



## Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: Viabilidad de la Apertura de una  
Asesoría en Zaragoza.

Autor

Silvia Fernando Ibarra

Director

Jorge Torres Quilez

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad Zaragoza

2019

AUTOR: Silvia Fernando Ibarra

DIRECTOR: Jorge Torres Quilez

TITULO: Viabilidad de la Apertura de una Asesoría en Zaragoza/ Feasibility of Opening a Consultancy in Zaragoza

TITULACION: Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN:

Este trabajo consiste en la realización de un estudio para comprobar la viabilidad de la apertura de una asesoría fiscal, laboral y contable en Zaragoza. El objetivo principal es realizar un plan de negocio que se pueda poner en práctica.

Para comenzar, se ha realizado un análisis de la oferta y demanda disponible en dicha ciudad. Una vez establecido el mercado al que van a ir dirigidos nuestros servicios, se ha desarrollado un plan de marketing, basado en el análisis PEST y CANVAS.

Posteriormente en el plan estratégico, se presentan en la matriz DAFO las oportunidades y fortalezas que ofrece; así como las debilidades y amenazas a las que se enfrenta, por otro lado se establecen los objetivos estratégicos y canales de comercialización que se van a utilizar.

En el plan operativo se estudia la forma jurídica más conveniente para el desarrollo de dicha actividad, y se forma la estructura organizativa y administrativa de la empresa.

Por último, en el plan financiero se establecen los costes necesarios para poner en marcha este negocio, y se establecen los ingresos mínimos necesarios. Con estas cifras se realiza un estudio de factibilidad para poder obtener unas conclusiones reales.

## SUMMARY:

This work consists of carrying out a study to verify the feasibility of opening a tax, labor and accounting consultancy in Zaragoza. The main objective is to produce a business plan that can be implemented.

To begin with, an analysis has been made of the supply and demand available in that city. Once the target market for our services has been established, a marketing plan has been developed, based on the PEST and CANVAS analysis.

Later in the strategic plan, are presented in the DAFO matrix, the opportunities and strengths it offers; as well as the weaknesses and threats it faces. It also sets out the strategic objectives and marketing channels to be used.

The operational plan examines which legal form is most suitable for the development of this activity, and the organizational and administrative structure of the company is formed.

Finally, the financial plan sets out the costs necessary to start up this business, and sets out the necessary minimum revenues. With these figures a feasibility study is carried out in order to obtain real conclusions.

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>5</b>
<b>2. DESCRIPCION Y ANALISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>5</b>
2.1. Sector de Asesoramiento Legal, Contable y Financiero en Zaragoza.....	9
2.2. Evolución del Sector de Asesoría de 2013 al 2017.....	11
2.3. Oferta Total Disponible.....	12
<b>3. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>14</b>
3.1. Análisis Externo .....	14
3.1.1. Análisis PEST.....	14
3.2. Análisis Interno.....	18
3.2.1. Modelo CANVAS .....	18
3.2.2. Análisis CANVAS.....	19
<b>4. PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>23</b>
4.1. Matriz DAFO.....	23
4.2. Objetivos Estratégicos .....	24
4.3. Canales de Comercialización.....	25
<b>5. PLAN OPERATIVO.....</b>	<b>26</b>
5.1. Creación de la Empresa .....	26
5.2. Estructura Organizativa y Administrativa .....	27
<b>6. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>28</b>
6.1. Estructura de Costes .....	28
6.1.1. Alquiler.....	28
6.1.2. Suministros, Servicios y Otros Gastos .....	29
6.1.3. Gastos Comerciales .....	29
6.1.4. Gastos por Servicios Diversos .....	29
6.2. Costes del Personal.....	29
6.3. Costes Administrativos .....	29
6.3.1. Gastos Varios.....	29
6.3.2. Amortización .....	30
6.4. Gastos Directos .....	30
6.5. Estructura de Ingresos .....	30

6.5.1. Modelo Financiero.....	32
6.6. Estudio de la Factibilidad .....	35
6.6.1. Tasa Media de Rentabilidad .....	35
6.6.2. Plazo Medio de Recuperación Descontado o Pay-Back.....	35
6.6.3. Valor Neto Actualizado .....	36
6.6.4. Relación Beneficio- Coste .....	36
6.6.5. Tasa Interna de Rentabilidad .....	36
6.7. Diferentes Escenarios Proyectados .....	37
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>42</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>45</b>

## **1. INTRODUCCION**

La elección del tema “Análisis de Viabilidad de un Proyecto de Empresa de Servicios” se debe principalmente a un motivo profesional.

En un periodo corto de tiempo, deseo montar mi propio negocio dedicado principalmente al asesoramiento fiscal, laboral y contable de empresas en la ciudad de Zaragoza. Este trabajo se ha realizado con la intención de servir como base para la toma de decisiones que guiará mi futuro proyecto laboral.

Además considero esta línea de trabajo muy completa, ya que se desarrollan conocimientos adquiridos en la mayoría de las asignaturas impartidas en el grado de Administración y Dirección de Empresas.

El objetivo de este trabajo es comprobar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la asesoría en la ciudad de Zaragoza. La finalidad es realizar diferentes planes, de marketing, estratégico, operativo y financiero, y diversos estudios que ayuden a la toma de decisión sobre la apertura o no de este modelo de negocio.

## **2. DESCRIPCION Y ANALISIS DEL MERCADO**

Para desempeñar un buen plan estratégico es necesario entender el concepto del análisis de la competencia. Es una forma de evaluar las fortalezas y las debilidades de los competidores que hay en tu mismo mercado con el objetivo de obtener una ventaja frente a ellos. Según (Emprende Pyme, 2016), podemos definir el análisis de competencias como:

“El hecho que hace que las nuevas empresas o los propios emprendedores busquen formas de diferenciarse de sus competidores intentando innovar y evolucionar para conseguir darse a conocer y afianzarse en el mercado. Para ello, primero debes conocer a tus competidores y analizar la forma en que trabajan, cuáles son sus estrategias de marketing, quiénes son sus

clientes y muchos otros factores que entran dentro del análisis de la competencia.”

Para poder lograr, en algunos casos y en otros mantener, una posición de liderazgo y posicionamiento en los mercados, las empresas se enfrentan permanentemente a la competencia en las actividades que desarrollan afrontando el reto del crecimiento. Desafío que pueden lograr con estrategias adecuadas que les permitan:

- Incrementar sus ingresos y utilidades,
- Garantizar los resultados financieros que demandan los accionistas y
- Ser competitivas.

Tener este objetivo y unas estrategias bien definidas es la dificultad a la que se enfrentan las empresas, ahí nace la necesidad de acudir a empresas, firmas o profesionales externos que prestan servicios de consultoría, que pueden resolver y dar recomendaciones. Las compañías acuden a una consultoría porque necesitan un conocimiento experto de alguien externo que las pueda guiar eficientemente para afrontar una determinada situación.

“Hay múltiples razones para contratar consultoría, pero en muchos de esos casos está la necesidad de entender los desafíos del mercado y coyunturas macroeconómicas, la búsqueda de aliados estratégicos y abrir nuevas oficinas, entre otras motivaciones. Afirma Martín Soubelet, socio de Consultoría de EY en Colombia. (Dinero, 2016)”.

Según opiniones diversas, las razones por las que las empresas contratan a especialistas en consultoría estratégica y para los cuales buscan asesoramiento especializado son:

- Ser más competitivos.
- Definir modelos operativos más eficientes.
- Crear ideas de negocios.
- Eficiencia y crecimiento.
- Preparar la fuerza de trabajo del futuro.

La mayoría de las empresas deciden contratar un consultor externo, el cual le dará soluciones acordes a sus necesidades, como lo expresan, los siguientes expertos en el área:

“Camilo Herrera, presidente de Raddar Consumer Knowledge Group, considera que este tipo de asesoramiento especializado permite a las empresas tener claridad en su negocio, definir nuevos mercados, segmentar, lanzar con éxito productos, reposicionar marcas y muchas otras opciones dependiendo de la visión de cada organización. “Un buen ejemplo del vuelco que puede dar un negocio se puede ver en Yamaha, que hacía pianos y terminó siendo el proveedor de motos más importante del mundo”, precisa Herrera. Iván Maldonado, gerente de KPMG en Colombia, resalta como vital la consultoría porque con ella se puede tener una visión de largo plazo, lo cual es esencial para los empresarios que enfrentan cambios cada vez más frecuentes y que traen consigo oportunidades pero también grandes retos, los cuales se deben afrontar a tiempo para sacarles ventaja y no permitir que se conviertan en una amenaza para el negocio. (Dinero, 2016)”.

Los expertos, mencionados anteriormente, coinciden que una visión del corto plazo puede llevar a perder tiempo y oportunidades y muchas veces a ejecutar acciones de mitigación de riesgos por amenazas que ya se materializaron. Por otra parte, Beatriz Dager, socia de consultoría de Deloitte, resalta que:

“Para las empresas es fundamental identificar focos de atención y si la ecuación que tienen es la correcta: se está invirtiendo en lo que se debe para lograr las metas, o se sigue manteniendo un statu quo. “Creo que la consultoría gerencial estratégica es, por encima de todo, un programa de alineación. Muchas veces las estrategias son buenas, pero las compañías no se organizan para seguir las”, indica. (Dinero, 2016).”

Los servicios de consultoría estratégica constituyen un negocio global que continúa creciendo en la medida en que las compañías de todos los sectores enfrentan los retos crecientes de un mundo cambiante y dinámico, dentro del cual se enfocan diversos factores del entorno de las empresas, donde se crean estrategias que en muchas oportunidades afectan a la forma en la que se desenvuelve el sector donde se desarrollan, y es donde, participan estos servicios para dar soluciones efectivas, ser competitivas y lograr los retos que se fijan. A continuación, se presentan algunos de los factores del entorno que afectan a las empresas, lo cual las llevan a contratar los servicios de consultoría.

## **Factores del Entorno**

### **El mercado local e internacional:**

- Busca nuevos rumbos que permitan acelerar el crecimiento o fortalecer la rentabilidad de sus operaciones.
- España es un mercado atractivo para las firmas consultoras debido a que cuenta con una economía en crecimiento y relativamente bien diversificada, y ofrece un marco jurídico e institucional estable para el desarrollo de los negocios.
- Este constituye un excelente punto de partida para atender clientes en mercados geográficos cercanos.

### **El centro de la demanda:**

- Se centra en dos tipos de empresas: las grandes, que siguen expandiéndose y no quieren perder posicionamiento en el mercado global, y las compañías medianas, que buscan emprender el proceso de crecimiento de forma más consolidada, con modelos de negocio novedosos, para los cuales siempre hay riesgos.
- Las grandes empresas, se enfocan cada vez más en una búsqueda de consultoría estratégica y las medianas y pequeñas empresas desean aumentar sus ventas o tomar nuevos mercados.

### **Los retos:**

- Muchas empresas enfrentan la desaceleración de la economía y entran a ver cómo lograr eficiencias en toda la cadena de valor, la importancia de la consultoría compite con los recortes y ajustes en las inversiones de las compañías.
- Esta situación lleva a que las consultoras deban redoblar esfuerzos para mantener participación de mercado y, ante todo, dar el respaldo a las empresas que buscan salidas para no sucumbir en tiempos difíciles.

Un buen ejemplo, en su criterio, son las recientes aceleradoras de emprendimientos, que ayudan a los negocios nacientes a surgir. En el caso particular del asesoramiento, sus actividades se centran en negocios de consumo de hogares, respaldando a sus clientes con estrategias para incrementar la satisfacción de los consumidores.

### **2.1.Sector de Asesoramiento Legal, Contable y Financiero en Zaragoza**

Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización". (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004).

Randall, define el estudio de mercado de la siguiente manera: "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing" (Randall, 2003) .

Según Malhotra, los estudios de mercado "describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor" (Malhotra, 1997) .

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede definir un estudio de mercado; como el proceso donde se planifica, recopila, analiza y posteriormente se comunica los datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica.

Para realizar un estudio de mercado se debe indagar en el sector, en este caso la provincia de Zaragoza, donde se delimitara cuál es la competencia directa, como está formado el ranking de empresas del sector, cuáles serán los clientes potenciales, los aliados comerciales y proveedores. Así como, establecer objetivos, metas, estrategias, planes e identificar los medios, por los cuales enfrentar al mercado.

Los pasos de este proyecto de negocio, por los cuales se guiará el desarrollo de esta investigación empiezan por delimitar la población. (Ver Anexo 1: Cifras Oficiales de Población. España y Aragón. Padrón al 01-01-2018).

Es importante conocer el padrón poblacional, ya que parte del público objetivo, al cual se dirigirán nuestros servicios son personas físicas, que tienen negocios independientes, o que necesitan planificar, registrar y proyectar sus ingresos, por lo cual se considera un público con mucho potencial debido a las economías que emergen en España, dirigidas a pequeñas empresas, emprendedores y profesionales independientes.

Haciendo una revisión en el ranking de empresas (El Economista, 2019) se encontraron trescientos ochenta y dos resultados de empresas que pueden tener alguna relación con "gestorías y asesorías" en Zaragoza. Hay cuarenta localidades donde se encuentran resultados relacionados con dicha búsqueda.

Por ello es necesario realizar una segunda revisión, centrándose en las compañías que prestan el servicio al cual nuestra empresa de asesoramiento dirigirá sus servicios (fiscal, laboral, contable, jurídico y financiero a personas físicas y jurídicas), obteniendo un resultado de dieciséis empresas más destacadas en el ramo de la asesoría y gestoría en la provincia de Zaragoza, que se pueden considerar como la competencia más cercana. (Ver Anexo 2: Gestorías y Asesorías en Zaragoza).

También, es importante destacar la presencia en este mercado de firmas de larga trayectoria internacional, de servicios profesionales que se iniciaron en las áreas de contabilidad y auditoría, y que con el tiempo fueron incorporando los servicios de consultoría estratégica entre sus servicios. Tal es el caso de firmas como KPMG, Deloitte, EY (antes Ernst & Young), PricewaterhouseCoopers (PwC), y Accenture.

En todas las empresas del país hay demanda por los servicios de consultoría estratégica, con diferentes enfoques, pero buscando siempre lo mismo: cómo realmente se alinean las estrategias y objetivos y cómo migrar a nuevas formas de hacer negocios.

En el entorno local es necesario que las empresas, se enfoquen más en el planteamiento estratégico, no solo para enfrentar el mercado local sino para que puedan ser más efectivas en encontrar oportunidades en otros países y mercados. Estos sectores deben procurar una evolución que las lleve a un cambio sustancial, en cuanto a lo que vienen haciendo hoy para así cambiar hacia algo diferente. Los especialistas en general concluyen que las empresas de todos los sectores ante los vaivenes económicos no pueden parar en el propósito de planear los pasos que van a dar, ya que esta es la única manera de sacarles partido a sus fortalezas presentes y adelantarse a las transformaciones futuras.

### **2.1.1. Evolución del Sector de Asesoría del 2013 al 2017**

En el Anexo 3 se presenta un análisis de areadepymes.com (2018), donde se muestra de una manera gráfica el comportamiento del sector en cada una de las fases que se debe establecer en el asesoramiento empresarial, desde un punto de vista del mercado establecido en la siguiente forma:

0. Evolución del sector: sus principales características. Donde establece un promedio de cuatro asesorías por día, según el ranking de empresas registradas, durante un periodo de cinco años.
1. El perfil del cliente: donde establece la cantidad de empresas y autónomos activos que requirieron el servicio de asesoría, estableciendo el promedio.

2. Peligros y amenazas del sector: reducción del mercado, software avanzado y la presencia de internet.
3. Reinventando el sector: en busca de nuevas oportunidades.

## **2.2.Oferta Total Disponible**

En este punto es necesario conocer los servicios que prestan las empresas de la competencia para poder determinar la oferta al mercado, y la contribución al desarrollo empresarial. En consecuencia, se presentan algunas opiniones de las principales consultoras internacionales:

- **Accenture.** La estrategia es el norte de los negocios, el punto de partida. A partir de ella se establece el modelo operativo para servir a los clientes definiendo procesos de negocios, organización, recursos y tecnología.
- **Deloitte.** Les permite aprovechar experiencias de otras compañías que han afrontado las mismas inquietudes, o conocer nuevas tendencias y prácticas. Además, pueden implementar prácticas diferentes que les permiten retar la posición actual de la compañía.
- **KPMG.** Quienes no hacen un buen planteamiento estratégico tienden a tomar siempre decisiones de corto plazo y esto no permite ver qué está pasando alrededor con la competencia y con el mercado. Así, se corre el riesgo de perder muchas oportunidades.
- **EY.** Se necesita de un experto con independencia de criterios que muestre cuál es el mejor camino frente a determinadas situaciones o intereses que tenga una empresa para desarrollarse.

Los principales servicios que prestara nuestra asesoría en Zaragoza son los siguientes:

- Asesoría contable
- Contabilidad financiera
- Asesoría fiscal
- Auditoría fiscal
- Recursos administrativos.
- Servicios de consultoría tributaria.
- Asesoramiento para grupos empresariales: consolidación, estructura holding.
- Servicios de asesoría legal – Gestión de impagados

(Ver Anexo 4, para un mayor detalle de los servicios que se ofertaran a los clientes).

### **3. PLAN DE MARKETING**

“El plan de marketing es una herramienta vital para la gestión empresarial. En él se enmarcan todas las decisiones que toma la empresa para intentar ser más competitiva frente a otras empresas. Gracias al plan de marketing tenemos la posibilidad de marcarnos diferentes objetivos empresariales y describir cuál es el camino que debemos recorrer para poder conseguirlos. (Emprende Pyme , 2016)”.

En el mercado del asesoramiento y gestión empresarial, existen una gran cantidad de empresas compitiendo por consolidarse en el mercado, por ello es necesario analizar el entorno. Estableciendo los principios que definen el comportamiento del mercado, como pueden ser los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, permitirán enfocarse en el sector y establecer las bases que servirán como punto clave en la estrategia a seguir.

#### **3.1.Análisis Externo**

El análisis del entorno, permite conocer la perspectiva que debe tener la empresa con respecto a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan o benefician a la organización y que permiten crear estrategias a futuro para su mejor desempeño. Para la presente investigación se utilizará el modelo de análisis externo conocido como PEST.

##### **3.1.1. Análisis PEST**

“En el entorno empresarial se distinguen dos niveles: El entorno general que se refiere a todo el desarrollo socioeconómico en el que se encuentra y le rodea a la empresa, y el entorno específico, que son las características del sector en el que opera la empresa. (Guerras & Navas, 2008)”.

### **Factores Políticos-Legales:**

Los diferentes gobiernos, influyen de varias formas en la relación que se establece con las empresas. La capacidad competitiva de la organización depende en gran medida de los impuestos a los que esté sometida, las subvenciones, y en general de la política específica en un sector y lugar.

Como muestra el diario ABC el 13 de mayo de 2019, España presentan uno de los sistemas fiscales con los impuestos más altos de la zona euro, pero no recauda lo suficiente.

El IRPF que presento España es de los más altos de Europa, situándose en un 45%, muy lejos de la media europea que se encuentra en un 39%. Al igual que el Impuesto de Sociedades que se encuentra situado en un 25%, casi 4 puntos por encima de la media europea, que está fijada en 21,9%.

Por último, el IVA, que situándose en el 21%, es el impuesto que nos encontramos por debajo de la media europea, que se encuentra en un 21,5%.

El entorno político-legal que se encuentra en España alberga un elevado grado de incertidumbre que condiciona muchos de los factores anteriores. La inestabilidad gubernamental y las políticas impositivas actuales benefician a las empresas de asesoramiento del mercado, para la competitividad nacional e internacional que soportan.

### **Factores Económicos**

Tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.

Actualmente nos encontramos en un entorno económico restrictivo, por ello de entre todos los factores económicos que afectan a la empresa, los más significativos son:

- Ciclo económico: situación de recesión económica lo cual ha afectado, en mayor o menor medida, a la mayoría de empresas y hogares españoles de forma negativa.

- Tasa de desempleo: el paro se encuentra en un estado de continuo aumento, la tasa de paro ha llegado aproximadamente a los 3,3 millones de parados en 2018, superando el 14,45% de la población. Esta elevada tasa tiene que ver con la intensa caída de la demanda interna (consumo privado, público e inversiones). Además, este constante aumento del paro hace que aumente el gasto público, ya que deben atenderse las prestaciones.

- Tipos de interés: dentro de la recesión en la que nos encontramos los tipos de interés crecen, por lo que se encarecen los préstamos y hay una menor accesibilidad al crédito, a las empresas les es más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión, además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo.

La crisis ha provocado en las empresas de Zaragoza una disminución en los márgenes netos, ya que en términos de volúmenes de venta se han mantenido, pero con el esfuerzo de vender más barato.

La crisis económica que se ha vivido marca la situación en la que se encuentra el mercado, condicionando prácticamente a la totalidad de los factores que presentan el entorno económico. La evolución del PIB y de los precios conlleva una continua disminución debido a la recesión sufrida. Como se puede observar en los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la evolución del PIB en nuestro país se encuentra en un periodo negativo desde 2009 hasta el año 2014, donde se puede observar un pequeño repunte de un 1,4%.

Si bien es cierto, que como publica el diario El País el 29 de enero de 2019, España despide el año 2018 con la mayor creación de empleo en los últimos 12 años aprovechando el actual ciclo económico expansivo en el que se encuentra el país. Pero no hay que olvidar que España, hace nada estaba sufriendo un grave periodo recesivo que aun hoy en día deja notar sus secuelas, ya que el país se encuentra con uno de los déficits públicos y las tasas de desempleo más altos de la Unión Europea.

### **Factores Sociales:**

Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

España es un país con una población envejecida, donde la esperanza de vida se sitúa en 85 años y la tasa de natalidad no para de reducirse. Según el estudio de la Proyección de la Población de España 2014–2064 que publicó el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 28 de octubre de 2014, el porcentaje de población de 65 años y más, que en 2014 se sitúa en el 18,2%, pasará a ser del 24,9% dentro de quince años (en 2029) y seguirá aumentando anualmente.

Además, no hay que olvidar que España es un país turístico. Según el Informe de Perspectivas Turísticas publicado por Excltur en enero de 2018. Este sector cerró el año 2017 generando unos ingresos estimados de 134 mil millones de euros, lo que representa un 11,5% del total del PIB español, por lo que el sector hotelero es uno de los segmentos con mayores perspectivas de crecimiento en nuestro país.

### **Factores Tecnológicos:**

Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial.

La llegada de internet permite a los consumidores tener una mayor fuente de información sobre los servicios que están consumiendo o bien los servicios que ofrece una empresa.

Sin embargo, al tratarse en muchos casos de empresas familiares, los movimientos, hasta ahora, han sido más lentos y las tomas de decisión se dilataban en el tiempo. Actualmente, ha habido una obsesión por modernizar o actualizar los distintos sistemas ya existentes. Hay que destacar el marketing viral en redes sociales y el community manager llevado a cabo por los departamentos de Marketing.

Los medios de producción se han modernizado debido al continuo cambio tecnológico que está sufriendo la sociedad en todos sus ámbitos, esto hace que las empresas realicen su producción de una forma más eficiente y productiva, pero también supone un fuerte gasto en infraestructuras. Además, este continuo avance tecnológico ha hecho que el mercado se abra de tal forma que en la actualidad este completamente globalizado suponiendo un mundo de posibilidades, pero también de amenazas. En este ámbito juega un papel fundamental el desarrollo de las Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC), sirviendo como una importante herramienta de difusión y conocimiento en la actividad de la compañía. El gasto público en I+D, es un factor que actualmente no favorece la situación del sector, ya que en España el gasto es prácticamente inexistente. Como publicó la web del diario El Economista el 16 de diciembre de 2015, el gasto público en I+D en España es un 1,23% del PIB, lo que nos coloca como el país de la Unión Europea que menos gasta en este ámbito, y cada año es reducido, situación que no es nada favorable para las empresas que se encuentran en el territorio.

### **3.2.Análisis Interno**

El análisis interno va dirigido a realizar las variables de las zonas claves en el desarrollo de la organización, estructurando estrategias que optimicen el proceso de la empresa. Asociado a esto el plan de negocio se orientara para realizar el análisis interno bajo la estructura de negocio conocida como Canvas. Este modelo de negocios, fue creado por Alex Osterwalder, autor de “Business Model Generation” – (De Bonis, 2008), en él explica la estructura interna del proyecto a través de nueve zonas, es decir el modelo de negocio por el cual se guiará, con un orden concreto de análisis.

#### **3.2.1. Modelo Canvas**

Canvas es una herramienta simple y gráfica para organizar la idea de un modelo de negocio viable y listo para ser puesto a prueba. Donde se exponen de una manera ordenada los siguientes interrogantes:

- ¿Quién es tu cliente?
- ¿Cuál es tu producto?
- ¿Cómo lograrás venderlo?
- ¿Qué recurso necesitas?
- ¿Cuánto esperas gastar y ganar en el proceso?

- **Asociados Claves:** Socios claves: empresas y profesionales que prestan servicios anexos a nosotros y proveedores.
- **Actividades Claves:** Prestar servicio de asesoría financiera, contable y legal personalizado a los clientes. Utilizar el CRM para llevar control de pedidos, facturación, etc.
- **Propuesta de Valor:** Prestar un servicio de asesoría personalizado en diferentes áreas de competencia, con las últimas actualizaciones y utilizando técnicas fiables, dando una respuesta oportuna a nuestros clientes.

- **Relación con los Clientes:** Se trabajará con un CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las Relaciones con Clientes), aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.
- **Segmentos de Clientes:** Se enfocará en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Zaragoza, así como personas físicas.
- **Estructura de Costes:** Costes fijos, costes variables, impuestos, adquisición de todos los activos, pago de personal, servicios públicos e impuestos y adquisición de materia prima.
- **Recursos Claves:** Es un distribuidor para otros negocios: recursos humanos, oficina, mobiliario, utensilios, equipos informáticos, plataforma tecnológica para página web y pago en línea y mantenimiento y seguridad.
- **Canales:** Realizar campañas electrónicas donde mostrar los servicios a los clientes a través de páginas web, conferencias, etc.
- **Vías de Ingresos:** Cobro por los servicios prestados a los clientes.

### 3.2.2. Análisis CANVAS

#### a) La Propuesta de Valor

Se trata de definir qué problemas o necesidades resuelven el servicio. Responde a preguntas como:

- ¿Qué te hace diferente a los demás?
- ¿Qué te hace destacar?
- ¿Qué te hace único?

Se centrará en la idea principal de diferenciación. A partir de ella se establece el modelo operativo para servir a los clientes definiendo procesos de negocios, organización, recursos y tecnología, el propósito es presentar una oferta diferente a la de la competencia, de tal forma que sea ése, el factor más determinante e influyente. En este caso se trata de ofrecer un servicio personalizado con interacción digital, que permita tener una respuesta certera y oportuna.

## **b) Segmento de Clientes**

En este módulo se define:

- ¿A quién está dirigido el producto?
- ¿Cuál es el target de la empresa?

Los posibles clientes son personas físicas, empresas de mediana y pequeña dimensión, con necesidad de asesoramiento.

## **c) Canales de Distribución y Comunicación**

Las vías por las cuales se va a dar a conocer la propuesta de valor, son los medios físicos o virtuales (web, redes, llamadas, rutas de envío, etc.). Se realizarán campañas electrónicas donde se muestren los servicios y beneficios a los clientes a través de la página web. La distribución será directa con el cliente o convenida por el mismo.

## **d) Relación con el Cliente**

El objetivo es establecer una estrategia de captación y fidelización de los clientes. Se refiere a estrategias de marketing y comercial.

Se va a trabajar con un CRM (en inglés Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes), aplicación que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes, y después de haber registrado en el sistema todos los posibles clientes, generar la campaña comercial.

Se enviará un correo electrónico invitando a todos los posibles clientes a la integración de nuestros servicios.

## **e) Fuentes de Ingreso**

El quinto módulo se centra en contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto cuesta tu producto o servicio?
- ¿Quién es el que va a pagar y cómo va a hacerlo?
- ¿Tu cliente está dispuesto a pagar lo que pides?

Una vez plasmadas las líneas generales del proyecto, es necesario hacer números y calcular la previsión de ingresos y beneficios que sustentaran el negocio. El análisis de costes se expondrá más adelante, ya que necesita conocer los costes de producción del servicio, mantenimiento y útiles para poder ofrecer un gasto aproximado de la inversión que se debe realizar. Se aceptará cualquier medio de pago, para dar facilidad a los clientes como por ejemplo; pago con tarjeta, transferencia bancaria, domiciliación del pago, efectivo, etc.

#### **f) Recursos Claves**

En este módulo se hablan de los recursos indispensables para el funcionamiento de la empresa. Estos recursos se clasifican en económicos, físicos, humanos, etc.

Como el proyecto es una subcontratación para otros negocios, es fundamental tener los suficientes recursos para producir y cubrir las exigencias de los clientes. Para la prestación del servicio se necesitará personal especializado y técnicos con conocimientos sólidos en cada una de las áreas donde se prestará servicio. A continuación, se especifican los recursos básicos para su funcionamiento:

- Recursos humanos.
- Oficina.
- Equipos informáticos.
- Insumos para la impresión (materia prima).
- Plataforma tecnológica para página web y pago en línea.
- Mantenimiento de los equipos y mobiliario.
- Seguridad.

#### **g) Actividades Claves**

En este módulo debe preguntarse:

- ¿Cuáles son las actividades que tu compañía ofrece para que el modelo de negocio funcione?

- ¿Qué tipo de asesoría, servicio técnico, diseños, montaje, suministros necesita para proyectarse?

Lo fundamental es definir qué se necesita hacer para proyectar la empresa en la dirección que deseas. Prestar un servicio personalizado a los clientes. Se utilizara el CRM creado en el punto anterior para llevar total control de encargos, facturación, etc. “La atención al cliente es fundamental en cualquier empresa, cuidar a tus clientes es cuidar tu Negocio”, un CRM ayuda a relacionarse mejor con el cliente para poder cubrir mejor todas sus necesidades.

#### **h) Socio Clave**

Destaca la relación del proyecto con los proveedores y socios.

Los socios claves se refieren a las afiliaciones con empresas que se encargarán de asesoramientos específicos y, por otro lado, los socios comerciales con los cuales se crearán, alianzas y compromisos de servicios, y por último los proveedores que proporcionarán los suministros claves que la empresa pueda necesitar para surgir y que sea sostenible en el tiempo.

#### **i) Estructura de Costes**

Analizar los costes es fundamental para el comienzo de una empresa. Se deben evaluar:

- Costes fijos.
- Costes variables.
- Impuestos.
- Adquisición de todos los activos.
- Pago de personal, servicios públicos e impuestos.

## **4. PLAN ESTRATEGICO**

“A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente. (Sanchez, 2019)”

### **4.1.Matriz DAFO**

“La **matriz de análisis DAFO**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013)”.

Partiendo de los análisis interno (CANVAS) y externo (PEST), se va a realizar el análisis DAFO, de donde se tomaran las variables para la toma de decisiones estratégicas así como, fijar unos objetivos que permitan realizar el proyecto de forma óptima, y lo más cercano a la realidad posible.

Con la matriz DAFO (Ver Anexo 5) se puede concluir como debilidad principal que las numerosas empresas ya establecidas en el mercado son fuertes competidores, así como amenazas principales la fuerte rivalidad y el aumento de la competencia.

Por otro lado, como fortaleza cabe destacar el mercado en crecimiento y el gran mercado para empresas terciarias y finalmente la oportunidad que presenta es la innovación en el servicio y la diferenciación.

## **4.2.Objetivo Estratégicos**

Teniendo descrito cada una de las partes que identifican al plan estratégico es necesario elaborar los objetivos y estrategias que van a guiar el plan de marketing y el plan financiero:

- 4.2.1.** Identificar qué factores son de primordial importancia para el cliente en el momento de tomar la decisión de adquirir el servicio de asesoría.
- 4.2.2.** Establecer los servicios por segmento de mercado al cual se van a dirigir los esfuerzos de la organización.
- 4.2.3.** Establecer la mezcla de marketing que tendrá la organización dependiendo de la importancia que le da el cliente a cada uno de sus elementos, producto, precio, lugar y promoción.
- 4.2.4.** Especificar qué servicios serán los principales, para así determinar eficazmente cuales son las características del negocio.
- 4.2.5.** Establecer una estructura de gestión basada en relaciones de confianza y de transparencia sobre toda la red de valor, compuesta por los proveedores, los clientes, el gobierno, la competencia y las alianzas estratégicas, entre otros.
- 4.2.6.** Establecer como el valor añadido y el factor de competitividad va a diferenciar nuestra asesoría de la competencia.
- 4.2.7.** Establecer las líneas para obtener las certificaciones de calidad de servicio.
- 4.2.8.** Desarrollar una estructura plana que permita la participación activa de cada una de las personas que la componen, buscando una mayor flexibilidad.
- 4.2.9.** Evaluar el desempeño financiero teniendo como base los estados financieros proyectados, las tasas de evaluación del TIR y el VAN. Así como su nivel de riesgos.

#### **4.3.Canales de Comercialización**

“Con el avance de la tecnología, el mundo digital crece de forma exponencial; es por ello que los canales de distribución digital toman más fuerza cada día. Por lo que a las empresas se les hace indispensable identificar y aplicar los canales adecuados para llegar al cliente, su objetivo, de acuerdo a su modelo de negocio. Cuando se crea contenido digital hay que preocuparse por organizar y mantener un vínculo con el cliente; además de elegir los canales de distribución adecuados; así identificarán la marca asociando los productos y servicios que esta presta (Movistar, 2015).”

Tomando este concepto como base se presenta en el Anexo 6 una clasificación de cuáles son los medios y alcance de los mismos.

## **5. PLAN OPERATIVO**

Para constituir una empresa, se necesita mantener un orden estricto en la tramitación de su documentación, expresado en un esfuerzo mancomunado para su formalización, de ahí depende en gran parte que el negocio funcione.

### **5.1.Creación de la Empresa**

Se trata de adoptar un modelo de organización donde se pueda compartir recursos y conocimientos. Para ello, se busca generar relaciones de confianza mutua, garantizando la máxima horizontalidad (involucran a dos personas o a un grupo de personas en un nivel laboral similar dentro de la organización) en las relaciones.

“Las cooperativas de consumidores y usuarios son sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, y tienen por objeto el suministro de bienes y servicios adquiridos a terceros o producidos por sí mismas, para uso o consumo de los socios/as y de quienes con ellos conviven, así como la educación, formación y defensa de los derechos de sus socios/as en particular y de los consumidores y usuarios en general. (UNCCUE , 2012) “.

Por otra parte, existen otras formas de constitución de empresas que se adaptan a las necesidades de este plan de negocio, entre ellas se encuentra la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Tras realizar un estudio comparativo entre la constitución de una cooperativa y una SLNE (Ver Anexo 7, para la comparación de los dos tipos de sociedades), se ha decidido constituir una cooperativa.

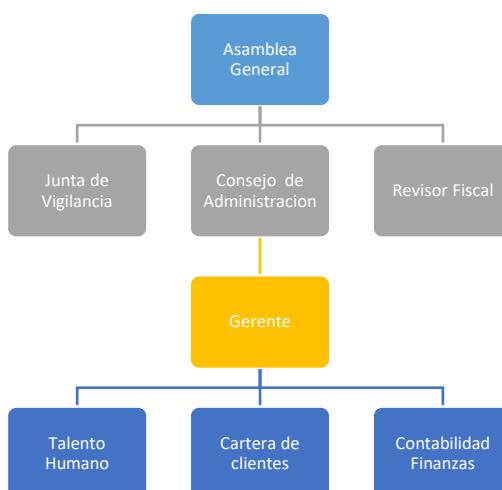
La idea es crear una empresa que tomara como plataforma jurídica para su constitución, el modelo de las cooperativas de consumidores y usuarios, este modelo puede reportar otros beneficios más allá del dinero, es decir, maximizar el beneficio

social y ecológico frente al beneficio económico. Por otra parte, los socios principales y asociados, tendrán un grado mayor de responsabilidad que en las empresas SLNE.

1. **Misión:** Somos una empresa dedicada al asesoramiento de empresas orientada a prestar un servicio de calidad, con honestidad y transparencia, enmarcada en optimizar los recursos de nuestros clientes, con responsabilidad social.
2. **Visión:** Convertirse en cinco años en una entidad líder dentro de Zaragoza, forjándose a ser altamente competitiva. Dirigido a impulsar y aumentar el modelo de organización orientado al desarrollo empresarial.
3. **Valores:**
  - 3.1. Calidad y homogeneidad de los servicios impartidos por la empresa.
  - 3.2. Mejora continua, optimizando los procesos de gestión de las unidades de su dependencia.
  - 3.3. Eficiencia del talento humano, financieros, de infraestructura y equipamiento propios de la unidad.
  - 3.4. Capacitación, fortalecer, en la unidad, el área de investigación y de vinculación con el medio.

## 5.2. Estructura Organizacional y Administrativa

**Gráfica 1: Organigrama:**



Elaborado por la autora (2019)

## 6. PLAN FINANCIERO

“En él se detalla toda la información económica y financiera del negocio, por lo que nos permite hacernos una idea de la viabilidad de la empresa que se quiere crear. De poco sirve, que tengamos una gran idea de negocio, un gran estudio del mercado y unos fuertes estudios de marketing y comunicación, antes de crear una empresa, si después no somos capaces de que se traduzca en unos interesantes números económicos. (Emprende Pyme , 2016)”.

Los márgenes comerciales se calcularán en base a los gastos por el servicio prestado, conjuntamente se estimara un punto de equilibrio, estimando la cantidad de servicios que deberán estar contratados mensualmente para cubrir todos los gastos.

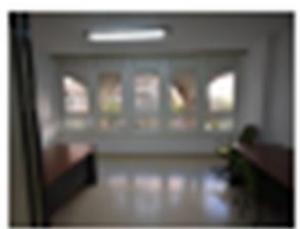
### 6.1. Estructura de Costes

La estimación de los costes principales son los siguientes (gastos mensuales sin IVA incluido):

#### 6.1.1. Alquiler:

Para este negocio se considera contar con una oficina de unos 40 a 50 m<sup>2</sup>. El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones, para el estudio se ha estimado un precio de 450,00 €.

#### Gráfica 2: Ubicación Geográfica



Oficina en avenida Cesáreo Alierta, 23, Parque Miraflores, Zaragoza

**450 €/mes**

50 m<sup>2</sup> 9,00 eur/m<sup>2</sup>

876 274 910

Fuente (Idealista, 2019)

#### **6.1.2. Suministros, Servicios y Otros Gastos:**

Son los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en promedio de 120,00 € mensuales.

#### **6.1.3. Gastos Comerciales:**

Son gastos de publicidad que se establecen para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad que se estiman en unos 90,00 € mensuales.

#### **6.1.4. Gastos por Servicios Externos:**

Los gastos por servicios externos se refieren a seguros. Se estiman en unos 90,00 € mensuales.

### **6.2.Costes del Personal**

En los gastos de personal se ha considerado un sueldo para los socios y trabajadores de 1.200,00€, (cantidad que incluye cotización a la seguridad social en régimen de autónomo e incluye prorrataeadas las pagas extraordinarias). Para el buen desarrollo del negocio se ha estimado un mínimo de cinco socios, los cuales trabajarán a jornada completa en la asesoría, así como tres trabajadores contratados por cuenta ajena.

Todos los socios y el personal contratado contarán con titulación en Administración y Dirección de Empresas o en Finanzas y Contabilidad.

### **6.3.Costes Administrativos**

#### **6.3.1. Gastos Varios:**

Una partida para otros posibles gastos no incluidos en los epígrafes anteriores (tributos, imprevistos, etc.). El total estimado anual será de 1.800,00€ por lo que su promedio de coste mensual será de 150,00 €.

### **6.3.2. Amortización:**

La amortización anual para inmovilizado material se ha considerado de un 10%. (Ver Anexo 8: Tablas de Amortización), lo que hace un total de 2.600€ anuales.

Por otro lado, la amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años. El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Conjuntamente se incluirán la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios como son los gastos de constitución y puesta en marcha del negocio, se ha establecido un periodo de 3 años, lo que supone un gasto de 825€ anuales. (Ver Anexo 9: Gastos de Constitución y Puesta en Marcha del negocio)

### **6.4.Costes Directos**

El total de los gastos variables, anteriormente comentados, en los que incurrirá la asesoría son de 11.185,42€ mensuales, lo que supone un gasto anual de 134.225€. (Ver Anexo 10: Proyección de Gastos).

### **6.5.Estructura de Ingresos**

Para determinar el precio se utilizará la estrategia de observar el precio de la competencia, es decir usar los datos de precios de la competencia como punto de referencia y conscientemente implementar precios por debajo de ellos para atraer consumidores. En nuestro caso nos basaremos en el precio más bajo del mercado para el cobro de asesoramientos.

## Precios del Mercado

ASESORÍA AUTÓNOMOS	ASESORÍA EMPRESAS
Precio asesoría autónomos. Desde presentar tus impuestos, hasta asesorarte y gestionar de forma integral todas tus obligaciones como autónomo a nivel fiscal, laboral, contable y jurídico. Depende de lo que estés buscando, nosotros nos adaptamos a ti y a tu negocio.	Precio asesoría empresas. Desde la presentación de impuestos trimestrales y anuales de tu negocio, hasta hacernos cargo de cada una de las gestiones de tu sociedad: constitución, impuesto de sociedades, cuentas anuales, laboral, fiscal, contable y jurídico.
<b>30,00 €</b>	<b>50,00 €</b>

Elaborado por la autora (2019) Fuente: ( AYUDA T PYMES, 2017)

**Pros:** Esta estrategia puede ser mortal si se puede llegar a negociar con los proveedores para obtener el coste más bajo por unidad, mientras que al mismo tiempo se centra en la reducción de costes y la promoción activa de un precio especial.

**Contras:** Esto puede ser difícil de sostener cuando se es un minorista que proporciona márgenes menores de los que se esperan.

Una vez establecidos los precios que se cobrarán por nuestros servicios de asesoramiento a personas físicas y sociedades, se puede calcular el punto de equilibrio, en el cual no se incurría en pérdidas.

Con el análisis financiero, se estima que la empresa para su operación mínima, necesita un promedio de doscientos ochenta asesoramientos al mes divididos en ciento cuarenta para autónomos, y ciento cuarenta para empresas.

Por tal razón, se debe realizar un gran esfuerzo en conseguir una mayor cantidad de contratos que permitan su mantenimiento óptimo y aumentar su productividad, así como maximizar el beneficio de la empresa.

Dadas las condiciones demográficas del municipio, se estima que será complicado conseguir una mayor cantidad de contratos que los considerados como punto de equilibrio.

### **6.5.1. Modelo Financiero**

#### **6.5.1.1. Proyección de la Inversión**

La inversión inicial corresponde a los gastos que se generan al momento de emprender el negocio, se consideran que son gastos operativos en la primera fase de la puesta en marcha del proyecto, por lo que es necesario establecer una fuente de financiamiento que puede ser externa, a través de préstamos bancarios o empresas financieras, además de una financiación interna a través de aportaciones de capital de los socios.

Este proyecto requiere de una inversión inicial de 24.500€, correspondiente a adecuación del local, equipos informáticos, mobiliario, etc. (Ver Anexo 11: Inversión Inicial).

A continuación, se presenta un estado de resultados proyectado donde se estima un crecimiento anual después del primer año de un 20% sobre las ventas.

### 6.5.1.2. Flujo de Caja

**Tabla 1: Flujo de Ingresos**

Flujo de caja	INGRESOS AÑO N		AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
<b>INGRESOS</b>			<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
ASESORÍAS AUTÓNOMOS	4.200€	50.400€	60.480€	75.600€	94.500 €	118.125€
ASESORIAS EMPRESAS	7.000€	84.000€	100.800€	126.000 €	157.500 €	196.875€
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>11.200€</b>	<b>134.400€</b>	<b>161.280€</b>	<b>201.600€</b>	<b>252.000 €</b>	<b>315.000 €</b>

Elaborado por la autora (2019).

Para el cálculo de los flujos de caja de los diferentes años se ha tomado como base los ingresos anteriormente calculados, es decir ciento cuarenta contrataciones de autónomos y ciento cuarenta contrataciones de empresas. Teniendo en cuenta un incremento de un 20% para el primer año y un 25% para los años posteriores, correspondiente a un incremento de los clientes, así como del precio del servicio prestado.

También se ha tenido en cuenta, un incremento continuado de los gastos de un 2%, 3%, 4% y 5% durante los cuatro años que forman el estado de resultados.

### 6.5.1.3. Estado de Resultados

**Tabla 2: Estado de Resultados**

	INGRESOS AÑO N		AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
<b>INGRESOS</b>			<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
AUTONOMOS	4.200 €	50.400 €	60.480 €	75.600 €	94.500 €	118.125 €
EMPRESAS	7.000 €	84.000 €	100.800 €	126.000 €	157.500 €	196.875 €
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>11.200 €</b>	<b>134.400 €</b>	<b>161.280 €</b>	<b>201.600 €</b>	<b>252.000 €</b>	<b>315.000 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>11.200 €</b>	<b>134.400 €</b>	<b>161.280 €</b>	<b>201.600 €</b>	<b>252.000 €</b>	<b>315.000 €</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>
Alquiler:	450 €	5.400 €	5.508,00 €	5.673,24 €	5.900,17 €	6.195,18 €
Suministros y otros gastos:	120 €	1.440 €	1.468,80 €	1.512,86 €	1.573,38 €	1.652,05 €
Gastos comerciales:	90 €	1.080 €	1.101,60 €	1.134,65 €	1.180,03 €	1.239,04 €
Gastos serv. externos:	90 €	1.080 €	1.101,60 €	1.134,65 €	1.180,03 €	1.239,04 €
Gastos de personal:	10.000 €	120.000 €	144.000 €	172.800 €	207.360 €	248.832 €
Otros gastos varios:	150 €	1.800 €	1.836,00 €	1.891,08 €	1.966,72 €	2.065,06 €
Amortización:	203,89 €	2.446,68 €	2.495,61 €	2.570,48 €	2.673,30 €	2.806,97 €
Puesta en marcha	68,75 €	825 €	841,50 €	866,75 €	901,41 €	946,49 €
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>11.172,64 €</b>	<b>134.071,68 €</b>	<b>158.353,11 €</b>	<b>187.583,71 €</b>	<b>222.735,06 €</b>	<b>264.975,81 €</b>
<b>BENEFICIO O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>27,36 €</b>	<b>328,32 €</b>	<b>2.926,89 €</b>	<b>14.016,29 €</b>	<b>29.264,94 €</b>	<b>50.024,19 €</b>

Elaborado por la autora (2019).

Debido al elevado coste de la inversión inicial necesaria para la puesta en funcionamiento del plan de negocio, así como los elevados gastos mensuales en los que incurrirá será necesario contar con financiación externa, lo que aumentará los gastos mensuales con el pago de intereses bancarios. Estos dependerán del tipo de financiación externa que se contrate, ya que es necesario realizar un estudio para escoger el préstamo más acorde a nuestros intereses. Para los siguientes cálculos se ha establecido como tipo de interés un 5%.

## **6.6. Estudio de Factibilidad**

### **6.6.1. Tanto Medio de Rentabilidad (TMR)**

Este indicador mide el flujo de caja medio obtenido por cada unidad monetaria invertida y año de vida de la inversión.

Tomado como valores los tres primeros años de actividad obtenemos un resultado de 0,23.

$$TMR = \frac{1/3 \cdot 17.271,50}{24.500} = 0,23$$

### **6.6.2. Plazo de Recuperación Descontado o Pay-Back**

Mide el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial, teniendo en cuenta el momento del tiempo en el que se producen los flujos de caja.

**Tabla 3: Flujos de Caja**

	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3
<b>FC</b>	<b>328,32</b>	<b>2.926,89</b>	<b>14.016,29</b>	<b>29.264,94</b>
<b>FC DESCONTADO</b>	<b>312,69</b>	<b>2.654,78</b>	<b>12.107,80</b>	<b>24.076,34</b>
<b>FC ACUMULADO</b>	<b>312,69</b>	<b>2.967,46</b>	<b>15.075,26</b>	<b>39.151,60</b>

Elaborado por la autora (2019).

Es necesario recuperar 24.500€, con los tres primeros ejercicios no sería suficiente por lo que habría que incluir una parte del cuarto año para recuperar los 24.500.

$$X = \frac{9.424,74}{24.076,34} = 0,39$$

Es decir serían necesarios 3 años y 5 meses para recuperar la inversión inicial.

### **6.6.3. Valor Actual Neto (VAN)**

El valor presente de una cantidad de dinero en un determinado período es el equivalente de ese dinero en dinero de hoy.

Debido a que este plan de negocio se va a llevar a cabo mediante financiación bancaria casi en su totalidad, la tasa de descuento coincide con el tipo de interés más gastos que nos ofrezca la entidad bancaria.

En nuestro caso la tasa de descuento estimada es de 5% para una inversión de 24.500€ donde:

$$VAN = -24.500 + \frac{328'32}{(1+0,05)^1} + \frac{2.926,89}{(1+0,05)^2} + \frac{14.016,29}{(1+0,05)^3} = -9.424,73$$

Con el VAN podemos observar que teniendo en cuenta un periodo de tres ejercicios el negocio no es rentable, por el contrario si incluimos el cuarto año en la ecuación da un VAN positivo de 14.651,60.

$$VAN = -24.500 + \frac{328'32}{(1+0,05)^1} + \frac{2.926,89}{(1+0,05)^2} + \frac{14.016,29}{(1+0,05)^3} + \frac{29.264,94}{(1+0,05)^4} = 14.651,60$$

### **6.6.4. Relación Beneficio-Coste (RBC)**

Este indicador se utiliza para medir el beneficio en términos relativos.

$$RBC = \frac{VAN}{CO} = \frac{14.651,60}{24.500} = 0,60$$

### **6.6.5. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)**

Esta tasa nos da una medida de la rentabilidad del negocio, basándonos en el  $VAN=0$ .

Tras realizar los cálculos oportunos, la tasa de descuento de este proyecto es de 0,45, es decir inferior a la tasa de descuento elegida para el cálculo del VAN.

### **6.7.Diferentes Escenarios Proyectos**

Para una mayor veracidad del estudio, se han calculado dos posibles escenarios adicionales, además del establecido hasta ahora que sería considerado el probable.

El primer escenario es el denominado pesimista, se ha producido un aumento de la oferta en el mercado, lo que conlleva una disminución del 5% del precio de nuestros servicios, una disminución del 5% del número de contrataciones y un aumento de los costes del 10%, todo ello debido al aumento de la competencia. Todos estos cambios se reflejan en el estado de resultados y el nuevo cálculo del valor neto actualizado.

**Tabla 4: Estado de Resultados en un Escenario Pesimista**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	INGRESOS	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
<b>INGRESOS</b>						
AUTONOMOS	4.200,00	50.400,00	45.486,00	41.051,12	37.048,63	33.436,39
EMPRESAS	7.000,00	84.000,00	75.810,00	68.418,53	61.747,72	55.727,32
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>11.200,00</b>	<b>134.400,00</b>	<b>121.296,00</b>	<b>109.469,64</b>	<b>98.796,35</b>	<b>89.163,71</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Alquiler:	450,00	5.400,00	5.940,00	6.534,00	7.187,40	7.906,14
Suministros y otros gastos:	120,00	1.440,00	1.584,00	1.742,40	1.916,64	2.108,30
Gastos comerciales:	90,00	1.080,00	1.188,00	1.306,80	1.437,48	1.581,23
Gastos serv. externos:	90,00	1.080,00	1.188,00	1.306,80	1.437,48	1.581,23
Gastos de personal:	10.000,00	120.000,00	132.000,00	145.200,00	159.720,00	175.692,00
Otros gastos varios:	150,00	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38
Amortización:	203,89	2.446,68	2.691,35	2.960,48	3.256,53	3.582,18
Puesta en marcha	68,75	825,00	907,50	998,25	1.098,08	1.207,88
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>11.172,64</b>	<b>134.071,68</b>	<b>147.478,85</b>	<b>162.226,73</b>	<b>178.449,41</b>	<b>196.294,35</b>
<b>BENEFICIO O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>27,36</b>	<b>328,32</b>	<b>-26.182,85</b>	<b>-52.757,09</b>	<b>-79.653,06</b>	<b>-107.130,64</b>

Elaborado por la autora (2019)

$$VAN = -24.500 + \frac{328,32}{(1+0,05)^1} + \frac{-26.182,85}{(1+0,05)^2} + \frac{-52.757,09}{(1+0,05)^3} + \frac{-79.653,06}{(1+0,05)^4} = -210.913,57$$

Tal y como se ve reflejado en el estado de resultados, con estas características el negocio incurría en pérdidas todos los años, dando como resultado un VAN negativo de 210.913,57.

Si las características del escenario pesimista ocurrieran en el mercado, la conclusión de este estudio sería la no creación de este modelo de negocio, ya que con estas cifras negativas durante los primeros años de actividad sería imposible mantenerse en el mercado.

Por el contrario, en el escenario optimista debido a una disminución de la demanda, se han incrementado un 15% las ventas, así como un 15% el precio de nuestros servicios mientras que los costes se han mantenido igual que en el caso probable es decir aumenta un 1% acumulativo cada año. La desaparición de la competencia se refleja en el siguiente estado de resultados y el posterior cálculo del VAN.

**Tabla 5: Estado de Resultados en un Escenario Optimista**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	INGRESOS	AÑO N	AÑO N+1	AÑO N+2	AÑO N+3	AÑO N+4
<b>INGRESOS</b>						
AUTONOMOS	4.200,00	50.400,00	66.654,00	88.149,92	116.578,26	154.174,75
EMPRESAS	7.000,00	84.000,00	111.090,00	146.916,53	194.297,10	256.957,92
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>11.200,00</b>	<b>134.400,00</b>	<b>177.744,00</b>	<b>235.066,44</b>	<b>310.875,37</b>	<b>411.132,67</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			2%	3%	4%	5%
Alquiler:	450,00	5.400,00	5.508,00 €	5.673,24 €	5.900,17 €	6.195,18 €
Suministros y otros gastos:	120,00	1.440,00	1.468,80 €	1.512,86 €	1.573,38 €	1.652,05 €
Gastos comerciales:	90,00	1.080,00	1.101,60 €	1.134,65 €	1.180,03 €	1.239,04 €
Gastos serv. externos:	90,00	1.080,00	1.101,60 €	1.134,65 €	1.180,03 €	1.239,04 €
Gastos de personal:	10.000,00	120.000,00	144.000 €	172.800 €	207.360 €	248.832 €
Otros gastos varios:	150,00	1.800,00	1.836,00 €	1.891,08 €	1.966,72 €	2.065,06 €
Amortización:	203,89	2.446,68	2.495,61 €	2.570,48 €	2.673,30 €	2.806,97 €
Puesta en marcha	68,75	825,00	841,50 €	866,75 €	901,41 €	946,49 €
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>11.172,64</b>	<b>134.071,68</b>	<b>158.353,11</b>	<b>187.583,71</b>	<b>222.735,04</b>	<b>264.975,83</b>
<b>BENEFICIO O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>27,36</b>	<b>328,32</b>	<b>19.390,89</b>	<b>47.482,73</b>	<b>88.140,33</b>	<b>146.156,84</b>

Elaborado por la autora (2019)

$$VAN = -24.500 + \frac{328,32}{(1+0,05)^1} + \frac{19.390,89}{(1+0,05)^2} + \frac{47.482,73}{(1+0,05)^3} + \frac{88.140,33}{(1+0,05)^4} = 106.931,43$$

Por el contrario, si las características del mercado fueran las establecidas en el escenario optimista la decisión sería realizar la apertura de la Asesoría en Zaragoza.

Ya que los resultados que se obtienen tanto en el estado de resultados, como en el VAN son muy buenos. Sólo serían necesarios los tres primeros años para recuperar la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio.

## **7. CONCLUSIONES**

El objetivo de este plan de negocio es comprobar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la asesoría en la ciudad de Zaragoza.

Tras estudiar la oferta, la demanda y a la competencia se establecen los servicios que se ofertaran a los clientes, siendo muy parecidos a los existentes en el mercado, y se procede a realizar el plan de marketing que se utilizará para dar a conocerlos. Con el análisis PEST se analiza el entorno que rodea el negocio y con el análisis CANVAS se establecen las bases de la empresa, entre las que destaca como propuesta de valor un servicio personalizado que permitirá dar una mejor respuesta a nuestros clientes, a su vez se deciden los medios para ponerlo en práctica. Con la matriz DAFO podemos observar que las oportunidades y fortalezas superan a las debilidades y amenazas.

Una vez realizados los estudios se crean los objetivos estratégicos de la empresa, que van a guiar el plan financiero y de marketing, como objetivos caben destacar la identificación de las necesidades primordiales de los clientes y establecer una estructura de gestión basada en la confianza y en la transparencia.

Posteriormente, se analiza la forma social más adecuada para este tipo de negocio, y se concluye con la constitución de una cooperativa de cinco socios, debido a los numerosos beneficios que ofrece, siendo el más importante llevar a cabo este proyecto con personas con las mismas ilusiones e inquietudes y con un objetivo en común.

Para finalizar la primera parte del análisis se exponen la misión, visión y valores que guiarán el proyecto. Si el plan de negocio finalizara en esta fase, su conclusión sería la viabilidad de llevar a cabo este proyecto, ya que la oferta, la demanda y el entorno son los adecuados.

La segunda fase de este plan de negocio se centra en el plan financiero, para comprobar con cifras la viabilidad. Se han utilizado una estimación de todos los gastos que serían necesarios, dando unos resultados de 24.500€ de inversión inicial y 11.200€ de gastos mensuales. Con estos datos, es necesario contar con financiación externa, es decir solicitar financiación a una entidad bancaria ya que las aportaciones de los socios no son suficientes.

La estrategia utilizada para determinar el precio de nuestros servicios se basa en estudiar a la competencia y se toma la decisión de fijar un precio inferior a estos para así atraer a los consumidores. Con los precios fijados, se establece un punto de equilibrio de doscientos ochenta clientes anuales, ciento cuarenta personas físicas y ciento cuarenta sociedades. Siendo este punto de equilibrio muy superior al esperado.

Con todos estos datos, se calculan los beneficios estimados durante un periodo de cinco años, tras un primer año negativo, nada sorprendente debido a la dificultad de poner en marcha un negocio con una inversión inicial, el resto de ejercicios es positivo.

Para comprobar si estos resultados son concluyentes o no, se realiza un estudio de factibilidad basado en el VAN y el TIR, para el cálculo del VAN se ha utilizado una tasa de descuento del 5%, siendo esta el tipo de interés que ofrecen las entidades bancarias.

El resultado del VAN ha sido negativo para los tres primeros ejercicios, es necesario incluir el cuarto para obtener una cifra positiva, con el resultado de la tasa interna de rentabilidad 0,45 se concluye que este negocio no es viable financieramente.

La conclusión de este plan de negocio, es la no creación de una empresa dedicada a la asesoría en Zaragoza con los criterios seleccionados para ello, ya que la rentabilidad que ofrece es a largo plazo, y el número de clientes necesarios para no incurrir en pérdidas, imposible de alcanzar en un corto periodo de tiempo debido al tipo de negocio.

Una posible solución a esta conclusión de no viabilidad, sería realizar de nuevo el estudio estableciendo criterios diferentes, por ejemplo creando un elemento diferenciador de la competencia que permita ofrecer un precio más elevado de nuestros servicios.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ABC. (13 de Mayo de 2019). *España un país de impuestos altos que recaudan poco.* Obtenido de [https://www.abc.es/economia/abci-espana-pais-impuestos-altos-recaudan-poco-201905130201\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-espana-pais-impuestos-altos-recaudan-poco-201905130201_noticia.html)
- AYUDA T PYMES. (2017). *Ayuda T un lugar todas las Soluciones S.L.* Obtenido de [https://www/ayudatpymes.com/asesoria?gclid=CjwKCAjw\\_YPnBRBREiwAIP6TJx5GurUTEi4pU3kAJfmNTs\\_KP-LvXhpGq-g0h2CH-HzyPcw05cVKyBoCJMEQAvD\\_BwE](https://www/ayudatpymes.com/asesoria?gclid=CjwKCAjw_YPnBRBREiwAIP6TJx5GurUTEi4pU3kAJfmNTs_KP-LvXhpGq-g0h2CH-HzyPcw05cVKyBoCJMEQAvD_BwE)
- Alegret, A. (21 de Diciembre de 2017). *EAE Business School.* Obtenido de [retos-directivos.eae.es: https://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/](https://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/)
- ragon.es. (2018). *Demografia Y Poblacion 01 Cifras Poblacion Y Censos 01\_Padron.* Obtenido de DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica: [https://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/02\\_Demografia\\_Y\\_Poblacion/01\\_CifrasPoblacion\\_Y\\_Censos/01\\_Padron/ci.01\\_Cifras\\_oficiales\\_poblacion.detalleDepartamento?channelSelected=cb5ca856c66de](https://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/02_Demografia_Y_Poblacion/01_CifrasPoblacion_Y_Censos/01_Padron/ci.01_Cifras_oficiales_poblacion.detalleDepartamento?channelSelected=cb5ca856c66de)
- areadepymes.com. (2018). *Evolucion del sector asesorias 2013-2017.* Obtenido de <https://www.areadepymes.com/?name=Asesoria&op=evolucion>
- De Bonis, G. (2008). *Lienzo canvas modelando negocio.* Obtenido de <https://germandebonis.com/lienzo-canvas-modelando-negocio/>
- Dinero. (2016). La importancia de la consultaria en el sector empresarial. [www.dinero.com-edicion-impresa,](https://www.dinero.com-edicion-impresa,) <https://www.dinero.com-edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>. Obtenido de <https://www.dinero.com-edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>

Direccion General de la Industria y la PYME. (s.f.). <http://www.ipyme.org/es-ES>. Recuperado el 21 de Marzo de 2019, de <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SCoop.aspx?cod=SCOONombre=Sociedad+Cooperativa&idioma=es-ES>

El Economista . (20 de Marzo de 2019). *ranking-empresas.eleconomista.es*. Obtenido de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1419.html>

El País. (29 de Enero de 2019). España cierra 2018 con la mayor creación de empleo en 12 años. Obtenido de [https://elpais.com/economia/2019/01/29/actualidad/1548748073\\_970114.html](https://elpais.com/economia/2019/01/29/actualidad/1548748073_970114.html)

Emprende Pyme . (2016). *emprendepyme.net* . Obtenido de Emprende Pyme>Plan de marketing: [www.emprendepyme.net/plan-de-marketing?utm\\_source=milejemplos.com&utm\\_medium=Network&utm\\_campaign=post\\_link](http://www.emprendepyme.net/plan-de-marketing?utm_source=milejemplos.com&utm_medium=Network&utm_campaign=post_link)

Espinosa, R. (29 de Junio de 2013). *robertoespinosa.es*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-daf-foda/>

Gestoriasyasesorias.net. (2019). *Directorio de gestorías y asesorías en España*. Obtenido de <https://gestoriasyasesorias.net/gestorias-zaragoza/>

Guerras, & Navas. (2008). . *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. (4 edición ed.). Editorial THOMSON CIVITAS.

Idealista. (2019). *alquiler-oficinas*. Obtenido de <https://www.idealista.com/alquiler-oficinas/zaragoza-zaragoza/>

Informe Perspectivas Exceltur. (8 de Enero de 2018). *Balance empresarial 2017 y perspectivas 2018*. Obtenido en <http://provia.es/2018/02/06/informe-perspectivas-turisticas-exceltur-enero-2018/>

Instituto Nacional de Estadística. (28 de Octubre de 2014). *Proyección de la Población 2014-2064*. Obtenido en <https://ine.es/prensa/> documento PDF

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales* (Primera Edición ed.). Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico* (Segunda Edición ed.). Madrid: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Movistar. (2015). *Movistar Destino Negocio.* Obtenido de  
<https://destinonegocio.com/co/negocio-por-internet-co/marketing-digital-co-co/canales-de-distribucion-digital/>

Randall, G. (2003). *Principios de Marketing* ( Segunda edición ed.). Thomson Editores Sapin.

Sanchez, G. (2019). *economipedia.com.* Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

UNCCUE . (2012). *consumidores.coop.* (U. d. España, Productor) Obtenido de  
<http://www.consumidores.coop/cooperativas-de-consumidores-y-usuarios/que-es-una-cooperativa-de-consumidores-y-usuarios/>

**ANEXO 1: Cifras Oficiales de Población. España y Aragón. Padrón al 01-01-2018.**

Padrón a 1 de enero de 2018	Total	Hombres	Mujeres
<b>España</b>	<b>46.722.980</b>	<b>22.896.602</b>	<b>23.826.378</b>
<b>Aragón</b>	<b>1.308.728</b>	<b>645.498</b>	<b>663.230</b>
Provincia de Huesca	<b>219.345</b>	110.599	108.746
Provincia de Teruel	<b>134.572</b>	68.060	66.512
Provincia de Zaragoza	<b>954.811</b>	466.839	487.972
Revisión del Padrón Municipal de Habitantes, 1 de enero de 2018.			

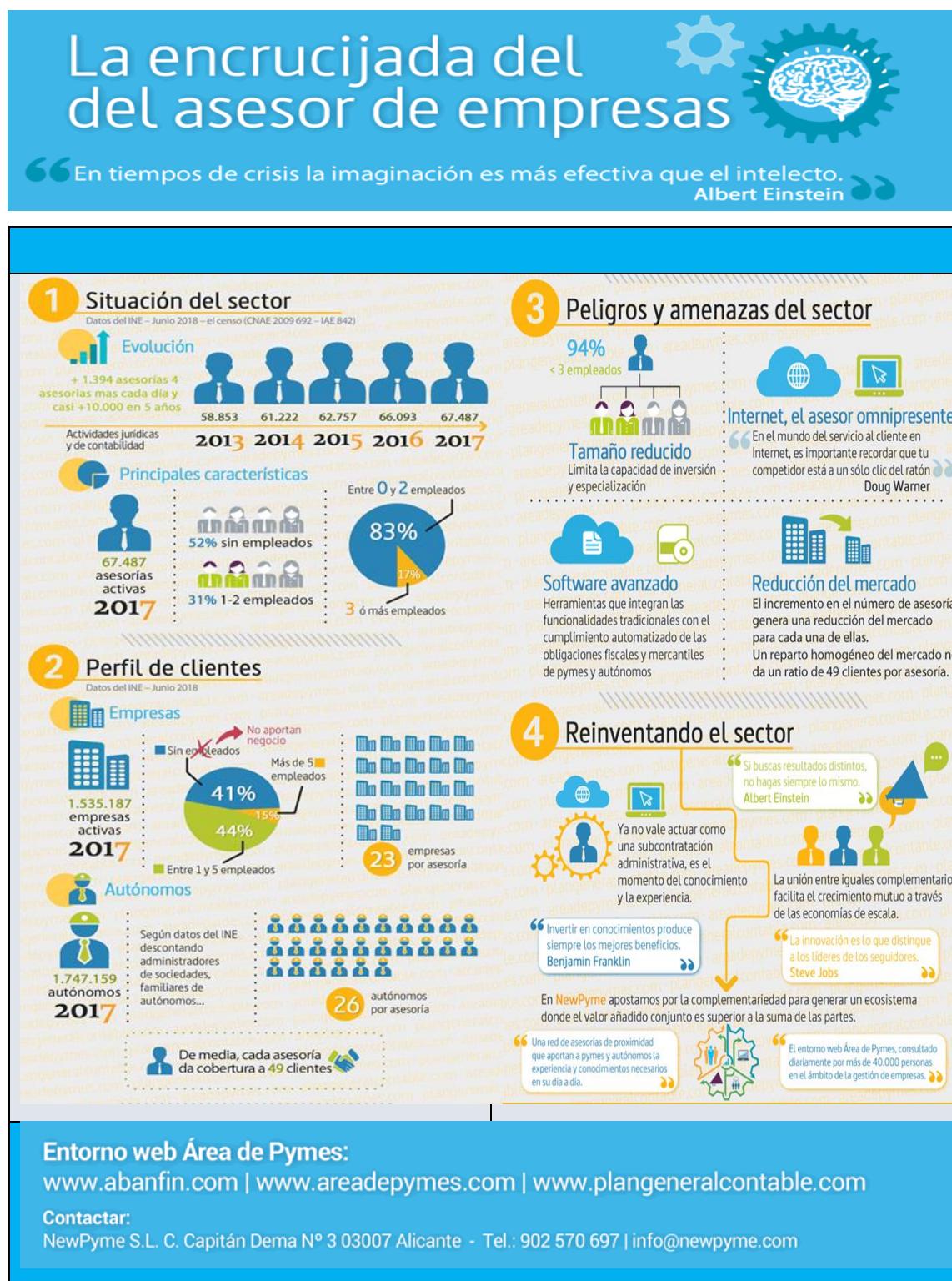
Elaborado por la autora (2019). Fuente: (aragon.es, 2018).

**ANEXO 2: Gestorías y Asesorías en Zaragoza**

<b>Adminagés:</b> Fiscal, laboral y contable.
<b>DCA:</b> Fiscal, laboral, contable, jurídico y consultoría.
<b>Karisa consultores:</b> Fiscal, laboral, contable y consultoría.
<b>Profin asesores:</b> Fiscal, laboral, contable y consultoría.
<b>Atram consulting:</b> Fiscal, laboral, contable y consultoría.
<b>Dc3 Asesores:</b> Fiscal, laboral, contable y jurídico.
<b>Gestorías Continente:</b> Fiscal, laboral, contable, jurídico y consultoría.
<b>Esteban Domínguez:</b> Fiscal, laboral y contable.
<b>CGB Asesores:</b> Fiscal, laboral, contable y jurídico.
<b>Ortin &amp; Asociados:</b> Fiscal, laboral y contable.
<b>Gd Asesoría:</b> Fiscal, laboral, contable y jurídico.
<b>Gestoría Mir:</b> Fiscal, laboral, contable y jurídico.
<b>Mn Consilium asesores:</b> Fiscal, laboral, contable y jurídico.
<b>Gesint:</b> Fiscal, laboral, contable, jurídico y administración de fincas.
<b>HLC:</b> Fiscal, laboral, contable, jurídico y consultoría.
<b>Ángela de Jesús:</b> Fiscal, laboral y contable.
<b>Beclan Asesores:</b> Fiscal, laboral y contable.
<b>Gestoría Martínez Comín:</b> Fiscal, laboral, contable y jurídico.
<b>Gestoría Gómez Latorre:</b> Fiscal, laboral, contable y tráfico.

Elaborado por la autora (2019). Fuente: (gestoriasyasesorias.net, 2019)

## ANEXO 3: Evolución del Sector de las Asesorías del 2013 al 2017.



Fuente: ([areadepymes.com](http://areadepymes.com), 2018)

## **ANEXO 4: Servicios Prestados en la Asesoría**

### **1.1.1. Asesoría Contable**

- 1.1.1.1. Soluciones de asesoría y consultoría contable en contabilidad financiera, gestión contable, fiscalidad.
- 1.1.1.2. Gestión contable y auditoría contable
- 1.1.1.3. Análisis de la gestión contable y administrativa.
- 1.1.1.4. Gestiones ante organismos públicos.
- 1.1.1.5. Asesoramiento y formación del personal de su departamento contable.
- 1.1.1.6. Preparación y control presupuestario.
- 1.1.1.7. Aplicación de normas de evaluación.

### **1.1.2. Contabilidad Financiera**

- 1.1.2.1. Elaboración de los estados contables y financieros.
- 1.1.2.2. Análisis financiero y de costes.
- 1.1.2.3. Análisis exhaustivos de balances.
- 1.1.2.4. Informes especiales.
- 1.1.2.5. Informes a la matriz de sus filiales.
- 1.1.2.6. Implantación de procedimientos analíticos y costes.
- 1.1.2.7. Informes personalizados por un asesor contable experto.
- 1.1.2.8. Contabilidad empresas.
- 1.1.2.9. Organización de la contabilidad.
- 1.1.2.10. Legalización de libros contables.
- 1.1.2.11. Gestión de asientos contables, apertura y cierre del ejercicio.
- 1.1.2.12. Presentación de libros y cuentas anuales.
- 1.1.2.13. Amortizaciones y provisiones.
- 1.1.2.14. Análisis de datos y principales ratios.
- 1.1.2.15. Actualización de contabilidades atrasadas.
- 1.1.2.16. Estudio y revisión de contabilidades.
- 1.1.2.17. Diseño de planes de contabilidad.
- 1.1.2.18. Elaboración de los estados financieros.
- 1.1.2.19. Depósito de las cuentas anuales.
- 1.1.2.20. Contabilidad financiera.

1.1.2.21. Gestión contable profesional.

### **1.1.3. Asesoría Fiscal**

1.1.3.1. Servicios de asesoría fiscal.

1.1.3.2. Confeccionar, presentar y gestionar todo tipo de impuestos y recursos administrativos.

1.1.3.3. Reducir la carga fiscal y maximizar el ahorro.

### **1.1.4. Auditoría Fiscal**

1.1.4.1. Asesores fiscales y tributarios.

1.1.4.2. Asistencia, representación y defensa.

### **1.1.5. Recursos Administrativos.**

1.1.5.1. Comprobaciones tributarias.

1.1.5.2. Presentación y tramitación de escritos y consultas ante la Administración Tributaria.

1.1.5.3. Gestión aplazamientos.

1.1.5.4. Representación ante la Agencia Tributaria.

### **1.1.6. Servicios de Consultoría Tributaria.**

1.1.6.1. Gestión de impuestos

1.1.6.2. Definición de la política fiscal y planificación de las operaciones.

1.1.6.3. Auditoría fiscal de empresas.

1.1.6.4. Elaboración, presentación y depósito de cuentas anuales.

1.1.6.5. Asesoramiento fiscal a empresas, asociaciones, fundaciones, agencias de viajes, sector inmobiliario, farmacias, etc.

1.1.6.6. Confección y presentación de las declaraciones de IVA.

1.1.6.7. Impuesto de Sociedades, Renta, No Residentes y censos.

1.1.6.8. Impuestos especiales, aduanas, etc.

1.1.6.9. Impuesto Actividades Económicas.

1.1.6.10. Impuesto Sucesiones, herencias, etc.

1.1.6.11. Retención y pago a cuenta de impuestos.

1.1.6.12. Presentación de impuestos de forma telemática.

1.1.6.13. Otros servicios de asesoramiento para empresas.

**1.1.7. Asesoramiento para Grupos Empresariales: Consolidación, Estructura, Holding.**

- 1.1.7.1. Precios de transferencia.
- 1.1.7.2. Asesoría jurídica de empresas y empresarios.
- 1.1.7.3. Asesoramiento fiscal y contable.
- 1.1.7.4. Gestión de recursos humanos y laborales.
- 1.1.7.5. Constitución de empresas y todo tipo de sociedades mercantiles y estructuras jurídicas: sociedades anónimas, sociedades limitadas, agencias de viajes, Uniones Temporales de Empresas (UTE).
- 1.1.7.6. Modificaciones societarias diversas: cambios de objeto social, ampliaciones de capital o reducciones, traslados de domicilio, modificaciones en los estatutos sociales.
- 1.1.7.7. Mantenimiento y legalización de libros societarios y contables.
- 1.1.7.8. Formalización, depósito y registro de cuentas anuales.
- 1.1.7.9. Cese y nombramiento de administradores, consejeros y auditores.  
Emisión de alertas sobre la responsabilidad de los administradores.
- 1.1.7.10. Control y solución para las situaciones de desequilibrio patrimonial.
- 1.1.7.11. Gestión de impagados, control de carteras de deudas, acciones legales de cobro.
- 1.1.7.12. Elaboración y negociación de todo tipo de contratos mercantiles y civiles: compraventa, distribución, agencia, arrendamiento, pólizas, préstamos, entre otros.
- 1.1.7.13. Registro y protección de marcas, patentes, modelos industriales y dominios.
- 1.1.7.14. Trámites y gestiones ante organismos públicos, registros y notarías.

### **1.1.8. Servicios de Asesoría Legal – Gestión de Impagados**

Nuestra cartera de servicios legales para las empresas y empresarios la integran además otros servicios jurídicos como son:

- 1.1.8.1. Asesoría legal en procesos de concurso de acreedores, disolución y liquidación de empresas.
- 1.1.8.2. Asesoramiento en protección de datos (LOPD) y la adopción de las normas de prevención de blanqueo de capitales.
- 1.1.8.3. Operaciones de reestructuración empresarial: creación de holdings, fusiones, escisiones, adquisiciones de empresas, compras de carteras, entre otras.
- 1.1.8.4. Procesos de clasificación y calificación empresarial para contratar con las administraciones públicas.
- 1.1.8.5. Asistencia legal en delitos económicos, responsabilidad penal de la empresa y el empresario.
- 1.1.8.6. Acciones legales frente a las Administraciones Públicas.

## ANEXO 5: Matriz DAFO.

<b>DAFO</b>	<b>EXTERNO</b>	<b>INTERNO</b>
<b>NEGATIVO</b>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ingresos concentrados en pocas compañías.</li> <li>– Empresas ya establecidas en el mercado que pueden convertirse en fuertes competidores.</li> <li>– Insumos de alto costo.</li> <li>– Economía circular.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rivalidad de competidores.</li> <li>– Competencia en aumento.</li> <li>– Alto poder de negociación de distribuidores internacionales.</li> <li>– Evolución significativa en el sector.</li> </ul>
<b>POSITIVO</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mercado en crecimiento.</li> <li>– Acceso fácil y rápido a las bondades del producto.</li> <li>– Acceso a alta tecnología.</li> <li>– Subvención gubernamental, para PYMES.</li> <li>– Gran mercado para terciarios.</li> <li>– Innovación en Procesos para la distribución.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Industria en crecimiento.</li> <li>– Factores político-legales favorables.</li> <li>– Diversidad de contenido y diferenciación.</li> <li>– Industria joven.</li> <li>– Poder negociador del cliente bajo.</li> <li>– Factores tecnológicos clave para la ventaja competitiva.</li> <li>– Innovación en la mezcla de servicios.</li> <li>– Mercado personalizado.</li> <li>– Acceso fácil a Redes Sociales y CRM.</li> </ul>

Elaborado por la autora (2019), Fuente: datos tomados de (Espinosa, 2013).

## **ANEXO 6: Canales de Comercialización.**

(SEO) Search Engine Optimization	Optimizar el contenido de acuerdo con las palabras claves para aparecer los primeros en los buscadores.
(SMM) Social Media Marketing	A través de este canal, se puede llegar a los clientes objetivos mediante la participación directa; es decir contacto personal. Entre los canales de distribución de SMM, se encuentran: Facebook, Google+, YouTube, Pinterest, Twitter, Instagram y LinkedIn.
Mobile Marketing:	Es uno de los canales de distribución digital más eficiente, dado que estos pueden ser el resultado de acciones realizadas en la web (call to action) y que permiten mantener al cliente informado y comprometido. Al ser uno de los medios de comunicación que la mayoría de los clientes potenciales posee, es fácil hacer llegar mensajes de texto (SMS), los cuales funcionan como recordatorios breves de una acción a realizar por parte del cliente.
Content Marketing	El contenido es el eje central de las campañas de marketing digital, por lo tanto, este se mantendrá constantemente a lo largo del tiempo y continuará siendo el eje principal de la marca, aunque se produzcan cambios en el mercado.
Display Advertising	Las campañas de ventas digitales pueden llegar a los clientes potenciales mediante la publicación de anuncios de contenido pertinente en estos sitios de terceros. Estos incluyen: Banners, anuncios (interactivos o de video) o espacios. Cualquier tipo de anuncio es la base fundamental de la estrategia comunicativa de una marca.

Elaborado por la autora (2019). Fuente: (Movistar, 2015).

## ANEXO 7: Comparativa entre Cooperativa de Consumidores y Usuarios vs SLNE

Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): Inscripción de la escritura pública de constitución en Registro de Sociedades Cooperativas		Plataforma Jurídica para su constitución, el modelo de Sociedad Limitada Nueva Empresa, la cual presenta las siguientes características:
Paso 1	<p>Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma):</p> <p>Certificación Negativa del Nombre, certificación previa al proyecto de estatutos</p> <p>Plazo: a instancia de los socios</p>	<p>Sociedad Limitada Nueva Empresa:</p> <p>La denominación social No puede ser objetiva o de fantasía, y debe respetar la regla.</p>
Paso 2	<p>Agencia Tributaria (AEAT):</p> <p>Número de identificación fiscal</p> <p>Plazo: antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes, servicios, percepción de cobro abono de pagos o contratación de personal laboral</p>	<p>Los dos apellidos y nombre de uno de los socios fundadores más de un código alfanumérico (ID-CIRCE) seguido de las palabras "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o la abreviación "SLNE"</p>
Paso 3	<p>Notario: Escritura pública</p> <p>La escritura pública de constitución de la sociedad será otorgada por todos los promotores y en ella se expresará:</p> <p>–La identidad de los otorgantes.</p>	<p>La denominación social se solicitará a través de CIRCE. Este sistema asegura que la certificación de la denominación social se obtiene de manera inmediata.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manifestación de éstos de que reúnen los requisitos necesarios para ser socios.</li> <li>-La voluntad de constituir una sociedad cooperativa y clase de que se trate.</li> <li>-Acreditación por los otorgantes de haber suscrito la aportación obligatoria mínima al capital social para ser socio y de haberla desembolsado, al menos, en la proporción exigida estatutariamente.</li> <li>-Si las hubiere, valor asignado a las aportaciones no dinerarias.</li> <li>-Acreditación de los otorgantes de que el importe total de las aportaciones desembolsadas no es inferior al del capital social mínimo establecido estatutariamente.</li> <li>-Identificación de las personas han de ocupar los distintos cargos del primer Consejo Rector, el de interventor o interventores.</li> <li>-Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los promotores juzguen conveniente establecer.</li> <li>-Los Estatutos, se deberá hacer constar al menos: <ul style="list-style-type: none"> <li>La denominación de la sociedad.</li> <li>Objeto social.</li> </ul> </li> </ul>
--	--

	<p>El domicilio.</p> <p>El ámbito territorial de actuación.</p> <p>La duración de la sociedad.</p> <p>El capital social mínimo.</p> <p>La aportación obligatoria mínima al capital social para ser socio, forma y plazos de desembolso y los criterios para fijar la aportación obligatoria que habrán de efectuar los nuevos socios que se incorporen a la cooperativa.</p> <p>La forma de acreditar las aportaciones al capital social.</p> <p>Devengo o no de intereses por las aportaciones obligatorias al capital social.</p> <p>Las clases de socios, requisitos para su admisión y baja voluntaria u obligatoria y régimen aplicable.</p> <p>Derechos y deberes de los socios.</p> <p>Derecho de reembolso de las aportaciones de los socios, así como el régimen de transmisión de las mismas.</p> <p>Normas de disciplina social, tipificación de las faltas y sanciones, procedimiento sancionador, y pérdida de la condición de socio.</p>	
--	--	--

	<p>Composición del Consejo Rector, número de consejeros y período de duración en el respectivo cargo. Asimismo, determinación del número y período de actuación de los interventores y, en su caso, de los miembros del Comité de Recursos.</p> <p>–Se incluirán también las exigencias impuestas por la Ley para la clase de cooperativas de que se trate.</p> <p>Plazo: 6 meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social.</p>	
Paso 4	Los promotores podrán solicitar del Registro de Sociedades Cooperativas la calificación previa del proyecto de Estatutos.	Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
Paso 5	Se presentará ante el notario la certificación acreditativa, expedida por el Registro de Sociedades Cooperativas, de que no existe otra entidad con idéntica denominación.	El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad, si bien se da opción a los socios de establecer.
Paso 6	Consejerías de Hacienda de las CC.AA:	Cantidad de socios: Mínimo 1 Máximo 5

	<p>Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.</p> <p>Plazo: un mes desde el otorgamiento de la escritura pública</p>	
Paso 7	<p>Agencia Tributaria:</p> <p>Solicitud del Número de Identificación Fiscal definitivo.</p> <p>Plazo: Dentro del mes siguiente a la fecha de Constitución de la Sociedad siempre y cuando antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes y servicios, percepción de cobro y abono de pagos o contratación de personal laboral</p>	<p>Capital: Mínimo 3.000 Máximo 120.000 Euros</p> <p>Responsabilidad: Limitada al capital aportado en la sociedad</p>
NOTA: Las Cooperativas protegidas cuentan, con carácter general, con la exención sobre las cuotas correspondientes al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en actos de constitución y ampliación de capital, constitución de préstamos y en los derivados de adquisiciones de determinados bienes y derechos.		

Elaborado por la autora (2019). Fuente: (Direccion General de la Industria y la PYME, s.f.).

**ANEXO 8: Amortización.**

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota Anual Amortización
Adecuación del local (*)	9.000,00	10%	900,00 €
Equipos y accesorios	5.000,00	10%	500,00 €
Mobiliario y decoración	3.000,00	15%	450,00 €
Equipo informático	5.000,00	15%	750,00 €
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>22.000,00</b>		<b>2.600,00 €</b>

Elaborado por la autora (2019).

**ANEXO 9: Gastos de Constitución y Puesta en Marcha del Negocio:**

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Gastos a distribuir
Gastos de constitución y puesta en marcha del negocio	2.500,00	33,3 %	825€

Elaborado por la autora (2019).

**ANEXO 10: Proyección de Gastos:**

<b>PROYECCION ESTIMADA DE GASTOS</b>	<b>TOTAL DE GASTO ESTIMADO MENSUAL</b>	<b>TOTAL DE GASTO ESTIMADO ANUAL</b>
<b>Alquiler:</b>	450,00 €	5.400,00 €
<b>Suministros, servicios y otros gastos:</b>	120,00 €	1.440,00 €
<b>Gastos comerciales:</b>	90,00 €	1.080,00 €
<b>Gastos por servicios externos:</b>	90,00 €	1.080,00 €
<b>Gastos de personal:</b>	10.000,00 €	120.000,00 €
<b>Otros gastos varios:</b>	150,00 €	1.800,00 €
<b>Amortización:</b>	216,67€	2.600,00 €
<b>Gastos de constitución y puesta en marcha del negocio</b>	68,75 €	825,00 €
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>11.185,42 €</b>	<b>134.225,00 €</b>

Elaborado por la autora (2019).

**ANEXO 11: Inversión**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Inversión</b>
Adecuación del local (*)	9.000,00
Equipos y accesorios	5.000,00
Mobiliario y decoración	3.000,00
Equipo informático	5.000,00
Puesta en marcha	2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>24.500,00</b>

Elaborado por la autora (2019).