

## GESTORÍA-ASESORÍA





# Gestoría - Asesoría

---

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

---

<b>AUTORES</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORÍA, SLNE.
<b>COORDINACIÓN</b>	Roberto Vieites Rodríguez (C.E.E.I Galicia, S.A)
<b>EDITA</b>	C.E.E.I GALICIA, S,A
<b>DISEÑO Y MAQUETACIÓN</b>	gifestudio.com Producciones khartum S.L.
<b>(C) DE LA EDICIÓN</b>	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA)

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2009

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o prestamos públicos.

# ÍNDICE

<b>0</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: GESTORÍA-ASESORÍA</b>	<b>11</b>
1.1	Definición de las características generales del proyecto	13
1.2	Presentación de los emprendedores	14
1.3	Datos básicos del proyecto	15
<b>2</b>	<b>ENTORNO EN EL QUE SE REALIZARÁ LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>17</b>
2.1	Entorno económico y sociocultural	19
2.2	Entorno normativo	22
2.3	Entorno tecnológico	23
<b>3</b>	<b>ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	<b>25</b>
3.1	Definición del servicio que realizará la empresa	27
3.2	Factores clave de éxito	31
<b>4</b>	<b>EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>33</b>
4.1	Determinación del proceso de prestación del servicio	35
4.2	Subcontrataciones	38
4.3	Aprovisionamientos y gestión de stocks	38
4.4	Procedimientos y controles de calidad	39
4.5	Niveles de tecnología aplicados en los procesos	41
<b>5</b>	<b>EL MERCADO</b>	<b>43</b>
5.1	Definición del mercado	45
5.2	Evolución y previsiones del mercado	49
5.3	La competencia	50
5.4	Análise DAFO	53
<b>6</b>	<b>LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>55</b>
6.1	Presentación de la empresa	57
6.2	Prescriptores	58
6.3	Acciones de promoción	59
6.4	Determinación del precio de venta	60
<b>7</b>	<b>LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b>	<b>61</b>
7.1	Asentamiento previsto y criterios para su elección	63
7.2	Terrenos, edificios, instalaciones y comunicaciones	64
<b>8</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>65</b>
8.1	Relación de puestos de trabajo que se van a crear	67
8.2	Organización de recursos y medios técnicos y humanos	68
8.3	Organigrama. Estructura de dirección y gestión	68
8.4	Selección de personal	69
8.5	Formas de contratación	70

<b>9 PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO</b> .....	<b>71</b>
9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto .....	73
9.2 Financiación .....	75
9.3 Política de amortizaciones .....	76
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales .....	77
9.5 Evaluación de los costes variables .....	79
9.6 Evaluación de los costes fijos .....	80
9.7 Política de amortizaciones .....	81
9.8 Cuentas de resultados previsionales .....	82
9.9 Balances de situación previsionales .....	84
9.10 Previsión de tesorería .....	86
9.11 Punto de Equilibrio .....	88
9.12 Ratios del Proyecto .....	89
9.13 Fjujo de caja .....	90
9.14 Rentabilidad del proyecto .....	91
<b>10 LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO</b> .....	<b>93</b>
10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto .....	95
10.2 Protección jurídica .....	96
10.3 Medidas de prevención de riesgos laborales .....	97
<b>11 LA INNOVACIÓN</b> .....	<b>99</b>
11.1 Aspectos innovadores .....	102
<b>12 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA</b> .....	<b>103</b>

## 0. Introducción







# 0. Introducción

BIC GALICIA presenta una colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de un/os promotor/es y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

A lo largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurrir del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto. Su consulta facilitará la adaptación de los Modelos de Plan de Negocio a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.



## Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se trabajó con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio. Indicamos la relación de las mismas, su descripción y la forma de aplicarlas sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a disposición de los usuarios en el Portal Web de BIC GALICIA, en la dirección: [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)

- **Guías de Actividad Empresarial.**- Las Guías de Actividad Empresarial son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se ha utilizado la guía:

- Guía nº 42.- Gestoría-Asesoría

Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de Guías de Actividad Empresarial aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad. Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector...para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.

- **Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio.** Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de empresa. Su índice, con ligeras modificaciones, es la referencia seguida en este Plan.

Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.

- **Guía de Recursos.-** Documento en el que se recoge información específica sobre los elementos necesarios en la puesta en marcha y consolidación de un proyecto.

Cómo aplicarla.- esta guía es un documento de consulta directa en la que el usuario encontrará respuestas dentro del propio texto o el enlace para obtener más información sobre la cuestión que le interese. Destacamos por su utilidad la relación de organismos y recursos de apoyo a emprendedores que contiene la guía.

- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las MicroPymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.

Cómo aplicarlos.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no sólo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

- **Bic Proyecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.

Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activada hasta familiarizarse con la aplicación. Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.

Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa. La lectura de los numerosos ejem-



plos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

- **Tutoriales de la Pyme.-** Documentos basados en las Memofichas sobre temas de interés para la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa. Complementan a las Memofichas ya que facilitan el acceso a éstas desde una óptica diferente, orientada a responder a las necesidades genéricas de información por parte de los usuarios.

Cómo aplicarlos.- Desplegando el índice de los Tutoriales el usuario podrá conocer los temas en los que se estructuran y el contenido de los mismos. Tras seleccionar los que sean de su interés es posible realizar una lectura guiada de las Memofichas sin perder el acceso a los ejemplos prácticos de las mismas.

- **Manuales Prácticos de la Pyme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.

Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto.

Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen algunos de los Manuales.

- **Guía básica del autónomo y cuadernos del autónomo.-**

Están formados por una serie de documentos que explican elementos básicos para el desarrollo de actividades empresariales y profesionales bajo el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

Cómo aplicarlos.- En la web [autonomosg Galicia.org](http://autonomosg Galicia.org) podrá encontrar la Guía Básica y la relación de cuadernos, cuya temática se centra en áreas concretas del negocio.

- **Manual de autoevaluación de la innovación.-** Herramienta informática diseñada para ayudar a las empresas en la correcta implantación y desarrollo de un sistema de Gestión de la Innovación.

Cómo aplicarlo.- Tras instalar el programa el usuario deberá seguir las indicaciones del mismo para obtener un informe personalizado del estado de la innovación en la empresa. Además el programa incluye informes sectoriales, de benchmarking y módulos específicos.

- **Redactor de Memorias.-** Herramienta que facilita la correcta presentación formal de un Plan de Negocio, además de permitir el trabajo conjunto sobre un mismo proyecto por parte de dos o más personas.

Cómo aplicarlo.- Tras descargar el programa e instalarlo, el usuario podrá optar por configurar su propio índice de Plan de Empresa o seguir alguno de los ejemplos facilitados por el propio programa.



## Formación para emprendedores y empresarios

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos, en los que se imparten conocimientos necesarios para la creación, gestión y consolidación de una empresa.



# 1. Modelo de plan de negocio: Gestoría- Asesoría







# 1. Modelo de plan de negocio: Gestoría-Asesoría

## 1.1 Definición de las características generales del proyecto

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una empresa dedicada a la gestoría /asesoría en el municipio de Narón, provincia de A Coruña.

*Xestión Externa S.L.* estará compuesta por un equipo profesional multidisciplinar y se dedicará principalmente al asesoramiento a empresas, particulares e instituciones, así como la gestión de las obligaciones fiscales, contables, laborales, administrativas y financieras.

La principal motivación de *Xestión Externa S.L.* es la de poder prestar un servicio rápido y de calidad a todas las áreas de la estructura interna de una empresa que pueden necesitar un soporte especializado, ya que el dinamismo actual del mundo empresarial requiere respuestas ágiles a múltiples requerimientos de las diversas áreas de gestión, a la vez que se mantiene en un nivel óptimo el funcionamiento productivo de la empresa para conseguir un adecuado nivel de competitividad.

Las promotoras, Carmen y Sara Pazos, son primas y residen en Ayuntamientos cercanos. La elección del municipio de Narón para la ubicación de la empresa responde a una situación estratégica que situará la oficina cercana a los clientes y, a la vez, a las oficinas públicas de tramitación de las gestiones. La complementariedad de sus estudios y la experiencia adquirida durante los años de trabajo en otras empresas las ha animado a la creación de su propio negocio para satisfacer las necesidades de mercado de la comarca de Ferrol.

La organización será responsabilidad de Sara, que será la gerente encargada de la atención al cliente y negociación bancaria; así como la responsable del área contable y fiscal de la empresa.

Carmen será la responsable del área laboral y, además, estará centrada en la calidad e innovación en la empresa.

El sector servicios a empresas, donde está encuadrada esta actividad, depende en gran medida de la coyuntura económica, ya que las empresas realizan un proceso de reajuste de gastos, reduciendo los servicios exteriores que tienen contratados, en las situaciones de recesión económica. La inestabilidad de la actual coyuntura económica y financiera, por tanto, no aconseja efectuar previsiones ni siquiera a corto o medio plazo, aunque cabe vaticinar un crecimiento leve o moderado en 2009.

La ventaja competitiva de *Xestión Externa S.L.* frente a la competencia se centra en la calidad del servicio, flexibilidad horaria, servicio permanente y global, además de permitir el acceso del cliente a los datos de su empresa en cualquier momento y desde cualquier lugar.



## 1.2 Presentación de los emprendedores

Las promotoras, Carmen y Sara Pazos<sup>1</sup>, cuentan con experiencia en el sector y conocen la actividad de la gestoría / asesoría.

Sara Pazos es Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, tiene 32 años y cuenta con 6 años de experiencia en asesoría y gestión contable y fiscal. Además, acaba de obtener el título de Gestor Administrativo. Los 4 años de trabajo en una gestoría de la zona le han permitido, no sólo conocer a las empresas clientes, sino obtener información sobre el tipo de servicios más demandados, las gestiones habituales que requieren las empresas y sus quejas sobre el servicio.

Carmen Pazos es Diplomada en Relaciones Laborales, tiene 39 años y su experiencia ha estado siempre centrada en esta área, tanto desde el punto de vista de las gestorías como dentro de departamentos específicos de grandes empresas. La experiencia de trabajo en departamentos internos de las empresas le ha permitido conocer las carencias de gestión que presentan estas empresas, puesto que el ritmo del mundo empresarial exige un esfuerzo y una disponibilidad de tiempo que no siempre pueden asumir. Por otra parte, las nuevas tendencias en gestión empresarial de los últimos años, orientadas a la calidad total, le han llevado a recibir formación en el área de calidad, con la intención de mejorar y estar al día de todas las tendencias empresariales.

La formación y experiencia de las promotoras vinculada con la actividad la han complementado realizando un curso de planificación empresarial con Bic Galicia, donde han adquirido los conocimientos básicos sobre la gestión de una empresa.

Las promotoras entienden que el éxito de su iniciativa exige una alta dedicación, por lo que ésta será su única actividad empresarial.



<sup>1</sup> Nota de los autores: Los currículos de los promotores deben adjuntarse como un anexo al plan de empresa, ampliando y detallando la información que se indica en este epígrafe.

## 1.3 Datos básicos del proyecto

El siguiente cuadro presenta de forma resumida las principales características del proyecto.

Cuadro 1.- Características de la Empresa

Sector	Servicios a las empresas
Actividad	Gestoría-Asesoría
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	6920 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Localización	Centro urbano de Narón
Instalaciones	60 m <sup>2</sup> dividido en área de recepción, zona de juntas y espacio de trabajo
Equipos y maquinaria	Equipos informáticos, software, mobiliario...
Personal y estructura organizativa	Dos promotores y dos trabajadores
Cartera de Servicios	Asesoría: Laboral, contable, fiscal, gestión de subvenciones, seguros Gestoría: Matriculaciones y transferencias de vehículos, gestiones con la administración y trámites administrativos.
Clientes	Empresas de tamaño pequeño y medio Particulares
Herramientas de Promoción	Visitas comerciales, Página Web, rótulo comercial, anuncios en prensa, merchandising
Inversión	23.00,00 euros
Facturación	169.320,00



Los datos de inversión y los resultados económicos básicos se detallan en la siguiente tabla.

**Cuadro 2.- Resumen de los datos económicos y financieros**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión total</b>	23.00,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fondo de maniobra inicial</b>	13.720,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos propios</b>	18.220,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos ajenos</b>	20.00,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Previsión de ventas</b>	169.320,00	190.386,00	213.135,30	239.767,29	270.134,11
<b>Resultados estimados después de impuestos</b>	23.950,23	33.327,98	43.635,96	57.084,62	73.353,36
<b>Tesorería acumulada</b>	40.442,11	76.680,78	123.235,64	182.668,81	256.779,38

## **2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa**







## 2. Entorno en el que se realizará la actividad de la empresa

### 2.1 Entorno económico y sociocultural

#### Contexto económico nacional e internacional

El informe del Banco de España sobre los primeros meses del 2009 refleja la mala situación económica actual y la elevada inestabilidad financiera internacional.

El PIB interanual ha retrocedido un 2,9 en su tasa interanual resultado de la reducción de la actividad económica en el sector de la construcción y la industria y derivado de éstas el sector servicios. El crecimiento del desempleo continúa durante este periodo alcanzando un 17%.

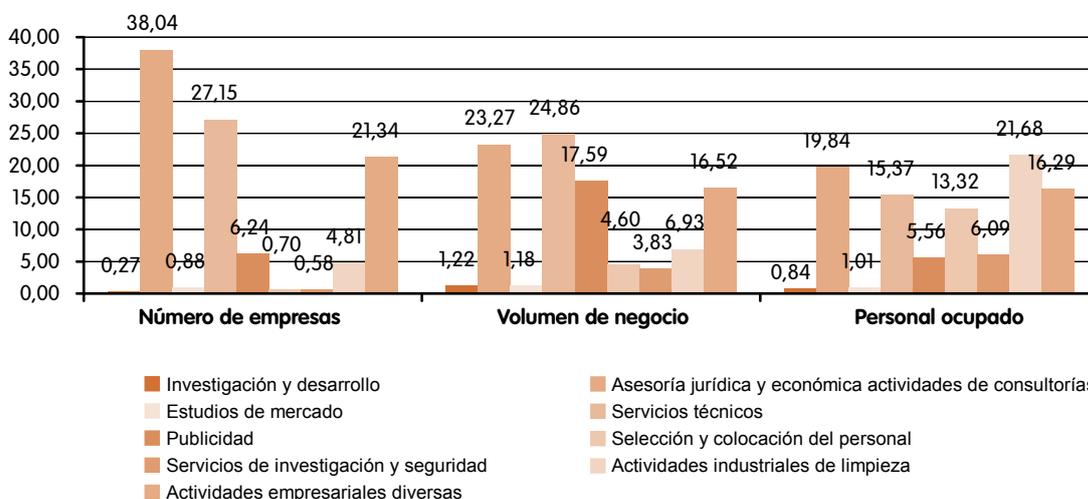
Los datos de la inflación resultado de la reducción del precio del petróleo y los alimentos una tasa anual negativa, del -0,1% -algo que no sucedía en los últimos sesenta años.

En el panorama económico internacional, el deterioro de la situación financiera desembocó en una grave crisis de confianza y comenzó a extenderse hacia las economías emergentes, cuyos mercados financieros habían permanecido relativamente aislados de las turbulencias.

Por lo que se refiere al contexto específico de la actividad, tal y como se recoge en la Guía de Actividad Empresarial de BIC Galicia "Gestoría-Asesoría", la creciente importancia de las actividades de servicios a empresas, donde se encuadran las gestorías-asesorías, en el conjunto de la economía, ha situado al sector servicios como el principal sector de actividad en muchos países y precisamente la consolidación de la economía de servicios ha constituido el marco natural donde se ha desarrollado la actividad de los servicios a empresas, los cuales juegan un papel cada vez más determinante en el fomento del crecimiento económico y de la competitividad.



Cuadro 3. -Gráfica de las principales variables de las actividades que componen el sector servicios a empresas, España, 2007 (%)

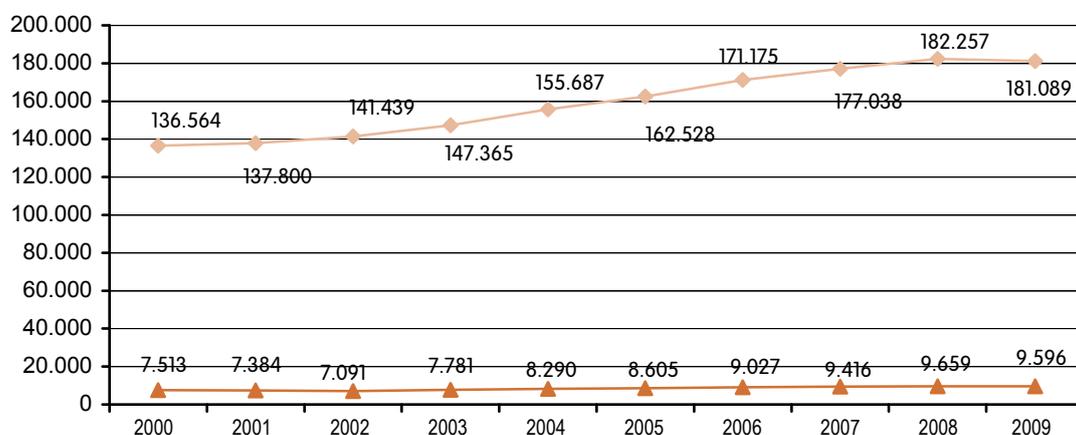


Fuente: Encuesta Anual del Sector Servicios. Instituto Nacional de Estadística (INE)

La Encuesta Anual de Servicios del 2007 refleja que el volumen de negocio de la actividad de contabilidad, auditoría y asesoría fiscal a empresas en España rondó los 26.000 millones de euros, concentró el 23,27% de la cifra de negocio total del sector de servicios a empresas y, en términos de población ocupada, generó el 19,84% del empleo total del sector servicios a empresas. En la gráfica vemos que el 38,04% de empresas de este sector, corresponde a asesorías jurídicas y económicas.

La Encuesta Anual de Servicios 2007 pone de manifiesto que, dentro del tejido empresarial Español, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) tienen un papel predominante, y éste es fundamental en el sector servicios, donde las empresas pequeñas (menos de 50 empleados) suponen el 99,6% del total, facturan el 62,15% del volumen de negocio y dan empleo al 67,6% de los ocupados, constituyéndose así en un sector muy atomizado.

**Cuadro 4.- Gráfica número de empresas, España/Galicia, 2000-2009 (unidades)**



Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE) Instituto Nacional de Estadística (INE)

Por lo que se refiere a la tendencia en la creación de empresas en los últimos 9 años, puedes observar que, tanto a nivel nacional como en Galicia, ha sido alcista, aunque en el último año ha sufrido un receso siguiendo la tónica de la situación a nivel global.

Los datos extraídos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE), nos muestran que aproximadamente un 63% de las empresas, tanto españolas como gallegas, no tienen empleado a ningún trabajador y un 24% tienen entre uno y dos asalariados. El 12% restante tiene más de dos trabajadores empleados. El volumen de negocio en estas actividades también ha seguido una pauta de crecimiento en los últimos años.

El hecho de que el tejido empresarial en España esté caracterizado por empresarios individuales y micropyme incentiva así mismo la utilización de estos servicios, puesto que es este tipo de empresas el que más requiere de la contratación de profesionales externos por carecer de una estructura organizativa que gestione todos estos temas.

De cara al futuro, las perspectivas de crecimiento del sector servicios a empresas en España son muy favorables, en vista del potencial que presentan fenómenos tales como la globalización, la permanente reestructuración de las empresas, la internacionalización de los negocios,

las nuevas tecnologías de la información y comunicación, las crecientes exigencias en materia de calidad y medio ambiente, etc.

Ante esta perspectiva, los expertos consideran que las empresas que operan en el sector de servicios técnicos y de consultorías a empresas deberán contribuir a gestionar la creciente complejidad del entorno socio-económico con herramientas basadas en el conocimiento y con profesionales de elevada cualificación y experiencia. La gestión y transferencia del conocimiento marcarán las bases del desarrollo del sector.

Respecto a los criterios socioculturales, en el caso de las gestorías-asesorías destacamos las siguientes pautas socioculturales:

Las perspectivas de crecimiento del sector servicios a empresas son muy favorables debido al potencial que presentan fenómenos tales como la globalización, la permanente reestructuración de las empresas, la internacionalización de los negocios, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, las crecientes exigencias en materia de calidad y medio ambiente, etc.

Los expertos consideran que las empresas que operan en el sector de asesoría y de consultoría a empresas deberán contribuir a gestionar la creciente complejidad del contorno socio-económico con herramientas basadas en el conocimiento y con profesionales de elevada cualificación y experiencia.

Por otro lado, cambios legales en la regulación del trabajador autónomo y el incremento de ayudas y subvenciones a la creación de empresas hará que se incremente el número de emprendedores y, por supuesto, sus necesidades de asesoramiento y gestión.

También influye en el crecimiento de esta actividad, además del número de autónomos, de comercios y de empresas en general, el incremento que actualmente está experimentando el tercer sector: entidades sin ánimo de lucro.



## 2.2 Entorno normativo

La actividad empresarial de asesoría está actualmente carente de regulación para su ejercicio, sin embargo la actividad de gestoría sí que está regulada por el Estatuto Orgánico de la Profesión de Gestor Administrativo, por lo que una de las emprendedoras estará inscrita en el Colegio de Gestores Administrativos de A Coruña.

Esta colegiación facultará para ejercer la profesión en todo el territorio nacional, en los términos que establece la Ley de Colegios Profesionales y el Estatuto de la Profesión.

En materia de calidad, la empresa se certificará según la normativa ISO 9000.

Se contratará un seguro de responsabilidad civil.

La normativa general de esta actividad es la siguiente:

- Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales
- Relacionamos una relación de Códigos Deontológicos (La Ley 2/1974, de 13 de Febrero, sobre Colegios Profesionales, establece en su artículo 5.1 la potestad de los Colegios para “ordenar en el ámbito de su competencia, la actividad profesional de los colegiados, velando por la ética y dignidad profesional y por el respeto debido a los derechos particulares y ejercer la facultad disciplinaria en el orden profesional y colegia), de Estatutos y Reglamentos que afectan a los profesionales que ejercen estas actividades:
  - Estatuto Profesional de Economistas. Decreto 26 abril 1977, núm. 871/77
  - Estatuto Profesional de los Graduados Sociales. Decreto de 22 de diciembre de 1950, el D. 3501/1964 de 22 de octubre, la O.M. de 28 de agosto de 1970 y la Ley 42/1994 de 30 de diciembre
  - Estatuto General de la Abogacía. Real Decreto 658/2001, de 22 de junio.
  - Código Deontológico dos Economistas.
  - Reglamento del Registro de Economistas Asesores Fiscales, el REAF es un órgano especializado del Consejo General de Colegios Economistas de España, creado en marzo de 1988 para coordinar la actividad de Economistas en los temas relacionados directamente con el ejercicio profesional de la Asesoría Fiscal.
  - El Registro está constituido actualmente por más de 4.200 Economistas Asesores Fiscales pertenecientes a los 30 Colegios de Economistas de España.
  - Estatuto Orgánico de la Profesión de Gestor Administrativo. D. 424/1963 de 1 de Marzo y modificado por: D. 2129/1970 de 9 de Julio, D. 3598/1972 de 23 de Diciembre, R.D. 606/1977 de 24 de Marzo, R.D. 1324/1979 de 4 de Abril, R.D. 2532/98 de 27 de Noviembre, Corrección de Erratas del R.D. 2532/98 y B.O.E. 15-febrero-1999.

## 2.3 Entorno tecnológico

La tecnología es un factor determinante para la actividad y gestión diaria de la empresa, pues es indispensable, para realizar el trabajo, disponer de equipos informáticos, conexión a Internet y, además, trabajar con modernos y competitivos programas de gestión empresarial (laboral, fiscal, contabilidad...). *Xestión Externa S.L.* estará en contacto constante con los proveedores de hardware para disponer de los mejores equipos informáticos y para mantenerlos en perfecto funcionamiento, ya que para el desarrollo de la actividad es indispensable un servicio informático de internet e Intranet que permita el acceso a los datos de los clientes en cualquier momento.

Por lo que se refiere al software, la empresa utilizará los siguientes sistemas de gestión:

- SP ÉLITE:
  - o ContaPlus Élite
  - o FacturaPlus Élite
  - o NóminaPlus Élite
- Sistema RED de la Seguridad Social
- Sistema Contrat@ del INEM
- Sistema de ayuda delt@ para accidentes de trabajo
- Registro Especial de la Agencia Tributaria.

Además, la empresa dispondrá de una página Web para promocionarse y estar en contacto con los clientes, en ella figurará: la legislación laboral, contable, fiscal y jurídica, información de jornadas y seminarios relacionados con la actividad, diferentes tipos de software de gestión empresarial, tarifas, enlaces con boletines oficiales y las administraciones públicas, foros...





### **3. Actividad de la empresa**







## 3. Actividad de la empresa

### 3.1 Definición del servicio que realizará la empresa

La empresa *Xestión Externa S.L.* prestará los siguientes servicios de gestoría y asesoría:

#### 1. Servicios relacionados con la gestión del automóvil:

- Matriculaciones de vehículos.
- Traspaso de vehículos.
- Trámites de permisos de conducir
- Tramites de carné y ficha técnica de vehículos
- Bajas de vehículos
- Cambios de domicilio del titular.
- Tarjeta de transportes.
- Trámites de importaciones y exportaciones de vehículos.
- Informes de Jefatura de tráfico.
- Gestión de multas; etc.

#### 2. Servicios relacionados con licencias:

- Licencias de caza y pesca.
- Renovación de permisos de armas.
- Importaciones de barcos.
- Expedición de rol náutico.
- Licencia de navegación náutica.
- Cambio de motor.

#### 3. Asesoramiento y gestión laboral:

- Tramitación de altas y bajas y variaciones de trabajadores en la Seguridad Social.
- Elaboración de recibos de salario y finiquitos extintivos de la relación laboral.
- Notificación a la Seguridad Social de la situación laboral del trabajador mediante la preparación y notificación de Partes de Enfermedad y Accidente.





- Información sobre la confección de boletines de cotización y liquidación de Seguros Sociales (TC1-TC2 y TC2-1)
- Análisis de contratos de trabajo, prórrogas y renovaciones, estudiando las distintas modalidades y posibles subvenciones y bonificaciones.
- Preaviso con suficiente antelación del vencimiento de los contratos.
- Elaboración de nóminas y su envío telemático
- Inscripción de Empresas en la Seguridad Social y posteriores modificaciones (cambios administradores, nuevos códigos de cuentas de cotización ...).
- Representación en Actos de Conciliación en el SMAC y procedimientos de despido.
- Asesoramiento ante inspecciones laborales: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos.
- Estudio y confección de boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social.
- Declaraciones trimestrales IRPF mod. 110 y Declaración Anual mod. 190. Certificados de retenciones y comunicación de datos al pagador.
- Tramitación de subvenciones y ayudas a la contratación
- Auditorías laborales. Vigilancia del cumplimiento por la empresa de las obligaciones laborales y de seguridad en social en plazo y forma.
- Vigilancia del cumplimiento por la empresa de las obligaciones laborales y de seguridad en social en plazo y forma.
- Otros trámites: vidas laborales, certificados de estar al corriente de pago, trámites en recaudación y aplazamientos, contratos y retribuciones a directivos, presentación de ofertas de empleo, tramitación de partes de accidentes.

#### 4. Asesoramiento y Gestión Fiscal:

- Servicios fiscales para trabajadores autónomos y personas físicas.
- Supervisión de los procesos y trámites fiscales de la empresa. Análisis de las implicaciones fiscales de las actividades y proyectos propios de la empresa estableciendo estrategias fiscales y atendiendo a todas sus posibles consultas.
- Asesoramiento para la empresa de cambios en la normativa fiscal vigente y sobre todas las novedades tributarias.
- Asesoramiento en inspecciones Tributarias: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos en todos los Impuestos de nuestro ámbito de actuación ante cualquier organismo.

- Elaboración de las declaraciones trimestrales, mensuales y anuales del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA); (Mod. 300, 390, 310, 370, etc.)
- Elaboración de Retenciones en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) por retribuciones: a profesionales; por arrendamiento de bienes inmuebles urbanos, por rendimientos de capital mobiliario (Mod. 130, 131).
- Elaboración de las declaraciones periódicas y anuales del Impuesto de Sociedades (IS). (Mod. 201).
- Pagos Fraccionados a cuenta del Impuesto sobre Sociedades (Mod. 202).
- Retenciones e Ingresos a Cuenta Trimestrales por rendimientos procedentes de arrendamientos urbanos y resumen anual (Mod. 115, 180).
- Declaración Anual de Operaciones superiores a 3.005,06 euros con terceras personas (Mod. 347, 415).
- Atención por escrito a los requerimientos tributarios recibidos por la sociedad.
- Representación ante la Delegación de Hacienda y Consellería de Economía.
- Declaraciones censales Modelo 037...
- Intrastat (Mod. Y4, Y5, etc.).
- Libros oficiales y fiscales de IRPF y de IVA.

#### 5. Asesoramiento y gestión Contable:

- Servicios de auditoría contable: Análisis, estudios e interpretaciones del resultado de la empresa, para la toma de decisiones oportunas para obtener el máximo rendimiento del negocio y conseguir el máximo ahorro fiscal.
- Diseño de un plan contable adaptado a la actividad de la empresa.
- Ajuste de la contabilidad a los criterios y normativas fiscales.
- Análisis de la documentación recibida, realización de los correspondientes asientos contables procediendo a su grabación.
- Emisión de informes contables periódicos.
- Obtención y emisión de los estados contables (Balances de Situación, de Sumas y Saldos, Cuentas de Pérdidas y Ganancias, Libros Mayores y Diarios, etc.,...). Obtención de los informes contables de cada ejercicio para proceder a su legalización en el Registro Mercantil.
- Cualquier otro documento contable de obligado cumplimiento.
- Revisión de las conciliaciones bancarias.



- Elaboración de los Libros Registro de Facturas Emitidas y Recibidas o Registros de IVA.
- Diseño, control y seguimiento de las fichas de inmovilizado por cada elemento estableciendo un plan de amortizaciones.
- Obtención de los estados financieros y de las Cuentas Anuales para su depósito en el Registro Mercantil.

#### 6. Creación de empresas:

- Elaboración de planes de empresa.
- Solicitud de denominación y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
- Escritura de constitución, estatutos y poderes ante notario.
- Obtención del Código de Identificación Fiscal , alta en censos y Actividades Económicas en Hacienda.
- Libro de Visitas.
- Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo.
- Solicitud de Licencia al Ayuntamiento.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social, TA 6, alta como autónomo y si es el caso, alta de los trabajadores.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados. MOD. 600
- Tramitación de ayudas y subvenciones.



#### 7. Otros:

- Asesoramiento en estrategia empresarial (planificación estratégica, viabilidad, planificación de inversiones, etc.), en implantación de sistemas de gestión y en comercialización de productos, valoración de bienes de empresa y grupos).
- Asesoramiento sobre productos financieros: leasing, renting, hipotecas, factoring, préstamos, pólizas de crédito, avales.
- Seguros
- Administración de Fincas
- Agentes de la Propiedad Inmobiliaria

## 3.2 Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito para la empresa están determinados por los siguientes elementos:

- **Ubicación de la empresa:** La empresa estará situada en una zona céntrica del Concello de Narón, concretamente en la Carretera de Castilla, que tiene 6 km de largo y que enlaza el centro urbano con el municipio de Ferrol y con varios polígonos empresariales, como el de Río do Pozo y el de A Gándara.
- **Atención personalizada al cliente:** El objetivo de la empresa será el de conseguir, no sólo captar a los clientes, sino fidelizarlos. Para ello, se establecerá un gestor principal para la comunicación con la empresa cliente que será el que conozca en detalle la situación de la empresa y le ofrecerá el mejor asesoramiento de forma individual.
- **Trabajo en equipo para un enfoque global.** En el caso de que la empresa cliente contrate un asesoramiento y gestión integral, el equipo de trabajadores de *Xestión Externa S.L.* se reunirá periódicamente para tratar los temas de forma global, favoreciendo la búsqueda de las estrategias que mejor convengan a la empresa en todos los ámbitos.
- **Discreción.** La importancia de los temas a tratar para los clientes y lo confidencial de la información hacen de la seriedad y la discreción de promotores y trabajadores un factor de éxito de la empresa.
- **Implantación de un sistema de gestión de calidad.** La empresa implantará un sistema de calidad de acuerdo con los requisitos de las norma ISO 9001. Esto es muy importante, no sólo por los beneficios que se derivan de la implantación de este sistema, sino también por la garantía que se ofrece a los posibles clientes.
- **Formación:** El personal de la empresa tendrá una formación acorde con su puesto de trabajo y complementaria con la de los demás trabajadores. Además, *Xestión Externa S.L.* fomentará la formación continua entre los trabajadores para que estén permanentemente actualizados respecto a las nuevas tendencias en hardware o software de gestión, así como en temas específicos de su actividad, como la aplicación de nuevos planes contables, la aparición de nuevos impuestos, la aprobación de nuevas leyes laborales, etc. y disponiendo siempre en la empresa de material de consulta: legislación, manuales,...
- **Imagen y prestigio de la asesoría.** Para conseguir que los clientes perciban una buena imagen de la empresa y de su nombre, la empresa ofrecerá calidad, una imagen cuidada del negocio y un trato personalizado y exquisito a los clientes.
- **Utilización de los soportes técnicos más avanzados:** *Xestión Externa S.L.* dispondrá de un software adecuado y competitivo, además de tener todos los equipos informáticos necesarios y en perfectas condiciones.





## **4. El proceso de prestación del servicio**







## 4. El proceso de prestación del servicio

### 4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

El proceso a seguir por *Xestión Externa S.L.* en la prestación de sus servicios es el siguiente:

#### Actividad contable

La empresa cliente deberá entregar la documentación (facturas emitidas, facturas recibidas, documentación bancaria y documentación de caja) de forma mensual para su grabación en los sistemas informáticos de *Xestión Externa S.L.*, y les será devuelta al cierre del ejercicio.

Las facturas ya visadas, nóminas de los trabajadores y movimientos bancarios se introducirán por parte del personal de *Xestión Externa S.L.* en su programa de contabilidad, para la realización de los asientos contables correspondientes al Libro de Diario.

Las cuentas anuales, constituidas por la memoria, el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias, serán preparadas por el personal de administración autorizado de *Xestión Externa S.L.*, y serán revisadas por el Responsable de Administración / gerencia.

El cierre del ejercicio contable de la empresa cliente se realiza tres meses después de la finalización del ejercicio económico, por lo que el plazo es hasta el 31 de Marzo de cada año. Es en este momento cuando *Xestión Externa S.L.* enviará a los Administradores de la empresa cliente (Gerencia y Consejo de Administración, si es el caso) las cuentas para que las revisen.

También se encuentra entre las funciones del personal de *Xestión Externa S.L.* presentar, antes del 30 de Abril, el balance de situación y la cuenta de Pérdidas y Ganancias, junto con el balance de comprobación trimestral y el libro de diario en el Registro Mercantil que corresponda al domicilio social de la empresa (con periodicidad anual), contando el Visto bueno de los administradores de la empresa cliente (Gerencia y Consejo de administración, si es el caso).

En la presentación de las cuentas ante el Registro Mercantil, el personal autorizado hará la entrega de las cuentas y efectuará el pago de la tasa correspondiente. Estos documentos se quedarán en depósito hasta que se sellen y sean recogidos.

Asimismo, antes del 30 de Junio la Gerencia / Junta General de la empresa, si existe, podrá aprobar o, en caso de que lo considere necesario, modificar las cuentas anuales presentadas por *Xestión Externa S.L.*. En caso de modificación se hará constar en la memoria la existencia de cambios posteriores al cierre del ejercicio.

Una vez finalizado este último plazo se habrá de efectuar la entrega ante el Registro Mercantil de las cuentas anuales, con el balance de comprobación trimestral, libro de diario y libro de actas, etc., pagando por segunda vez las tasas correspondientes.



## Actividad fiscal

El personal de administración de *Xestión Externa S.L.* presentará, 5 días antes de la finalización del período voluntario (20 de Abril, 20 de Julio y 20 de Octubre), los modelos correspondientes del IVA, IRPF, y otros impuestos o tributos aplicables.

Además, deberá presentarse el IVA antes del 30 de Enero. La presentación se puede realizar telemáticamente, con la firma digital de la empresa, o presentando en persona el modelo en el banco, agencia estatal de administración tributaria, etc.

## Actividad laboral

*Xestión Externa S.L.* deberá tener realizadas las nóminas y los seguros sociales de los trabajadores de la empresa cliente (mediante un programa de gestión específico para nóminas), antes del día 20 de cada mes, y remitirlas para que ésta las distribuya entre sus trabajadores.

También deberá enviar adjunta la remesa bancaria (listado generado por el programa de gestión, en el que se detallan el nombre del empleado, su número de cuenta y el líquido a percibir) que la empresa cliente enviará al banco para efectuar el pago a sus empleados.

Si existiese alguna incidencia susceptible de modificar la nómina de un empleado, como puede ser una baja laboral por enfermedad común o accidente de trabajo, el personal autorizado de la empresa cliente deberá comunicarlo a *Xestión Externa S.L.* de inmediato, vía fax, correo electrónico, etc. para que sean realizadas las modificaciones pertinentes.

Cada vez que la empresa cliente decida contratar a un trabajador, deberá comunicar a *Xestión Externa S.L.* los datos del empleado al que quiere contratar, además, deberá comunicar, mediante cualquier vía:

- Objeto del contrato
- Fecha de alta
- Fecha de baja
- Fecha de baja si es un contrato temporal
- Categoría profesional en la que va a estar inscrito el trabajador
- Sueldo si difiere del que correspondería por convenio
- Cláusulas adicionales

Con los datos recibidos, el personal de *Xestión Externa S.L.* realizará las siguientes actividades:

- Elaboración del contrato
- Aplicación de las bonificaciones que correspondan



- Dar de alta al trabajador en la Tesorería General de la Seguridad Social previamente al comienzo de la prestación del servicio.
- Enviar las tres copias del contrato redactado a la empresa cliente para que sea firmado por ambas partes (EMPRESA y trabajador).

La empresa cliente deberá comunicar a *Xestión Externa S.L.* la baja de un trabajador/a, ya sea voluntaria o por despido.

El personal de *Xestión Externa S.L.*, una vez que reciba dicha comunicación, deberá realizar las siguientes actividades:

- Preparación de la nómina con la liquidación
- Preparación del Certificado de Empresa
- Realización del documento de finiquito
- En el caso de que se trate de un despido, preparación de la Carta de
- Despido



## 4.2 Subcontrataciones

*Xestión Externa S.L. no tiene previsto delegar funciones en empresas externas, porque son ellos mismos los que se encargan de todas las actividades necesarias para el desarrollo de su trabajo. A pesar de esto, en caso de que algún cliente demande algún servicio que no dispongan, como el asesoramiento jurídico, podrán subcontratar este área de actividad a otras empresas.*

*Otra de las funciones que serán subcontratadas son las de mantenimiento de los equipos informáticos, las revisiones puntuales por parte de personal cualificado evitarán averías y malos funcionamientos con la consiguiente afección a la actividad diaria.*

*También serán subcontratados los servicios limpieza de la oficina, que se dejará en mano de empresas especializadas.*

## 4.3 Aprovisionamientos

La oferta de proveedores de equipos informáticos (hardware), programas de gestión empresarial (software), consumibles informáticos y de papelería, manuales, revistas profesionales y mobiliario es abundante y existe una amplia gama de productos.

La selección de proveedores se hará teniendo en cuenta la calidad de los productos y el precio, además de la forma de pago. Se valorará también la rapidez de las entregas y la entrega a domicilio gratuita.

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



## 4.4 Procedimientos y controles de calidad

La calidad final basada en la percepción del cliente, se evaluará según el seguimiento de la satisfacción, a partir de las encuestas proporcionadas a los clientes potenciales en el estudio previo de mercado y posteriormente a los clientes en cartera. Los aspectos que contribuirán a que los resultados de la satisfacción del cliente sean positivos, serán la puntualidad en los plazos, la anticipación a los problemas, la corrección en el trato y la comunicación sobre las distintas incidencias que surjan y las posibles soluciones que se planteen.

A continuación se establece un esquema con los controles a realizar en el desarrollo de la actividad:

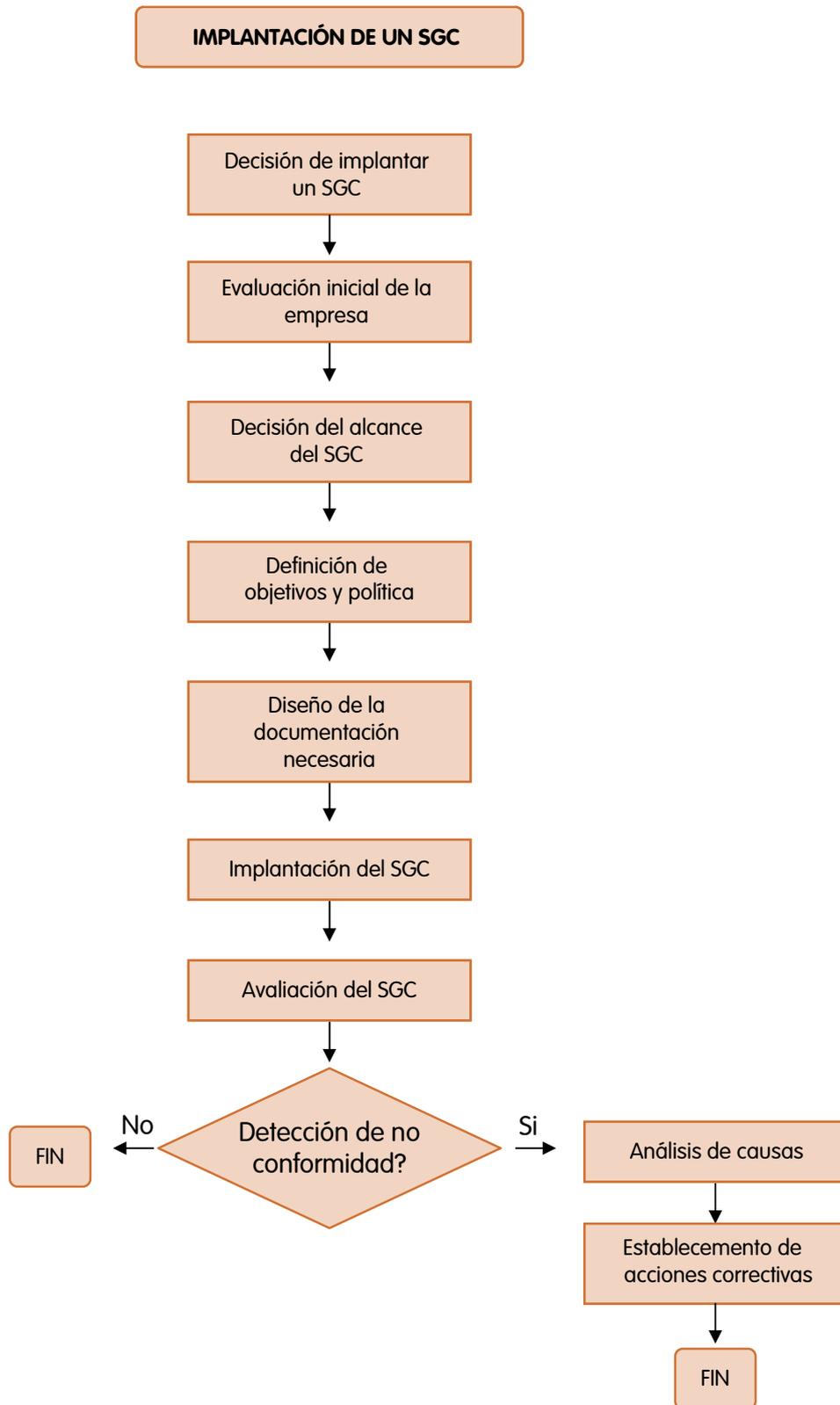
Por ejemplo:

- Responsable de administración:
  - Asignación de medios y recursos tanto materiales como humanos por actividad.
  - Designación del personal autorizado para realizar las tareas asignadas.
  
- Personal de asesoría y gestión:
  - Realización de las tareas asignadas según actividad.
  - Atención al cliente.
  - Fomentar la cumplimentación por parte del cliente del cuestionario de
  - evaluación de la calidad del servicio.

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) será un objetivo de la empresa a medio plazo para poder adelantarse a los problemas y procurar mejoras continuas en todos los procesos. A continuación se presenta el flujograma par la implantación del SGC:



## Flujograma implantación de un SGC



## 4.5 Niveles de tecnología aplicados en los procesos

### Tecnología aplicada a la gestión

La empresa contará con diversos programas de gestión (de nóminas, de contabilidad, de facturas, etc.) como herramientas tecnológicas fundamentales de gestión de la empresa.

### Tecnología de Información y Comunicación (TICs)

Finalmente, como último factor tecnológico, se incidirá especialmente en las TICs como factor a tener en cuenta en el desarrollo tecnológico de la empresa.

#### Página web:

Aunque prácticamente todas las empresas disponen de página web, éstas suelen tener diseños sencillos con una imagen corporativa poco adecuada y contenidos breves y sin actualizar. La web de *Xestión Externa S.L.* incluirá apartados genéricos: quienes somos (misión, visión, valores), servicios que ofrece, clientes importantes, medios técnicos de los que se dispone, ubicación (como llegar a la empresa), contacto, etc. La web además, contará con un gestor de contenidos que permita la modificación, eliminación y ampliación de los mismos, así como de estructura y diseño de la página. Asimismo, habrá una especial preocupación por el posicionamiento de la página en buscadores.

La web dispondrá además de una parte privada, con acceso únicamente a través de claves y desde donde los clientes podrán acceder a la Intranet, pudiendo consultar en cualquier momento los datos o situación de su empresa.

#### Intranet corporativa:

La Intranet tendrá como objetivo mejorar la gestión del conocimiento (por ejemplo, para alojar la documentación relativa a normativa aplicable, a la implantación y certificación de norma ISO, etc.) y de los documentos internos de la empresa (calidad, documentación técnica, circulares internas, noticias importantes, etc.). De esta forma, se facilitará la coordinación y la colaboración entre trabajadores de los distintos departamentos (laboral, contable, fiscal, etc.).

Servirá además como medio de comunicación interdepartamental, gestión de control de accesos por usuarios/as/roles, lo que posibilitará la existencia de foros de debates internos, por ejemplo, acerca de la estrategia de asesoramiento integral de una empresa o de la implantación de la ISO. Se prevé que contar con la intranet será valorado positivamente en el proceso de certificación de la norma de calidad.

#### Medidas de seguridad:

Las medidas de seguridad consistirán en automatizar las copias de seguridad, de tal forma que la intervención del personal de la empresa sea mínima. Para ello se realizarán copias de seguridad y grabaciones en soportes externos (DVD, CD, etc.).

Además, se instalará un software antivirus en el servidor de red.





## 5. El mercado







## 5. El mercado

En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con **el Manual Práctico de la Pyme: Cómo realizar un estudio de mercado.**

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

### 5.1 Definición del mercado

#### 5.1.1 Perfil de cliente

Los segmentos de mercado de *Xestión Externa S.L.* serán los siguientes:

1. Clientes particulares. Estos clientes se pondrán en contacto con la empresa para solicitar servicios relacionados, principalmente, con gestiones de tráfico (multas, matrículas, renovaciones de carné de conducir, etc.), licencias (caza, pesca, armas) y certificaciones (nacimiento, defunción, matrimonio, etc.).
2. Pequeñas y medianas empresas ya en funcionamiento. Estas empresas solicitarán, básicamente, los servicios de carácter laboral (contrataciones, nóminas y seguridad social), fiscal (impuestos: IVA, IRPF y Sociedades) y contable. También pueden demandar servicios de gestión, relacionados con la tramitación de escrituras públicas, presentación de documentos ante la administración pública, gestiones de tráfico, etc.
3. Pequeñas y medianas empresas de nueva creación. Estas empresas solicitarán, básicamente, los servicios de elaboración de planes de empresa, inscripción en el registro mercantil, obtención del código de identificación fiscal y alta en censos e IAE, tramitación de ayudas y subvenciones, etc.
4. Administración pública. Los contratos con la administración pública se realizarán a medio/largo plazo, cuando la empresa tenga currículum suficiente como para poder presentarse a concursos o licitaciones.

Las empresas clientes de *Xestión Externa S.L.* serán de su entorno geográfico cercano ya que, si bien los contactos a través de Internet y teléfono permitirán una mayor distancia, la confianza y la necesidad de tratar temas "delicados" e importantes hacen que el contacto personal sea necesario.



El ámbito de actuación de la empresa abarcará la Comarca de Ferrolterra (Ferrol, Narón, Cedeira, Valdoviño, Moeche, As Somozas, San Sadurniño, Neda, Fene, Mugardos y Ares), la Comarca de Eume (Pontedeume, Cabanas, A Capela, As Pontes y Monfero).

### 5.1.2 Tamaño del mercado

Para la realización de una estimación de ventas, se ha tenido en cuenta el número de habitantes y de empresas por tramo de empleados existente en la zona, es decir, la tipología de clientes.

Según datos del INE de 2008, la población se distribuye de la siguiente forma:

**Cuadro 5.- Población de la zona de actuación**

<b>Ferrol</b>	<b>163.158</b>
Ferrol	74.696
Narón	37.008
Neda	5.553
Cedeira	7.511
Valdoviño	6.986
Moeche	1.435
As Somozas	1.388
San Sadurniño	3.125
Fene	14.169
Mugardos	5.605
Ares	5.682
<b>Eume</b>	<b>27.024</b>
Pontedeume	8.561
Cabanas	3.287
A Capela	1.439
As Pontes	11.384
Monfero	2.353
<b>Zona de actuación</b>	<b>190.182</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. Instituto Nacional de Estadística.



Por lo que se refiere a las empresas, a continuación mostramos el número de empresas existente en la zona por tramo de empleados:

**Cuadro 6.- Empresas de la zona de actuación**

	Todos	de 0 a 2 asalariados	de 3 a 5 asalariados	de 6 a 9 asalariados	de 10 a 19 asalariados	de 20 a 49 asalariados	de 50 a 99 asalariados	Más de 100 asalariados
<b>Eume</b>	1.574	1.263	140	62	51	41	10	7
<b>Cabanas</b>	221	179	22	4	5	6	3	2
<b>A Capela</b>	64	50	5	5	2	2	0	0
<b>Monfero</b>	91	81	4	3	1	1	1	0
<b>Pontedeume</b>	532	440	53	16	17	4	1	1
<b>As Pontes de García Rodríguez</b>	666	513	56	34	26	28	5	4
<b>Ferrol</b>	9.312	7.653	841	391	221	143	47	16
<b>Ares</b>	270	236	20	13	1	0	0	0
<b>Cedeira</b>	482	410	46	11	7	7	1	0
<b>Fene</b>	677	564	62	25	13	11	1	1
<b>Ferrol</b>	4.585	3.813	392	187	105	62	23	3
<b>Moeche</b>	80	68	8	2	2	0	0	0
<b>Mugardos</b>	251	214	19	9	4	3	2	0
<b>Narón</b>	2.046	1.590	202	117	63	49	16	9
<b>Neda</b>	336	280	34	8	10	2	1	1
<b>San Sadurniño</b>	156	132	11	6	4	2	0	1
<b>As Somozas</b>	63	50	6	1	1	3	2	0
<b>Valdoviño</b>	366	296	41	12	11	4	1	1
<b>TOTAL ZONA</b>	10.886	8.916	981	453	272	184	57	23

Fuente: IGE. Explotación del directorio de empresas y unidades locales



Las estimaciones de venta para el primer año se indican en la siguiente tabla.

**Cuadro 7.- Estimación de ventas por servicios**

Servicio	Precio mes	Unidades año	% Venta
Asesoría autónomos	50 €	80	28,35
Asesoría sociedades	90 €	55	35,08
Particulares	60 €	50	21,26
Otros (subvenciones, informes..)	180 €	12	15,31
<b>TOTAL</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00</b>	<b>100</b>

Las condiciones de pago varían en función del tipo de cliente. Los particulares suelen acudir para casos determinados, sobre todo en lo concerniente a gestiones con tráfico, certificados y solicitudes, por lo que será al contado.

Las empresas suelen contratar unos servicios fijos anuales pagaderos mensualmente, en los que se incluyen la mayoría de asuntos que les pueden surgir, con independencia de que puedan aparecer otros casos puntuales que no estén incluidos entre los contratados y cuyo precio es cobrado a parte.



### 5.1.3 Estacionalidad

La actividad de la empresa no se va a ver afectada por la estacionalidad en la relación con los clientes, ya que lo habitual es que estos paguen sus cuotas mensualmente, sin embargo, sí se va a notar en la cantidad de trabajo a desarrollar.

Por ejemplo la demanda de clientes particulares sufre un fuerte incremento en el mes de junio por las declaraciones de la renta.

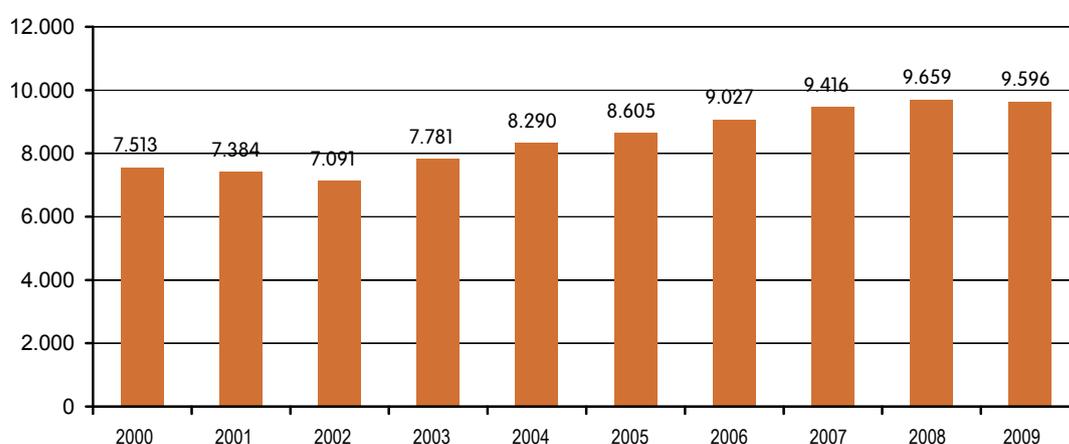
En los temas de gestoría, los trabajos tienen picos muy altos en las liquidaciones de IVA y en la elaboración del impuesto de sociedades e impuesto de la renta.

## 5.2 Evolución y previsiones del mercado

Como se ha indicado en el epígrafe sobre el contexto socioeconómico el sector de las empresas que ofrecen servicios a otras empresas está en alza. De hecho, según un informe elaborado por la Asociación Española de Empresas de Consultoría, el sector de consultoría ha crecido en 2008 un 11% con respecto al año anterior (2007) facturando un total de 9.504 millones de euros.

En cuanto a la evolución del número de empresas gallegas que refleja el Directorio Central de Empresas (DIRCE) para el epígrafe del CNAE 74.1, el análisis de los datos refleja un crecimiento medio interanual del 2,8%.

Cuadro 8.- Gráfica número de empresas, Galicia, 2000-2009 (unidades)



Fuente: Directorio Central de Empresas (DIRCE). Instituto Nacional de Estadística(INE).

Al igual que sucedió para el conjunto de España, el sector registró un crecimiento espectacular en el número de empresas durante este período. No obstante, desde 2008, la tendencia decreciente ha incrementado en la Comunidad gallega, lo que pone de manifiesto que esta actividad se ha resentido en nuestra Comunidad por la desaceleración económica. La pequeña dimensión de las empresas españolas y su bajo número de trabajadores fomenta la externalización del servicio de asesoría y gestión lo que redundará en el beneficio del sector. Como contrapartida la competencia es muy elevada y la guerra de precios es habitual.

La inestabilidad de la actual coyuntura económica y financiera, por tanto, no aconseja efectuar previsiones ni siquiera a corto o medio plazo, aunque cabe vaticinar un crecimiento leve o moderado en 2009.

Este dato es el reflejo de que el sector servicios a empresas, donde está encuadrada esta actividad, depende en gran medida de la coyuntura económica, ya que las empresas realizan un proceso de reajuste de gastos, reduciendo los servicios exteriores que tienen contratados, en las situaciones de recesión económica.



## 5.3 La competencia

### 5.3.1 Identificación de las empresas competidoras, características de éstas, posición en el mercado

La competencia entre las empresas de esta actividad es cada vez mayor. Esto hace que, al cabo de cierto tiempo, cada vez resulta más complicado retener a un cliente debido a la creciente oferta de servicios de asesoría y gestión, entre otras causas. Es por ello que los planes de fidelización, sin olvidar los de captación, empiezan a cobrar toda su importancia.

Los principales competidores de un centro deportivo se dividen en dos grupos diferenciados en función de la titularidad del sector:

#### Sector privado

- Otras Asesorías: Empresas similares a la que se describe en este proyecto y que ya cuentan con muchos contactos. En la zona donde se va a establecer la empresa existen actualmente 48 asesorías que prestan servicios de asesoramiento fiscal, contable y laboral.
- Gestorías: En repetidas ocasiones se confunde el término gestión con asesoría, pues muchos de los servicios que ofrecen son similares. En la zona existen 25 empresas que ofrecen servicios de gestión.
- Consultoras no especializadas: Hay agencias y empresas consultoras que, para incrementar su volumen de negocio y abarcar un mercado más amplio, prestan servicios relacionados con el ámbito laboral. Además de los temas laborales, se ocupan de temas fiscales y contables, entre otros.
- Profesionales independientes: Prestan el mismo servicio que una asesoría aunque quizá no con las mismas garantías.

#### Sector público

- Ayuntamientos: Todos los municipios cuentan con la figura de un agente de empleo que tiene entre sus funciones la de asesorar a las empresas ya en funcionamiento sobre ayudas y subvenciones, así como en la búsqueda de empleados. Además, estos técnicos tienen entre sus objetivos la promoción económica, apoyando la creación de nuevas empresas y facilitando la elaboración de los planes de empresa.
- La Xunta de Galicia que dispone de un buen número de entidades de apoyo al desarrollo local o promoción económica, desde donde se orienta a las nuevas empresas para la gestión de trámites de constitución y búsqueda de subvenciones.



### 5.3.2 Diferencias respecto a los productos y/o servicios de la competencia

*Xestión Externa S.L.* ofrecerá un servicio permanente y una solución global en asesoramiento para las empresas clientes que les añadirán valor, permitiéndoles economizar recursos, costes y tiempo que pueden dedicarse al verdadero negocio. Por tanto, un gran factor diferencial de la empresa será el servicio de recogida y devolución de la documentación en la oficina del cliente para evitar pérdidas de atención de los negocios.

En relación con el ahorro de tiempo, la empresa estará pendiente en todo momento de la situación y necesidades de la empresa cliente, de modo que pueda anticiparse a las demandas que tendrá al cliente en la gestión de su negocio, planteándole la solución antes de que se presente el problema.

Además, teniendo en cuenta que la imagen del sector no es buena, puesto que los errores en la gestión repercuten en una sensación general de que la calidad de los servicios prestados por las asesorías / gestorías y su profesionalidad, es baja; *Xestión Externa S.L.* buscará la diferenciación en la implantación de procedimientos que aseguren la calidad de servicio en todos los procesos.

Otro de los factores de diferenciación será el uso de un lenguaje sencillo con el cliente, transmitiéndole la información necesaria para su empresa con terminología comprensible, evitando en la medida de lo posible el uso de palabras técnicas que puedan complicar la comunicación.

Por otra parte, *Xestión Externa S.L.* ofrecerá una flexibilidad horaria a sus clientes, adaptándose a sus necesidades horarias.

Además, se ofrecerá una accesibilidad total a la empresa cliente, es decir, el cliente podrá consultar toda la información de su empresa en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Por último, otro gran factor diferencial es el precio, ya que *Xestión Externa S.L.* ofrecerá unos honorarios ajustados e, incluso, estudiará la oferta de una tarifa única para los abonados al asesoramiento integral.



### 5.3.3 Productos sustitutivos

Las acciones que realizan las asesorías y gestorías son en su gran mayoría trámites y gestiones obligatorias que particulares y empresas pueden hacer "por sí mismos" en lugar de subcontratarlos o externalizarlos. En la mayoría de los casos, los empresarios o particulares que acuden a una gestoría o asesoría es por falta de conocimiento de los trámites o gestiones a realizar o, lo más común, por falta de tiempo, por lo que la opción "hazlo tú mismo" será uno de los principales productos sustitutivos de esta actividad.

Por otra parte, la reducida dimensión de las empresas gallegas facilita la realización de estas tareas por el propio empresario, puesto que los trámites a cumplir en el caso de los empresarios autónomos se reducen considerablemente, sin necesidad de contratar servicios especializados.

Otro producto sustitutivo de las empresas dedicadas a servicios de gestoría o asesoría, sobre todo en el área de creación de empresas, se refiere a los trabajadores de los servicios públicos, sobre todo los dedicados a la promoción económica. Sin embargo, estos trabajadores no suelen prestar servicios relacionados con la gestión de trámites, sino más bien para la orientación en la elaboración del plan de empresa y en la solicitud de las ayudas y subvenciones.



## 5.4 Análisis DAFO

Se plantean en la siguiente tabla de modo resumido las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad en el sector del sector náutico, así como las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia.

Cuadro 9.- DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Empresas nuevas necesitan hacerse un nombre	Integrar los servicios de asesoría y gestoría
Dificultades para captar los primeros clientes	Cualquiera de los factores de éxito indicados en el plan de empresa, si se cumplen se convertirán en una fortaleza (ubicación, norma de calidad, formación de los trabajadores...)
-	-
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Alta competencia	Tendencia a externalizar servicios
Software de fácil manejo que permite el "hacerlo uno mismo"	Crecimiento del sector servicios
-	-





## **6. La comercialización del servicio**







## 6. La comercialización del servicio

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con el **Manual Práctico de la Pyme: Cómo realizar un estudio de marketing.***

*[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

### 6.1 Presentación de la empresa

La empresa se denominará *Xestión Externa S.L.* donde se pone de manifiesto el aspecto básico de la actividad de la empresa: la prestación de servicios relacionados con la gestión de la empresa de forma externa, es decir, sin tratarse de un departamento interno.

El logotipo estará compuesto por el nombre *Xestión Externa S.L.* cuyas letras estarán situadas en paralelo y en color gris y granate, haciendo un juego gráfico con el logotipo del gestor administrativo del Colegio de Gestores Administrativos de Galicia.

El logotipo se reproducirá en cualquier tipo de aplicación y publicidad, y en todo momento figurarán los datos de localización de la empresa (dirección, teléfono, correo electrónico y mapa de situación).

Los vehículos de la empresa llevarán elementos que identifiquen a la empresa con su nombre, logo y colores corporativos.

Los presupuestos, facturas y, en general, la documentación de la empresa también estará identificada con los colores corporativos y el logotipo.

Este negocio se registrará por el horario normal de cualquier oficina, que comprenderá desde las 9:00h a las 14:00h y de 17:00h a 20:00h; aunque podrá variar según las preferencias de la empresa y/o las necesidades de los clientes.



<sup>2</sup> Nota de los autores: el diseño y la imagen del establecimiento, la forma de presentar sus productos, la decoración...etc. presentan una amplísima gama de posibilidades. En este epígrafe ofrecemos unas propuestas básicas, que no sustituyen al desarrollo específico que deberá tener este apartado en el proyecto de cada emprendedor.

## 6.2 Prescriptores

Los principales prescriptores de *Xestión Externa S.L* serán los propios clientes que recomiendan entre sus conocidos los servicios de sus gestorías / asesorías. El boca a oído es fundamental en un universo empresarial tan atomizado y con una competencia elevada, sobre todo en el caso de una empresa que está abriendo mercado.

Un segundo grupo de prescriptores son los mandos intermedios –con capacidad de decisión– de otras gestorías / asesorías medianas y grandes que subcontratan a las de menor tamaño para realizar trabajos en su área de influencia. El promotor de *Xestión Externa S.L.* intentará establecer contactos para poder dar a conocer sus servicios.

Por último indicar la importancia de las personas con capacidad de decisión o influencia en las empresas, como los directores de banco, funcionarios vinculados a subvenciones los y consultores.



## 6.3 Acciones de promoción

Los elementos en las acciones de promoción y publicidad serán los siguientes:

- **Web corporativa:** Como ya se ha comentado, la página web será un elemento de vital importancia en la empresa, ya que será el escaparate no sólo de los servicios que presta, sino de la profesionalidad, la seriedad y el compromiso de *Xestión Externa S.L.* con el cliente. Es muy importante porque los clientes pueden ponerse en contacto con la empresa a través de este medio y resolver sus dudas a la vez de pedir información sobre las diferentes gestiones que necesiten llevar a cabo.
- **Papel de empresa:** El papel corporativo será reciclado, para transmitir a los clientes la preocupación y respeto por el medioambiente. Folios, catálogos y carpetas contarán con el logo (en la parte superior) y los datos de la empresa (en la parte inferior).
- **Rótulo:** será instalado en la entrada de la empresa.
- **Directorios empresariales:** *Xestión Externa S.L.* figurará en las guías telefónicas y directorios provinciales relacionados con esta actividad, tanto en papel como en Internet. Además, Google Maps Negocios ofrece la posibilidad de suscribirse de forma gratuita.
- **Tarjetas corporativas:** Las tarjetas, de reducido tamaño y en horizontal, tendrán como característica principal la portadas, que será la imagen o logotipo de la empresa. En las contraportadas se incluirán los datos de página web, contacto y localización de la empresa.
- **Mailing:** Es otra herramienta de comunicación también muy adecuada para este tipo de empresas, puesto que permite ofrecer al cliente los servicios de forma personalizada, pero sin el coste de la visita comercial.
- **Vehículos rotulados:** Los vehículos de *Xestión Externa S.L.* estarán rotulados con el logo y los datos de contacto.

La responsabilidad de las distintas campañas promocionales y la publicidad recaerá sobre el gerente, que irá variando los canales y medios de promoción en función de los resultados.



## 6.4 Determinación del precio de venta

Como se ha citado a lo largo del plan, el precio viene determinado por la competencia, siendo además el factor clave de diferenciación más importante en época de crisis.

En el caso de *Xestión Externa S.L.* el precio de los productos varía en función de los siguientes factores:

- Servicios prestados: no es lo mismo la atención de un servicio estacional, como la declaración de la renta, que un servicio continuo, como el asesoramiento y gestión contable, fiscal o laboral.
- Modo de prestación del servicio, ya que no es lo mismo prestar los en la oficina, que tener que desplazarse a la oficina del cliente.
- Volumen de trabajo que requiera cada empresa, que vendrá valorado en función del número de trabajadores, gestiones a realizar, requisitos a cumplir, etc.
- Tarifas de empresas similares

Ofrecemos una tabla detallada con las tarifas de referencia en el sector

PAQUETE ASESORIA FISCAL Y CONTABLE A EMPRESARIO INDIVIDUAL,	CUOTA MENSUAL
Empresario en estimación directa normal	52,00 Eur.
Empresario en estimación directa simplificada	40,00 Eur.
Empresario en estimación objetiva	30,00 Eur.
PAQUETE ASESORIA FISCAL CONTABLE Y MERCANTIL A SOCIEDADES ANONIMAS, LIMITADAS Y COOPERATIVAS,	90,00 Eur
Confección y presentación Cuentas anuales (No incluye tasas del Registro Mercantil)	60,00 Eur
Legalización de libros contables (No incluye tasas del Registro Mercantil)	30,00 Eur
PAQUETE ASESORIA LABORAL	12,00 Eur/Trab/Mes
Constitución Sociedades	1.200 €

A continuación mostramos los precios que se han establecido para la elaboración del plan económico financiero.

Servicio	Precio mes	total año
<b>Asesoría autónomos</b>	50 €	600 €
<b>Asesoría sociedades</b>	90 €	1.080 €
<b>Particulares</b>	60 €	720 €
<b>Otros (subvenciones, informes..)</b>	180 €	2.160 €



## **7. La localización de la empresa**







## 7. La localización de la empresa

### 7.1 Asentamiento previsto y criterios para su elección

La empresa se ubicará en la Carretera de Castilla, que es una calle céntrica de Narón que une este municipio con el centro de Ferro, además de comunicarlo con los polígonos empresariales de Río do Pozo y A Gándara.

La zona donde se ubicará la empresa es una zona céntrica, con amplia densidad de población y, sobre todo, con gran número de oficinas y locales comerciales circundantes. Además, la zona presenta grandes atractivos, como paradas de autobús, centros comerciales cercanos, aparcamientos públicos, organismos públicos, etc.

Para decidir esta ubicación hemos tenido en cuenta los siguientes criterios:

- Zona con importante actividad empresarial.
- Zona bien comunicada, que permite acceder rápidamente tanto a los clientes como a los organismos donde se deben tramitar las gestiones.
- Lugar de paso, lo que permite que el logotipo de la empresa se pueda ver y por lo tanto se incrementan los clientes potenciales.
- Disponibilidad de aparcamiento y buenas comunicaciones.
- Disponibilidad de conexión de alta velocidad en Internet.



### 7.2 Terrenos, edificios, instalaciones

La oficina tiene un tamaño de 60 m<sup>2</sup> y está compuesto por espacios amplios y de fácil acceso. Se ha dispuesto de tal manera que los trabajadores puedan comunicarse fácilmente, pero sin molestarte mientras trabajan.

Los dos espacios principales de trabajo, espacio de trabajo y zona de juntas, estarán claramente diferenciados, permitiendo la necesaria privacidad en caso de que nos visite un cliente.

Como hemos indicado, es un lugar de abundante circulación de vehículos, por lo que hemos dado una especial relevancia al rótulo del local, con el objeto de que llame la atención a los potenciales clientes.

Cuadro 10.- Distribución del espacio

Uso	M <sup>2</sup>
Oficina	30
Zona de recepción	10
Zona de juntas	13
Baños	7

Para ampliar información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente las del grupo **Contratos que se pueden dar en la Vida de una Empresa**, que contienen información sobre los Contratos de Arrendamiento.

[Más información en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]



### 7.3 Comunicaciones e infraestructuras del asentamiento

La ubicación de la empresa en el centro urbano de Narón permite la conexión por carretera con Ferrol, Fene y todos los municipios de la comarca. Además, una autovía y una autopista permiten la conexión rápida con Santiago, Coruña y Vigo.

Las características más destacables de las comunicaciones e infraestructuras del asentamiento son las siguientes:

- Fácil acceso por carretera a través de la autopista AP-9 (enlaza Vigo-Santiago-Coruña-Ferrol).
- Fácil acceso a las zonas de concentración empresarial: Polígono de A Gándara, Polígono Río do Pozo....
- Facilidades de aparcamiento para los clientes que visiten nuestra oficina a través de un aparcamiento público cercano.
- Obviamente al estar situada en zona urbana se cuenta con todo tipo de infraestructuras como Internet, alcantarillado, iluminación, recogida de basuras...etc-.

## 8. Recursos humanos







## 8. Recursos humanos

*En la elaboración de este apartado del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** de los grupos de **Contratos de Trabajo** y **Legislación Laboral** que contienen información sobre los tipos de contrato y sus características, así como de la legislación que regula las relaciones laborales.*

### 8.1 Relación de puestos de trabajo que se van a crear

Se crearán dos puestos de trabajo además del alta de las dos promotoras, todos ellos a jornada completa. A medida que la demanda de servicios aumente se aumentará la plantilla según la situación y las necesidades de ese momento (por ejemplo, en periodos de presentación de impuestos, declaraciones de renta, etc.).

La relación de puestos de trabajo que se van a crear está resumida en la siguiente tabla:

Puesto de trabajo	Tipo de contrato
Promotoras	-
Técnico área contable y fiscal	Jornada completa
Técnico área laboral y creación de empresas	Jornada completa



Las promotoras del proyecto realizarán las tareas de gestión de la empresa y especialmente las actividades comerciales. Una de ellas posee el título de gestor administrativo, con lo cual posee la acreditación necesaria para la realización de las gestiones relacionadas con esta actividad. Además, su experiencia laboral le permitirá realizar y coordinar las tareas relacionadas con la asesoría y gestión fiscal y contable. La otra promotora posee experiencia y formación acerca de temas laborales. En este proyecto compartirán las tareas de gestión de la empresa al tratarse de dos promotoras y realizarán las tareas administrativas.

Técnicos de área fiscal, laboral y contable: Para la creación de la asesoría será necesaria la incorporación a la plantilla de dos personas con conocimientos fiscales y/o administrativos y laborales que trabajarán en todas las gestiones de la empresa junto con las emprendedoras.

En el caso del técnico del área fiscal y contable, será preferible una persona con titulación en Administración de empresas o económicas, y para el área laboral, un licenciado en Derecho o titulado en alguna de las ramas profesionales en temas laborales.

Además sería recomendable contar con algún curso de especialización, en temas fiscales o laborales, según el área. Y se valorará positivamente la experiencia laboral en asesorías de este tipo.

## 8.2 Organización de recursos y medios técnicos y humanos

El local de la gestoría es el punto de referencia y donde se realizan los trabajos. Se pretende aprovechar el espacio de manera funcional, para que la estructura de los departamentos permita al trabajador realizar su trabajo en óptimas condiciones. Se cuidarán todos los detalles estéticos que transmitan imagen de calidad, a la vez que resulte cómodo.

El mobiliario de la oficina estará compuesto por estanterías, mesa de trabajo y sillas.

Únicamente la labor comercial, obviamente, se realiza fuera de la oficina.

La relación de puestos de trabajo y su organización en la empresa son los siguientes:

La organización será responsabilidad de Sara, que será la gerente encargada de la atención al cliente y negociación bancaria; así como la responsable del área contable y fiscal de la empresa.

Carmen será la responsable del área laboral y, además, estará centrada en la calidad e innovación en la empresa.

El técnico del área fiscal y contable será una persona con experiencia en la gestión de impuestos y facturas.

El técnico en el área laboral será una persona con conocimientos y experiencia en la gestión de nóminas, altas y bajas de trabajadores en el INEM, etc.



## 8.3 Organigrama. Estructura de dirección y gestión

Dado el reducido tamaño de la empresa, en este caso una de las promotoras, Sara, llevará el peso de la organización y relación con los clientes, sobre todo en el área comercial.

Carmen, por su parte, se encargará de supervisar jerárquicamente a los trabajadores contratados.

La empresa contará con un servicio externo para el mantenimiento de los equipos informáticos, las revisiones puntuales por parte de personal cualificado evitarán averías y malos funcionamientos con la consiguiente afección a la actividad diaria.

También serán subcontratados los servicios limpieza de la oficina, que se dejará en mano de empresas especializadas.

## 8.4. Selección de personal

En esta actividad no es difícil encontrar personal joven con la formación necesaria, pero no siempre tienen experiencia, por lo que es necesario realizar un proceso de selección.

Se buscará entre amigos y conocidos del sector los posibles candidatos que se someterán a una serie de pruebas prácticas sobre las tareas a desarrollar y una entrevista personal a partir de la cual determinar los candidatos idóneos.

Se intentará fomentar la continuidad de los trabajadores en la empresa por lo que supone de costes en tiempo e imagen ante clientes, por ellos se valorarán otros criterios como la proximidad al lugar de residencia o los vínculos del profesional con la zona, lo que favorecerá la obtención de posibles clientes y la duración de la relación laboral con la empresa.



## 8.5 Formas de contratación

Xestión Externa S.L. estipula la contratación de dos empleados.

Los trabajadores serán contratados de forma indefinida y si fuera necesario contratar a más personal con motivo de vacaciones o bajas se haría de forma eventual. Se intentará buscar, en el caso de trabajadores eventuales, gente con poca experiencia para su contratación a modo de prácticas tres meses antes de las vacaciones y así poder ser formados por la persona a la que van a sustituir. Estos contratados en prácticas tendrán la posibilidad de entrar a formar parte de la empresa si fuese necesario aumentar la plantilla.

La regulación de las gestorías-asesorías en materia laboral se rige por el Convenio de oficinas y despachos para la provincia de A Coruña, BOP 8 de noviembre de 2008 (nº 258). La fecha de finalización del convenio es el 31 de diciembre de 2011.

Cuadro 11.- Tipo de contrato y salarios

CATEGORÍA PROFESIONAL	Tipo contrato	Horas año	Salario Base
Promotora 1	-	1.760	17.000
Promotora 2	-	1.760	17.000
Técnico área laboral y creación de empresas	Indefinido	1.760	16.100
Técnico área contable-fiscal	Indefinido	1.760	16.100
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>66.200 €</b>

La jornada laboral será de 1.760 horas anuales como máximo y se deberá respetar el descanso mínimo semanal, que será de un día y medio consecutivo. El período de vacaciones será retribuido, no sustituible por compensación económica.

El incremento salarial previsto para los trabajadores será de un 5% anual.



## **9. Plan económico - financiero**







## 9. Plan económico - financiero

*Para la elaboración del Plan económico y financiero del Plan de Negocio se trabajó con el programa informático **BIC Proyecta y Simula**.*

*Muchos de los términos empleados en el desarrollo del Plan Económico pueden resultar desconocidos para los emprendedores sin formación específica en este campo. Con el fin de solventar esta dificultad y facilitar una explicación de los conceptos básicos –inversión, balance, tesorería, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos la lectura del **Manual Práctico de la Pyme: Cómo Valorar un Proyecto de Inversión***

*[Más información sobre estos recursos en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

### 9.1 Inversión y fondo de maniobra del proyecto

El punto de partida de este proyecto empresarial es la ubicación del inmueble, situado en el municipio de Narón. Al ser el inmueble alquilado, las principales partidas de inversiones corresponden a la adquisición del inmovilizado material, entre lo que destaca, además de la obra civil, el equipamiento informático, estas dos partidas supondrán el desembolso más importante realizado por las promotoras.

Se presentan en este punto el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad así como la política de amortizaciones:



Cuadro 12.- Resumen de inversiones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de constitución y primer establecimiento</b>					
<b>Gastos de primer establecimiento</b>	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>[1] Total de Gastos de constitución</b>	<b>1.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizaciones Inmateriales</b>					
<b>Aplicaciones informáticas</b>	4.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>[2] Total de Inmovilizaciones Inmateriales</b>	<b>4.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizaciones Materiales</b>					
<b>Construcciones</b>	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Mobiliario</b>	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otras instalaciones</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Equipos para procesos de información</b>	8.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Elementos de transporte</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otro inmovilizado material</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>[3] Total de Inmovilizado Material</b>	<b>17.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total de partidas de Inversiones</b>	<b>23.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Importe de Iva de las Inversiones</b>	<b>3.680,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total del importe de Inversiones</b>	<b>26.680,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



## 9.2 Financiación

La financiación total del proyecto será de 38.220 euros. De ellos 18.220 aportados por el promotor y 20.000 se conseguirán a través de un préstamo del Instituto de Crédito Oficial (ICO) al 6% a 5 años, 1 de carencia y 1% comisiones.

Por lo que respecta al fondo de maniobra, hemos tomado en consideración las siguientes cifras:

Cuadro 13.- Fondo de Maniobra

Concepto	Euros
IVA	3.920
Aprovisionamientos	1.500
Gastos fijos	8.300
<b>TOTAL</b>	<b>13.720</b>

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Fuentes de Financiación**, que contienen información sobre las alternativas públicas y privadas de acceso a recursos financieros para la puesta en marcha y consolidación del proyecto.*



## 9.3 Política de amortizaciones

Los coeficientes de amortización aplicados son los siguientes

Cuadro 14.- Coeficientes de amortización

Gastos de constitución	% dotación
Gastos de primer establecimiento	20,0%
Inversión en I+D	20,0%
Propiedad industrial	20,0%
Aplicaciones informáticas (software.)	20,0%
Terrenos	33,0%
Construcciones	0,0%
Maquinaria	3,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	10,0%
Elementos de transporte	10,0%
Otro inmovilizado	25,0%



## 9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

Se presentan a continuación unas tablas resumen de los servicios que vende la empresa agrupados por líneas.

Cuadro 15.- Ingresos de la actividad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Asesoría autónomos</b>	48.000,00	53.550,00	59.535,00	65.984,63	73.659,68
<b>Asesoría sociedades</b>	59.400,00	65.772,00	72.632,70	81.265,28	90.579,53
<b>Particulares</b>	36.000,00	41.580,00	47.628,00	55.010,34	63.887,01
<b>Otros</b>	25.920,00	29.484,00	33.339,60	37.507,05	42.007,90
<b>Total Línea A   Productos Principales</b>	<b>169.320,00</b>	<b>190.386,00</b>	<b>213.135,30</b>	<b>239.767,29</b>	<b>270.134,11</b>
<b>Total de Ventas</b>	<b>169.320,00</b>	<b>190.386,00</b>	<b>213.135,30</b>	<b>239.767,29</b>	<b>270.134,11</b>
<b>Subvenciones a la explotación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ajustes por trabajos de la empresa</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>169.320,00</b>	<b>190.386,00</b>	<b>213.135,30</b>	<b>239.767,29</b>	<b>270.134,11</b>

La información detallada de horas facturadas y su coste se detalla en la siguiente tabla.

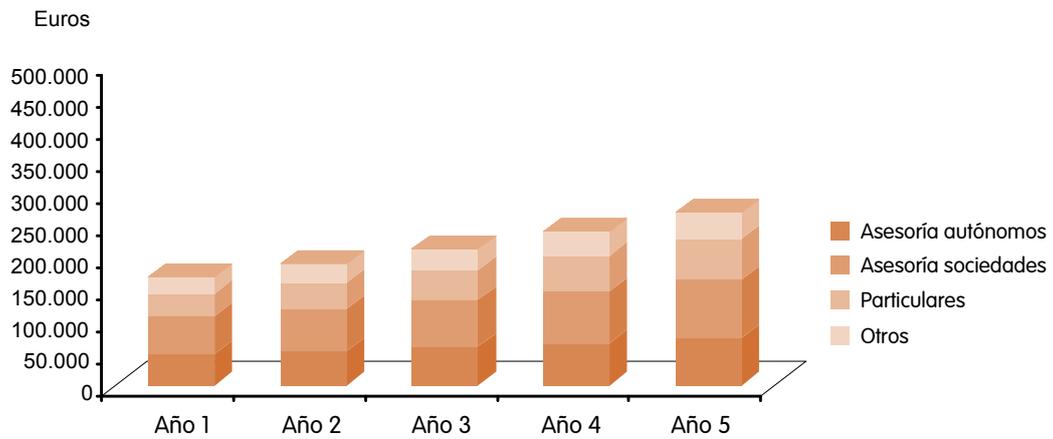
Cuadro 16.- Tarificación de servicios

Servicio	Coste mes	Coste año	Clientes
<b>Asesoría autónomos</b>	50 €	600 €	80
<b>Asesoría sociedades</b>	90 €	1.080 €	55
<b>Particulares</b>	60 €	720 €	50
<b>Otros (subvenciones, informes..)</b>	180 €	2.160 €	12

Los incrementos en las ventas se estiman entre un 6 y un 10% anual.



Cuadro 17.- Gráfico de evolución dos ingresos



**REPARTO DE INGRESOS**



## 9.5 Evaluación de los costes variables

Se presenta a continuación unas tablas resumen de los costes variables asociados a los servicios que vende la empresa agrupados por líneas.

**Cuadro 18.- Costes variables asociados a los ingresos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Asesoría autónomos</b>	7.200,00	8.032,50	8.930,25	9.897,69	11.048,95
<b>Asesoría sociedades</b>	11.880,00	13.154,40	14.526,54	16.253,06	18.115,91
<b>Particulares</b>	5.400,00	6.237,00	7.144,20	8.251,55	9.583,05
<b>Otros</b>	5.184,00	5.896,80	6.667,92	7.501,41	8.401,58
<b>Total Línea A I Productos Principales</b>	<b>29.664,00</b>	<b>33.320,70</b>	<b>37.268,91</b>	<b>41.903,71</b>	<b>47.149,49</b>
<b>Total de Costes Variables</b>	<b>29.664,00</b>	<b>33.320,70</b>	<b>37.268,91</b>	<b>41.903,71</b>	<b>47.149,49</b>

El porcentaje de los costes variables por línea de actividad estimado en el plan económico es conservador y se han puesto elevados.

**Cuadro 19.- Porcentaje de los Costes variables asociados a los ingresos**

Servicio	% coste
<b>Asesoría autónomos</b>	15%
<b>Asesoría sociedades</b>	20%
<b>Particulares</b>	15%
<b>Otros (subvenciones, informes..)</b>	20%



## 9.6 Evaluación de los costes fijos

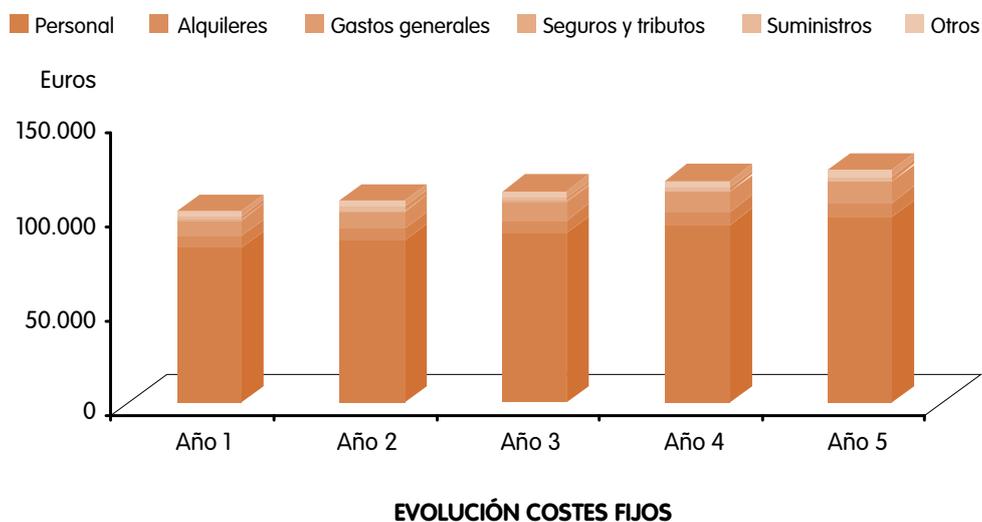
Se presenta a continuación la tabla con los costes fijos de la empresa.

Cuadro 20.- Costes fijos de la actividad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos de Personal</b>	82.556,72	86.398,02	90.431,39	94.666,42	99.113,20
<b>Alquileres</b>	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.946,00	7.293,00
<b>Gastos Generales</b>	8.400,00	9.012,00	9.672,00	10.383,00	11.150,00
<b>Seguros y Tributos</b>	500,00	525,00	551,00	579,00	608,00
<b>Subministraciones</b>	1.800,00	1.890,00	1.984,00	2.083,00	2.187,00
<b>Otros</b>	3.000,00	3.150,00	3.308,00	3.473,00	3.647,00
<b>Total de Costes Fijos 1</b>	<b>102.256,72</b>	<b>107.275,02</b>	<b>112.561,39</b>	<b>118.130,42</b>	<b>123.998,20</b>
<b>Amortizaciones</b>	4.430,00	4.430,00	4.430,00	3.170,00	990,00
<b>Total de Costes Fijos 2</b>	<b>106.686,72</b>	<b>111.705,02</b>	<b>116.991,39</b>	<b>121.300,42</b>	<b>124.988,20</b>

El incremento salarial previsto para los trabajadores será de un 5% anual.

Cuadro 21.- Gráfico de la evolución de los costes fijos



Los costes fijos principales, además de los gastos de personal explicados en el apartado 8 del plan de negocio son los siguientes:

**Cuadro 22.- Costes fijos**

Concepto	Coste anual
Suministros (electricidad, agua y teléfono)	1800 €
Publicidad	2.000 €
Alquiler	6.000 €
Seguros	500 €
Desplazamientos y dietas	3.600 €
Mantenimiento	400 €
Otros	3.000 €
consumibles	2.400 €
<b>Total</b>	<b>19.700 €</b>

## 9.7 Política de circulante

La política de cobros y pagos es la habitual en el sector, los cobros se hacen a fin de mes y los pagos al contado y/o a fin de mes.

Esto permitirá tener una tesorería saneada.



## 9.8 Cuentas de resultados previsionales

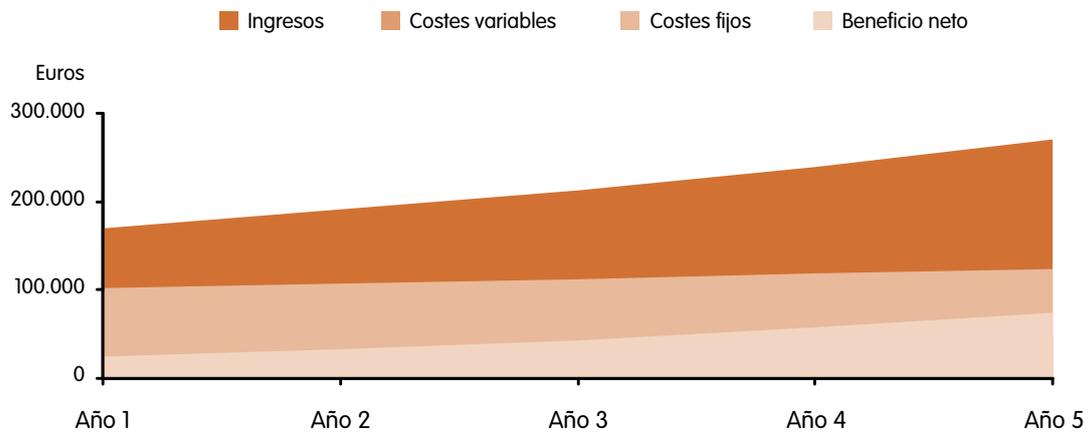
Se presenta a continuación la Cuenta de resultados.

Cuadro 23.- Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	169.320,00	190.386,00	213.135,30	239.767,29	270.134,11
<b>Ventas</b>	169.320,00	190.386,00	213.135,30	239.767,29	270.134,11
<b>Costes Variables</b>	29.664,00	33.320,70	37.268,91	41.903,71	47.149,49
<b>Materiales</b>	29.664,00	33.320,70	37.268,91	41.903,71	47.149,49
<b>Margen Bruto</b>	139.656,00	157.065,30	175.866,39	197.863,58	222.984,62
<b>Costes fijos</b>	102.256,72	107.275,02	112.561,39	118.130,42	123.998,20
<b>Costes fijos de Personal</b>	82.556,72	86.398,02	90.431,39	94.666,42	99.113,20
<b>Alquileres</b>	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.946,00	7.293,00
<b>Gastos Generales</b>	8.400,00	9.012,00	9.672,00	10.383,00	11.150,00
<b>Seguros y Tributos</b>	500,00	525,00	551,00	579,00	608,00
<b>Suministros</b>	1.800,00	1.890,00	1.984,00	2.083,00	2.187,00
<b>Otros Costes Fijos</b>	3.000,00	3.150,00	3.308,00	3.473,00	3.647,00
<b>Amortizaciones</b>	4.430,00	4.430,00	4.430,00	3.170,00	990,00
<b>Costes Fijos y Amortizaciones</b>	106.686,72	111.705,02	116.991,39	121.300,42	124.988,20
<b>Resultado Bruto</b>	32.969,28	45.360,28	58.875,01	76.563,16	97.996,42
<b>Total de Ingresos Financieros</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos Financieros</b>	1.035,63	922,97	693,72	450,33	191,93
<b>Total de Gastos Financieros</b>	1.035,63	922,97	693,72	450,33	191,93
<b>Resultado Financiero</b>	-1.035,63	-922,97	-693,72	-450,33	-191,93
<b>Beneficio antes de Impuestos [BAIT]</b>	31.933,65	44.437,31	58.181,28	76.112,83	97.804,49
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	7.983,41	11.109,33	14.545,32	19.028,21	24.451,12
<b>Beneficio después de Impuestos [BDT]</b>	23.950,23	33.327,98	43.635,96	57.084,62	73.353,36



Cuadro 24.- Gráfico Cuenta de resultados



EVOLUCIÓN DE RESULTADOS



## 9.9 Balance de situación previsional

Se presenta a continuación el Balance previsional para los cinco primeros años de análisis del proyecto.

**Cuadro 25.- Balance previsional: Activo**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de establecimiento	1.200,00	900,00	600,00	300,00	0,00
Inmovilizaciones Inmateriales	3.060,00	1.620,00	180,00	0,00	0,00
<b>Inmovilizados Inmateriales</b>	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Derechos leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(Amortización Acumulada I.I.)</b>	1.440,00	2.880,00	4.320,00	4.500,00	4.500,00
Inmovilizaciones Materiales	14.310,00	11.620,00	8.930,00	6.240,00	5.550,00
<b>Inmovilizados Material</b>	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00
<b>(Amortización Acumulada I.M.)</b>	2.690,00	5.380,00	8.070,00	10.760,00	11.450,00
Inmovilizaciones Financieras	40.442,11	76.680,78	123.235,64	182.668,81	256.779,38
<b>Inmovilizados Financieros</b>	40.442,11	76.680,78	123.235,64	182.668,81	256.779,38
Fianzas constituidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos a distribuir en varios ejercicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Inmovilizado</b>	<b>59.012,11</b>	<b>90.820,78</b>	<b>132.945,64</b>	<b>189.208,81</b>	<b>262.329,38</b>
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de materia prima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de producto terminado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	13.318,02	14.911,08	16.630,15	18.588,49	20.762,14
<b>Clientes</b>	13.318,02	14.911,08	16.630,15	18.588,49	20.762,14
H.P. Deudora por Iva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Circulante</b>	<b>13.318,02</b>	<b>14.911,08</b>	<b>16.630,15</b>	<b>18.588,49</b>	<b>20.762,14</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>72.330,13</b>	<b>105.731,86</b>	<b>149.575,79</b>	<b>207.797,31</b>	<b>283.091,52</b>

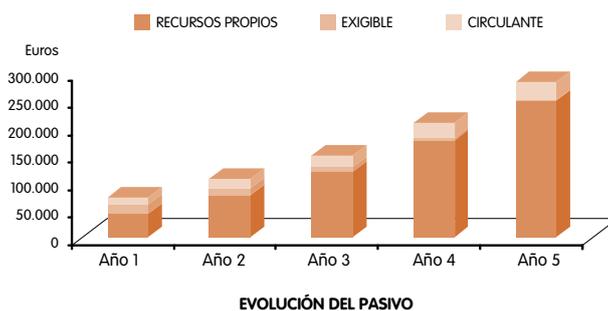
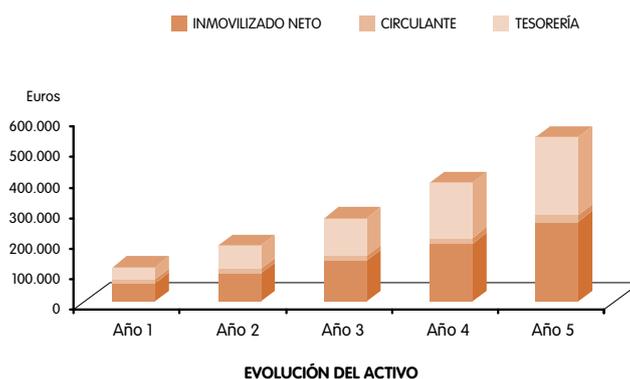


Cuadro 26.- Balance previsional: Pasivo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Capital</b>	18.220,00	18.220,00	18.220,00	18.220,00	18.220,00
<b>Reservas y Pérdidas</b>	0,00	23.950,23	57.278,21	100.914,17	157.998,79
<b>Resultado del ejercicio</b>	23.950,23	33.327,98	43.635,96	57.084,62	73.353,36
<b>Total Recursos Propios</b>	<b>42.170,23</b>	<b>75.498,21</b>	<b>119.134,17</b>	<b>176.218,79</b>	<b>249.572,16</b>
<b>Subvenciones en capital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Deuda a largo plazo</b>	17.068,07	13.351,18	9.405,03	5.215,49	767,55
<b>Acreedores por leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Deuda</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Exigible a largo plazo</b>	<b>17.068,07</b>	<b>13.351,18</b>	<b>9.405,03</b>	<b>5.215,49</b>	<b>767,55</b>
<b>Acreedores comerciales</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otras deudas no comerciales</b>	13.091,82	16.882,47	21.036,58	26.363,02	32.751,81
<b>H.P. por Impuesto sobre beneficios</b>	7.983,41	11.109,33	14.545,32	19.028,21	24.451,12
<b>H.P. por Iva</b>	5.108,41	5.773,15	6.491,26	7.334,82	8.300,69
<b>Otras deudas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Exigible a corto plazo</b>	<b>13.091,82</b>	<b>16.882,47</b>	<b>21.036,58</b>	<b>26.363,02</b>	<b>32.751,81</b>
<b>Total de Pasivo</b>	<b>72.330,13</b>	<b>105.731,86</b>	<b>149.575,79</b>	<b>207.797,31</b>	<b>283.091,52</b>



Cuadro 27.- Gráfico de la evolución del Balance



## 9.10 Previsiones de tesorería

Se presenta a continuación la Tesorería anualizada

Cuadro 28.- Tesorería anualizada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 8
<b>Cobros por Ventas</b>	156.001,98	188.792,94	211.416,23	237.808,95	267.960,46
<b>Total de Cobros</b>	156.001,98	188.792,94	211.416,23	237.808,95	267.960,46
<b>Subvenciones a la explotación</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Cobros Operativos</b>	156.001,98	188.792,94	211.416,23	237.808,95	267.960,46
<b>Pago de materiales</b>	29.664,00	33.320,70	37.268,91	41.903,71	47.149,49
<b>Pagos totales por materiales</b>	29.664,00	33.320,70	37.268,91	41.903,71	47.149,49
<b>Pagos por costes fijos</b>	102.256,72	107.275,02	112.561,39	118.130,42	123.998,20
<b>Inversión en caja operativa</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Pagos Operativos</b>	<b>131.920,72</b>	<b>140.595,72</b>	<b>149.830,30</b>	<b>160.034,13</b>	<b>171.147,69</b>
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>24.081,26</b>	<b>48.197,22</b>	<b>61.585,93</b>	<b>77.774,82</b>	<b>96.812,77</b>
<b>Inversiones</b>	23.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Amortizaciones de deuda</b>	2.931,93	3.716,90	3.946,15	4.189,54	4.447,94
<b>Dividendos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	0,00	7.983,41	11.109,33	14.545,32	19.028,21
<b>Iva soportado</b>	10.330,24	7.361,23	8.127,99	9.014,19	10.008,72
<b>Pagos por Iva</b>	9.521,67	22.180,90	24.980,49	28.191,69	31.899,08
<b>Fianzas constituidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Devoluciones de fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos financieros leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Intereses de deuda</b>	1.035,63	922,97	693,72	450,33	191,93
<b>Pagos extraoperativos</b>	<b>46.819,47</b>	<b>42.165,42</b>	<b>48.857,68</b>	<b>56.391,07</b>	<b>65.575,88</b>
<b>Capital</b>	18.220,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Subvención de Capital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Emisión de deuda</b>	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Iva repercutido</b>	24.960,32	30.206,87	33.826,60	38.049,43	42.873,67
<b>Devoluciones de Iva</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Devoluciones de fianzas constituidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 8
<b>Ingresos Financieros</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ingresos extraoperativos</b>	<b>63.180,32</b>	<b>30.206,87</b>	<b>33.826,60</b>	<b>38.049,43</b>	<b>42.873,67</b>
Cash Flow extraoperativo	16.360,85	-11.958,55	-15.031,08	-18.341,64	-22.702,21
<b>Déficit / Superávit</b>	40.442,11	36.238,67	46.554,85	59.433,18	74.110,57
<b>Déficit / Superávit Acumulado</b>	40.442,11	76.680,78	123.235,64	182.668,81	256.779,38



## 9.11 Punto de equilibrio

Se presenta a continuación unas tablas resumen de los productos y servicios que vende la empresa agrupados por líneas de productos

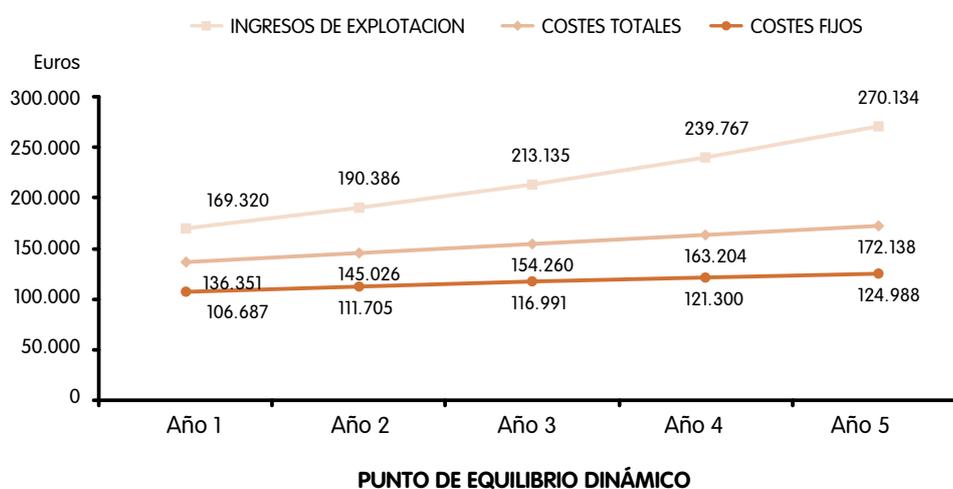
Cuadro 29 . Cálculo del punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 8
<b>Ingresos de explotación</b>	169.320,00	190.386,00	213.135,30	239.767,29	270.134,11
<b>Costes variables</b>	29.664,00	33.320,70	37.268,91	41.903,71	47.149,49
<b>Margen</b>	139.656,00	157.065,30	175.866,39	197.863,58	222.984,62
<b>Costes Fijos</b>	106.686,72	111.705,02	116.991,39	121.300,42	124.988,20
<b>Costes Totales</b>	136.350,72	145.025,72	154.260,30	163.204,13	172.137,69
<b>Resultado bruto</b>	32.969,28	45.360,28	58.875,01	76.563,16	97.996,42
<b>Equilibrio en %</b>	76,39%	71,12%	66,52%	61,31%	56,05%
<b>Equilibrio en €</b>	129.347,79	135.402,74	141.783,74	146.989,52	151.416,62

Cuadro 30.- Gráfico de la evolución del punto de equilibrio



88



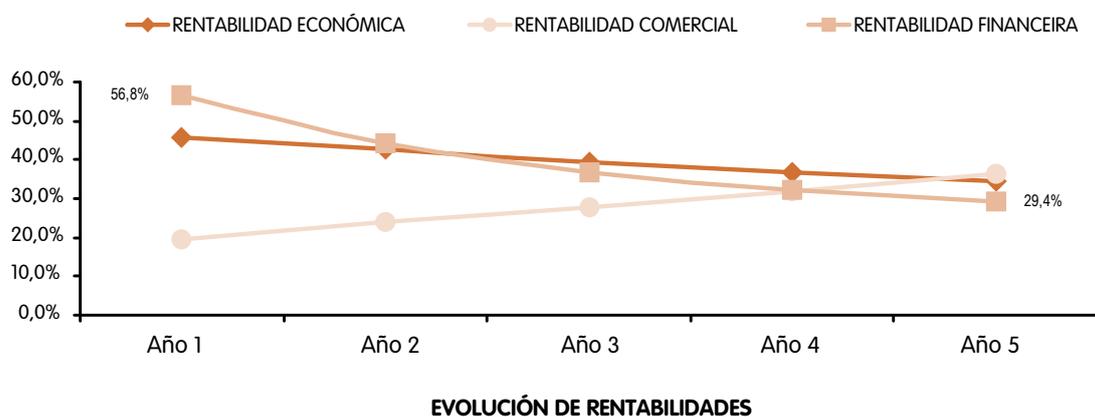
## 9.12 Ratios del proyecto

Se presentan a continuación los ratios más significativos sobre los resultados obtenidos.

Cuadro 31.- Ratios

	Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Rentabilidad económica</b>	<b>BAIT/AT</b>	45,58%	42,90%	39,36%	36,85%	34,62%
<b>Rentabilidad comercial</b>	<b>BAIT/Ingresos</b>	19,47%	23,83%	27,62%	31,93%	36,28%
<b>Rotación sobre activos</b>	<b>Ingresos/A 2,34</b>		1,80	1,42	1,15	0,95
Rotación activos fijos	<b>Ingresos/AF</b>	2,87	2,10	1,60	1,27	1,03
Rotación activo circulante	<b>Ingresos/AC</b>	12,71	12,77	12,82	12,90	13,01
Rotación stocks	<b>Ingresos/STOCKS</b>	N D	N D	N D	N D	N D
Rotación deudores	<b>Ingresos/CLIENTES</b>	12,71	12,77	12,82	12,90	13,01
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>CF/(MARXE)</b>	76,39%	71,12%	66,52%	61,31%	56,05%
<b>Apalancamiento operativo</b>	<b>(BAIT+CF)/BAIT</b>	4,24	3,46	2,99	2,58	2,28
<b>Rentabilidad financiera</b>	<b>BDT/RP</b>	56,79%	44,14%	36,63%	32,39%	29,39%
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>(RR. AA/ AT)</b>	0,42	0,29	0,20	0,15	0,12

Cuadro 32.- Gráfico de las rentabilidades



## 9.13 Flujo de caja

Se presenta a continuación el cálculo de los datos del Flujo de Caja.

Cuadro 33. Flujo de caja

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Resultados después de impuestos</b>	23.950,23	33.327,98	43.635,96	57.084,62	73.353,36
<b>+ Amortizaciones</b>	4.430,00	4.430,00	4.430,00	3.170,00	990,00
<b>- Variaciones del fondo de maniobra</b>	8.209,61	928,32	1.000,95	1.114,79	1.207,77
<b>+ Incrementos en impuestos pendientes</b>	7.983,41	3.125,92	3.435,99	4.482,89	5.422,91
<b>+ Gastos financieros tras impuestos</b>	776,73	692,23	520,29	337,75	143,95
<b>- Adquisiciones de activo fijo</b>	23.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>+ Valor terminal</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	720.135,55
<b>Flujo neto de caja del proyecto</b>	<b>5.930,76</b>	<b>40.647,80</b>	<b>51.021,29</b>	<b>63.960,47</b>	<b>798.838,00</b>
<b>Resultados después de impuestos</b>	23.950,23	33.327,98	43.635,96	57.084,62	73.353,36
<b>+ Amortizaciones</b>	4.430,00	4.430,00	4.430,00	3.170,00	990,00
<b>- Variaciones del fondo de maniobra</b>	8.209,61	928,32	1.000,95	1.114,79	1.207,77
<b>+ Incrementos en impuestos pendientes</b>	7.983,41	3.125,92	3.435,99	4.482,89	5.422,91
<b>- Devolución neta de deuda</b>	-17.068,07	3.716,90	3.946,15	4.189,54	4.447,94
<b>+/- Ingreso de subvenciones</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>- Adquisiciones de activo fijo</b>	23.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>+ Valor terminal</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	686.616,19
<b>Flujo neto de caja del capital</b>	<b>22.222,11</b>	<b>36.238,67</b>	<b>46.554,85</b>	<b>59.433,18</b>	<b>760.726,75</b>



## 9.14 Rentabilidad del proyecto

Se presentan a continuación los parámetros más significativos sobre los resultados obtenidos.

Cuadro 34.- Resultados

<b>Coste de capital medio ponderado</b>	9,46%
<b>VAN del proyecto</b>	631.147 Euros
<b>TIR del proyecto</b>	TIR negativa
<b>Plazo de recuperación del proyecto</b>	1º Año





## **10. Los aspectos formales del proyecto**







## 10. Los aspectos formales del proyecto

### 10.1 Forma jurídica elegida para el proyecto

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las Memofichas del grupo **Formas Jurídicas y el Tutorial Cómo Crear mi Empresa** que contienen información sobre los diferentes tipos de formas jurídicas, sus características y las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas entre otras cuestiones de interés.*

*[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]*

Los promotores han decidido crear una Sociedad Limitada para dar forma jurídica a la empresa.

Los criterios que han valorado o que le han condicionado a la hora de tomar la decisión han sido los siguientes:

- **Número de Socios**

Al ser una empresa pequeña con dos socios y capital reducido, se ha optado por esta forma jurídica por ser la idónea.

- **Responsabilidad del socio**

La responsabilidad de los socios ante terceros es un factor clave a la hora de elegir la forma jurídica y se ha optado por la sociedad limitada frente a una sociedad civil. De esta forma, la responsabilidad de los socios ante deudas de la sociedad está limitada al capital aportado.

- **Capital Social Necesario**

El Capital Social y sus características es un elemento clave para decidir qué forma jurídica es la que más se adecua a un proyecto empresarial. En este caso, frente a la sociedad anónima que requiere un desembolso mayor y una mayor complejidad y gastos de gestión, la Sociedad Limitada permite incluso realizar aportaciones no dinerarias sin que tenga que ir certificado por el informe externo de un experto.

- **Aspectos Fiscales**

Los aspectos fiscales y la previsión a medio plazo de facturar un importe que supere los 100.000 euros fomentan el pago de impuesto de sociedades.



- **Estructura de Dirección y Gestión**

La estructura de dirección y gestión es más flexible que en otras sociedades (por ejemplo cooperativas), siendo menor el rigor formal en su organización (convocatoria de juntas, inscripciones, registros, etc.).

## 10.2 Protección jurídica

Dada la actividad a realizar se contratará un seguro por las actividades, además del seguro obligatorio de responsabilidad civil.

Se asegurará la maquinaria para cubrir incidencias como robos, incendios, destrozos, etc. El vehículo también contará con cobertura a todo riesgo.

Es interesante que un asesor de seguros visite nuestra empresa ya que además de asesorarnos de los seguros obligatorios, también es interesante valorar aquellos “recomendables” que nos aporten tranquilidad o al menos obtendremos conocimiento de las incidencias a las que estamos expuestos.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Contratos que se pueden dar durante la vida de la empresa** que contienen información sobre seguros y protección jurídica.*



## 10.4 Medidas de prevención de riesgos laborales

Las instalaciones de la oficina contarán con las medidas de seguridad e higiene referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios.
- Instalaciones eléctricas.
- Evacuación del edificio
- Calefacción y aire acondicionado.
- Equipos mecánicos.

La normativa que regula los riesgos laborales es la siguiente:

- Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº 298 de 13 de diciembre.
- Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio (BOE 7-8-1997), por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.
- Real Decreto 39/1997 por el que se establece el Reglamento de los Servicios de Prevención y Orden de 27 de junio de 1997 donde se desarrolla.
- Real Decreto 485/1997, de 14 de abril (B.O.E. de 23.04.97, nº 97), sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.
- Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo que incluye pantallas de visualización.
- Reglamento Electrotécnico de Baja Tensión. Decreto 2413/1973, de 20 de septiembre (B.O.E. de 9.10.73), instrucciones técnicas complementarias y modificaciones posteriores.
- Norma Básica de la Edificación —Condiciones de Protección contra Incendios de 1991—. NBE-CPI/91. Real Decreto 279/1991 de 1 de marzo (B.O.E. de 8.03.91).
- Real Decreto 1942/1993 del M.I.E., de 5 de noviembre (B.O.E. de 14.12.93 y de 7.05.94). Reglamento de Instalaciones de Protección contra Incendios.
- Real Decreto 2177/1996, de 4 de octubre, por el que se aprueba la Norma Básica de la Edificación NBE-CPI/96 «Condiciones de Protección contra Incendios en los Edificios» (B.O.E. de 29.10.96) y modificaciones posteriores.
- Real Decreto 1/1995, de 24 de marzo (B.O.E. de 29.03.95), texto refundido de la ley del Estatuto de los Trabajadores.

*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las **Memofichas** del grupo **Obligaciones del Empresario** que contienen información sobre la prevención de riesgos laborales*





## 11. La Innovación







## 11. La Innovación

Para ampliar la información sobre este apartado del Plan de Negocio, se pueden consultar las **Memofichas** del grupo **Funcionamiento de la Empresa**, que contienen información sobre la gestión de la innovación y de los programas y organismo de apoyo a la I+D.

Otra fuente de información sobre la Innovación es el **Manual Práctico de la Pyme: Innovación Empresarial**. Este manual incluye una relación de técnicas y herramientas orientadas a facilitar la gestión de la innovación.

Para facilitar el proceso de implantación y evaluación de la innovación se puede utilizar el programa informático **Manual de Autoevaluación de la Innovación**.

[Más información sobre estas herramientas en el epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].



## 11.1 Aspectos innovadores

La innovación en este campo es sencilla, implica aplicar en mayor grado elementos indicados en los factores clave de éxito y por mantenerse actualizado en cuestiones vinculados con las tecnologías (sistema red de la seguridad social, firma digital,...) y con la normativa (nuevo plan contable, subvenciones y financiación...) para ofrecer siempre los mejores servicios a los clientes.

Es necesario conocer los avances de y servicios de las nuevas tecnologías por parte de la administración, sistema red, certificado y firma digital, dni electrónico...etc



## **12. Planificación temporal de la puesta en marcha**







## 12. Planificación temporal de la puesta en marcha

El listado de trámites que realizarán las promotoras son los habituales de una empresa y no presentan ningún elemento específico determinado por el tipo de actividad salvo la necesidad de disponer del título de Gestor Administrativo para poder prestar servicios de gestoría.

El listado de trámites que realizará el promotor serán los siguientes<sup>3</sup>

- Registro del dominio Web.
- Inscripción en colegio de gestores administrativos de Galicia.
- Constitución de la Sociedad Limitada.
- Declaración previa al inicio de actividad.
- Solicitud de préstamo a largo plazo.
- Gestión de alquiler de local.
- Solicitud de licencia de obra.
- Acondicionamiento del local.
- Contactos con proveedores.
- Selección de trabajador/es
- Solicitud de licencia de apertura
- Adquisición de equipamiento
- Solicitud de pedido a proveedores
- Inicio de campaña promocional de apertura.
- Trámites laborales (alta de las promotoras y de los trabajadores, comunicación de la apertura del centro de trabajo y sellado de libros).
- Inicio de la actividad.



<sup>3</sup> Nota de los autores: la planificación de la actividad es un proceso importante, ya que muchas actuaciones están interrelacionadas y dependen unas de otras para poder realizarse. Es necesario jerarquizarlas en función de la situación concreta de cada emprendedor y de su empresa (forma jurídica, tipo de financiación, si se alquila o se compra un local, si son necesarias reformas, si se solicitarán subvenciones, el tipo y cantidad de aprovisionamientos iniciales necesarios ... etc)

Cuadro 35.- Planificación temporal de la puesta en marcha.

MESES	1				2				3				4				5			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Registro de dominio Web	■																			
Inscripción en el colegio de gestores administrativos de Galicia		■																		
Constitución de la sociedad			■																	
Declaración previa de inicio de actividad			■																	
Solicitud de préstamo a largo plazo				■																
Gestión de alquiler de local					■															
Solicitud de licencia de obra									■	■	■	■	■							
Acondicionamiento de local																				
Contactos con proveedores														■						
Contactos y búsqueda de trabajadores/as					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Solicitud de licencia de apertura															■					
Adquisición de equipamiento																■				
Solicitud de pedido a proveedores																	■			
Inicio de campaña promocional de apertura																		■		
Trámites laborales y contratación de personal																			■	
Inicio de la actividad																			■	



*En la elaboración de este epígrafe del Plan de Negocio, se trabajó con las Memofichas del grupo **Trámites de Constitución de una Empresa y el Tutorial Cómo crear mi empresa** que contienen información sobre los organismos implicados y los trámites necesarios para la creación y puesta en marcha de una empresa*











