
Tipo de elemento o inversión	Cantidad	Coefficiente máximo	Período máximo
Mobiliario	7.322,76 €	10%	20
Otros enseres	3.018,00 €	15%	14
Equipos para procesos de información	2.960,00 €	25%	8
Sistemas y programas informáticos	1.980,00 €	33%	6

Tipo de elemento o inversión	Años de amortización	Amortización máxima	Amortización Anual
Mobiliario	10	732,28 €	73,23 €
Otros enseres	10	452,70 €	45,27 €
Equipos para procesos de información	4	740,00 €	185,00 €
Sistemas y programas informáticos	4	653,40 €	163,35 €

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
466,85 €	466,85 €	466,85 €	466,85 €	118,50 €

ANEXO IV. Tablas y cálculo Necesidades del Fondo de Rotación del proyecto

NFR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stock		210,75	215,84	221,05	226,38	231,85
Proveedores		-222,46	-225,60	-228,81	-232,10	-235,47
Clientes		5.123,87	5.247,56	5.374,24	5.503,98	5.636,84
Tesorería		9.922,81	10.034,56	10.147,48	10.261,55	10.376,77
NFR		15.034,98	15.272,37	15.513,95	15.759,80	16.009,98
Incrementos NFR	15.034,98	237,39	241,59	245,85	250,18	

(*)Cifras expresadas en euros

Cálculo NFR Stock

Consumos (Mat. de oficina)	2.529,00
Días naturales	360
PMA	30

$$\text{NFR Stock} = \frac{\text{Consumos}}{\text{Días naturales}} \times \text{PMA}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumos	2.529,00	2.590,05	2.652,57	2.716,61	2.782,19
NFR Stock	210,75	215,84	221,05	226,38	231,85

Cálculo NFR Proveedores

Compras a proveedores (Mat. oficina + Servicio Técnico)	4.329,00
Días naturales	360
PMP	18,5

$$\text{NFR Proveedores} = \frac{\text{Compras}}{\text{Días naturales}} \times \text{PMP}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras	-4.329,00	-4.390,05	-4.452,57	-4.516,61	-4.582,19
NFR Proveedores	-222,46	-225,60	-228,81	-232,10	-235,47

Cálculo NFR Clientes

Ventas (40%)	61.486,50
Días naturales	360
PMC	30

$$\text{NFR Clientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Días naturales}} \times \text{PMC}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	153.716,24	157.426,95	161.227,23	165.119,26	169.105,24
40% de Ventas	61.486,50	62.970,78	64.490,89	66.047,70	67.642,10
NFR Clientes	5.123,87	5.247,56	5.374,24	5.503,98	5.636,84

ANEXO V. Tabla de amortización del préstamo ICO

Préstamo ICO con Banco Santander	
Sin carencia 100% de inversión	-
Periodo 5 años (mensualidades)	60
Tipo de interés fijo máximo nominal	5,118%
Tipo de interés fijo máximo TAE	5,183%
Saldo inicial del préstamo	15.000
La entidad no cobra comisiones	-
Término amortizativo mensual (A+Is)	as

Cuadro de amortización mensual							
Mes	a _s	Is	A	Cap. Pendiente		Amortización	Intereses
0				15.000,00	5 AÑOS	15.000,00	2.032,81
1	283,88	63,98	219,91	14.780,09			
2	283,88	63,04	220,84	14.559,25			
3	283,88	62,10	221,78	14.337,47			
4	283,88	61,15	222,73	14.114,74			
5	283,88	60,20	223,68	13.891,06			
6	283,88	59,25	224,63	13.666,42			
7	283,88	58,29	225,59	13.440,83			
8	283,88	57,33	226,56	13.214,27			
9	283,88	56,36	227,52	12.986,75			
10	283,88	55,39	228,49	12.758,26			
11	283,88	54,41	229,47	12.528,79			
12	283,88	53,44	230,44	12.298,35	Año 1	2.701,65	704,91
13	283,88	52,45	231,43	12.066,92			
14	283,88	51,47	232,41	11.834,51			
15	283,88	50,47	233,41	11.601,10			
16	283,88	49,48	234,40	11.366,70			
17	283,88	48,48	235,40	11.131,30			
18	283,88	47,47	236,41	10.894,89			
19	283,88	46,47	237,41	10.657,48			
20	283,88	45,45	238,43	10.419,05			
21	283,88	44,44	239,44	10.179,61			
22	283,88	43,42	240,46	9.939,15			
23	283,88	42,39	241,49	9.697,66			
24	283,88	41,36	242,52	9.455,14	Año 2	2.843,21	563,35
25	283,88	40,33	243,55	9.211,58			
26	283,88	39,29	244,59	8.966,99			
27	283,88	38,24	245,64	8.721,35			
28	283,88	37,20	246,68	8.474,67			
29	283,88	36,14	247,74	8.226,94			
30	283,88	35,09	248,79	7.978,14			
31	283,88	34,03	249,85	7.728,29			
32	283,88	32,96	250,92	7.477,37			
33	283,88	31,89	251,99	7.225,38			
34	283,88	30,82	253,06	6.972,32			
35	283,88	29,74	254,14	6.718,17			
36	283,88	28,65	255,23	6.462,95	Año 3	2.992,19	414,37
37	283,88	27,56	256,32	6.206,63			
38	283,88	26,47	257,41	5.949,22			
39	283,88	25,37	258,51	5.690,72			
40	283,88	24,27	259,61	5.431,11			
41	283,88	23,16	260,72	5.170,39			
42	283,88	22,05	261,83	4.908,56			
43	283,88	20,94	262,95	4.645,62			
44	283,88	19,81	264,07	4.381,55			
45	283,88	18,69	265,19	4.116,36			
46	283,88	17,56	266,32	3.850,03			
47	283,88	16,42	267,46	3.582,57			
48	283,88	15,28	268,60	3.313,97	Año 4	3.148,97	257,59
49	283,88	14,13	269,75	3.044,23			
50	283,88	12,98	270,90	2.773,33			
51	283,88	11,83	272,05	2.501,28			
52	283,88	10,67	273,21	2.228,07			
53	283,88	9,50	274,38	1.953,69			
54	283,88	8,33	275,55	1.678,14			
55	283,88	7,16	276,72	1.401,42			
56	283,88	5,98	277,90	1.123,52			
57	283,88	4,79	279,09	844,43			
58	283,88	3,60	280,28	564,15			
59	283,88	2,41	281,47	282,67			
60	283,88	1,21	282,67	0,00	Año 5	3.313,97	92,59

ANEXO VI. Tabla Estimación de Ingresos para el Año 1

SERVICIOS	Precio Micro y Pequeña Empresa	Precio Mediana Empresa	Servicios Micro y Pequeña	Servicios mediana	Ingresos Micro y pequeña	Ingresos Mediana	
Elaboración estudios de mercado internacionales	2.231,32 €	3.123,85 €	11	7	24.544,52 €	21.866,94 €	
Elaboración planes de exportación	2.670,56 €	3.738,78 €	8	3	21.364,48 €	11.216,35 €	
Agentes comerciales internacionales	879,81 €	1.319,72 €	9	7	7.918,29 €	9.238,01 €	
Organización de agendas y misiones comerciales	602,97 €	904,46 €	2	5	1.205,94 €	4.522,28 €	
Outsourcing del departamento de exportación (12 meses)	5.400,00 €	7.560,00 €	4	2	21.600,00 €	15.120,00 €	
Asesoría en Comercio Exterior	1.236,86 €	1.855,29 €	4	2	4.947,44 €	3.710,58 €	
Asesoramiento en transporte internacional o contratos de distribución	423,56 €	635,34 €	3	3	1.270,68 €	1.906,02 €	
Preparación, atención y seguimiento de ferias internacionales	345,76 €	518,64 €	5	3	1.728,80 €	1.555,92 €	TOTAL INGRESOS
TOTAL			46	32	84.580,15 €	69.136,09 €	153.716,24 €

ANEXO VII. Principales gastos del proyecto para el Año 1

Gastos	Mensuales	Anuales
Teléfono y wifi	84,95 €	1.019,40 €
Luz	112,00 €	1.344,00 €
Agua	90,00 €	1.080,00 €
Alquiler	600,00 €	7.200,00 €
Gastos de personal	6.610,45 €	79.325,35 €
Técnico informático y creación y mantenimiento de pág. Web	150,00 €	1.800,00 €
Publicidad	50,00 €	600,00 €
Material de oficina	210,75 €	2.529,00 €
Bolsa anual de estudios (3 empleados)	54,53 €	654,30 €
Seguridad Social (Empresa y trabajador)	1.870,76 €	22.449,07 €
Seguro	105,00 €	1.260,00 €

ANEXO VIII. Flujos de caja del proyecto (Escenario probable)

FLUJOS DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		153.716,24	157.426,95	161.227,23	165.119,26	169.105,24
Compras		-2.529,00	-2.590,05	-2.652,57	-2.716,61	-2.782,19
Sueldos y salarios		-79.325,35	-80.435,90	-81.562,01	-82.703,88	-83.861,73
SS empresa y trabajador		-22.211,10	-22.522,05	-22.837,36	-23.157,09	-23.481,28
Otros gastos		-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40
Gastos financieros		-704,91	-563,35	-414,37	-257,59	-92,59
Amortización		-466,85	-466,85	-466,85	-466,85	-118,50
B° ANTES DE IMPUESTOS		34.175,63	36.545,34	38.990,67	41.513,86	44.465,55
IS		-5.126,34	-5.481,80	-9.747,67	-10.378,46	-11.116,39
Compensación bases negativas						
BENEFICIO NETO		29.049,29	31.063,54	29.243,00	31.135,39	33.349,16
Desembolso inicial	-20.464,92					
Financiación ajena	15.000					
Amortización		466,85	466,85	466,85	466,85	118,50
Cuotas amortización préstamo		-2.701,65	-2.843,21	-2.992,19	-3.148,97	-3.313,97
Variación NFR	-15.034,98	-237,39	-241,59	-245,85	-250,18	
Recuperación NFR						16.009,98
CASH FLOW	-20.499,90	26.577,09	28.445,59	26.471,81	28.203,09	46.163,67

ANEXO IX. Flujos de caja del proyecto (Escenario pesimista)

FLUJOS DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		125.641,74	125.843,32	129.098,65	132.395,54	135.766,67
Compras		-2.529,00	-2.590,05	-2.652,57	-2.716,61	-2.782,19
Sueldos y salarios		-79.325,35	-80.435,90	-81.562,01	-82.703,88	-83.861,73
SS empresa y trabajador		-22.211,10	-22.522,05	-22.837,36	-23.157,09	-23.481,28
Otros gastos		-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40	-14.303,40
Gastos financieros		-704,91	-563,35	-414,37	-257,59	-92,59
Amortización		-466,85	-466,85	-466,85	-466,85	-118,50
B° ANTES DE IMPUESTOS		6.101,13	4.961,72	6.862,08	8.790,14	11.126,99
IS		-915,17	-744,26	-1.715,52	-2.197,53	-2.781,75
Compensación bases negativas						
BENEFICIO NETO		5.185,96	4.217,46	5.146,56	6.592,60	8.345,24
Desembolso inicial	-20.464,92					
Financiación ajena	15.000					
Amortización		466,85	466,85	466,85	466,85	118,50
Cuotas amortización préstamo		-2.701,65	-2.843,21	-2.992,19	-3.148,97	-3.313,97
Variación NFR	-15.034,98	-237,39	-241,59	-245,85	-250,18	
Recuperación NFR						16.009,98
CASH FLOW	-20.499,90	2.713,77	1.599,51	2.375,37	3.660,30	21.159,75