



TRABAJO DE FIN DE GRADO

PLAN DE EMPRESA DE UNA ASESORÍA FISCAL Y CONTABLE.

(Business plan for fiscal and accounting consultant office)

Autor: D. ISABEL MARÍA MARTÍNEZ PÉREZ

Tutor/es: D. CARLOS JESÚS CANO GUILLÉN

Grado en Gestión y Administración Pública

Facultad de derecho

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2015 / 2016

Almería, (Junio) de 2016

Contenido

1. Introducción.....	4
1.1. Resumen.....	4
1.2 Objetivo del trabajo.....	4
1.3 Método a emplear.	4
2. Presentación del proyecto y los promotores.	5
2.1. Presentación del proyecto.....	5
2.2 Promotores del proyecto.	6
3. Análisis del Entorno.	8
3.1. Análisis del entorno externo.....	8
3.1. 1. Factores políticos.....	8
3.1.2. Factores económicos.....	9
3.1.3. El factor tecnológico.....	10
3.1.4. Análisis de la oferta.....	11
3.1.4.1. Sector de actividad de las Asesorías/Consultorías.	11
3.1.4.2. Tipos de asesorías.....	13
3.1.4.3. Análisis de los principales competidores.....	13
3.1.5. Análisis de los clientes.....	19
3.1.6. Barreras de entrada al sector.....	21
3.2. Análisis DAFO.....	21
4. Misión, visión y posicionamiento.	23
4.1 Misión y visión.....	23
4.2 Posicionamiento de la empresa.....	23
5. Plan de Marketing.....	24
5.1 Productos y/o servicios.	24
5.2 Mercados.....	25
5.2.1 Segmentos elegidos y características principales.	25
5.3. Precios.....	26
5.4 Plan de comunicación.....	28
5.5. Marketing Directo.....	28
5.6. Objetivos de ventas.....	30
6. Plan de operaciones.....	31
6.1. Localización de la empresa.....	31
6.2. Capacidad de producción.....	32
6.3. Horario de trabajo.....	33

6.4. Control de calidad.....	33
7. Plan de Organización y RR.HH.	34
7.1. Organigrama empresarial.....	35
7.2 Definición de los puestos, funciones y responsabilidades del personal.	35
7. 3. Formación de la plantilla.	36
7.4. Remuneración e incentivos.	37
7.5. Sistemas de motivación y retención de personal.	38
7.6. Control de las tareas y personal.	39
8. Aspectos legales.....	40
9. Plan económico / financiero.	41
9.1. Inversión en ANC y NOF.	41
9.2. Previsión de ingresos.	41
9.3. Previsión de Gastos.	43
9.4. Cuenta de resultados.	43
9.5. Balance de situación.....	44
9.6. Estado de flujos de efectivo.	47
9.7. Flujos libres de caja.	47
9.8. VAN, TIR e índice de rentabilidad.....	48
10. Perspectivas de futuro.	48
10.1. Estrategias a realizar.	48
10.2. Propuesta de nuevos negocios (largo plazo).	50
10.3. Capacidad de la empresa para tener éxito en el sector.	51
11. Puntos Fuertes y débiles de todo el proyecto empresarial. Forma en la que se solventarán los puntos débiles.	52
12. Planificación temporal de la puesta en marcha.	53
13. Conclusiones.....	54
14. Bibliografía.....	55

1. Introducción.

1.1. Resumen.

Este trabajo de fin de grado consiste en la creación de un plan de empresa, analizando cada una de las partes que lo conforman. Este proyecto es la creación de una asesoría/consultoría que se situaría en la provincia de Almería.

Este tipo de negocio estaría formado por 2 socios, los cuales están especializados en distintas materias lo cual conformarían un grupo profesional especializado y con un alto compromiso.

En primer lugar, analizaremos los factores económicos, tecnológicos y políticos, después haremos un análisis de las posibles amenazas y oportunidades y de los competidores que hay en el sector. También, se ha realizado una segmentación de mercado describiendo los clientes a los que queremos dirigirnos (particulares, empresarios individuales, sociedades limitadas), y para terminar un análisis económico y financiero pasando por un análisis de los recursos humanos, marketing, junto con la propuesta de estrategias encaminadas a la buena realización del proyecto.

1.2 Objetivo del trabajo.

El motivo por el que he realizado este plan de empresa es porque me gustaría montar mi propio negocio que se base en una asesoría jurídica-fiscal en un futuro. Por esta razón, me interesa realizar este plan de empresa para saber cómo encaminar este proyecto en un futuro.

El trabajo de fin de grado junto con las prácticas me ayudará a comprender el funcionamiento de una asesoría y a conocer todos los servicios que ofrecen a los clientes en los distintos ámbitos.

1.3 Método a emplear.

En cuanto a los métodos que he utilizado para realizar este trabajo han sido consultas de libros, analizar otros proyectos técnicos, preguntarle al profesor las posibles dudas que me han ido surgiendo en todo el proceso de elaboración del plan de empresa. Por otro

lado, he consultado legislación y analizado otras presentaciones o exposiciones y por último y más importante he preguntado dudas diaria al lugar donde he realizado mis prácticas. También gracias a los conocimientos adquiridos en el Grado de Gestión y Administración Pública he podido desarrollar este Trabajo de Fin de Grado.

2. Presentación del proyecto y los promotores.

2.1. Presentación del proyecto.

En este proyecto vamos a realizar un análisis para la puesta en funcionamiento de un negocio de consultoría/asesoría. Este tipo de negocios tienen como principal actividad económica el asesoramiento laboral, contable, fiscal, mercantil y tributario.

Concretamente, este proyecto va a estar formado inicialmente por dos socios. Estos serán personas especializadas y formadas en el ámbito de la gestión y asesoramiento. Estos promotores creen que la mejor manera de transmitir sus conocimientos y habilidades al entorno en el que se mueven es a través de la formación de una empresa para asesorar de la mejor manera a todas las organizaciones e individuos que precisen de sus servicios.

Entre todos los servicios que vamos a ofrecer lo más importantes van a ser realizar las declaraciones de la renta, declaración de actividades económicas, declaración del impuesto de sociedades y trámites a organismos públicos, registro y notaría física.

Nuestra asesoría se va a localizar en el Paseo de Almería N°50. Nuestra oficina concretamente estará en un primer piso.

El elemento diferenciador de nuestra organización frente a las demás se basará en la creación de una plataforma web en la que tanto clientes como empresas mantendrán un contacto directo y más cercano. Desde este soporte, realizaremos las gestiones para nuestros clientes de una forma más sencilla, más rápida y directa.

Los clientes a los que nos vamos a dirigir van a ser particulares, empresas sin trabajadores (autónomos) sociedades limitadas y sociedades anónimas entre otras.

Para cometer el proyecto, necesitaremos una inversión total al inicio de 70 000 euros, realizando ampliaciones conforme vayan pasando los años ya que tenemos previsto crecer y abrir nueva oficina tanto en El Ejido como en Granada capital. En lo que

respecta a la financiación con recursos ajenos (préstamos a largo plazo y préstamos a corto plazo) necesitaríamos un total de 40 000 y 10 000 euros respectivamente. Para el segundo año se ampliará la financiación con recursos ajenos en un total de 21 360 euros.

En lo que se refiere a los recursos propios, los socios aportarán un total de 20000 euros con una participación en el capital de un 50% cada uno.

En cuanto a la rentabilidad necesaria, necesitaremos obtener aquella que sea suficiente para ir creciendo como empresa, es decir, abriendo más locales por las distintas zonas.

Todas estas grandes ideas que tienen en proyecto, ayudarán a conseguir el objetivo para que el negocio a largo plazo funcione de manera efectiva.

2.2 Promotores del proyecto.

Nombre: Isabel María Martínez Pérez

Domicilio: Velázquez N°10 2ºD Localidad: Almería CP: 04002

Tfno. 1: 950256095 **Tfno2:** 600815496

Correo electrónico: isilla_27_91@hotmail.com

Formación: Grado en Gestión y Administración Pública

Cursos: Curso en Prevención y Riesgos laborales

Experiencia: Prácticas en Rico Asesores

Informática: Nivel usuario: Word, Excel, Power Point

Idiomas: Inglés Alto, Francés medio

Nombre: Antonio Martínez Pérez

Domicilio: C/ Rueda López N° 3 CP: 04021

Tfno. 1: 950242317 **Tfno. 2:** 6372492869

Correo electrónico: tony_984@gmail.com

Formación: Estudios-Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Experiencia: Puesto Administración y Contabilidad Empresa Autoescuela Sabinal
Prácticas extracurriculares en Mapfre durante 6 meses.

Trabaja en Asesoría Índice

Idiomas: B1 Cambridge

Nombre: Patricia Pérez Barreiro

Domicilio: Calle Braulio Moreno 2º2 Localidad: Almería CP: 04003

Teléfono: 950233360 **Tfno. 2:** 669211322

Correo electrónico: patripb24@gmail.com

Formación: Grado en Derecho

Cursos: Curso en Derecho Laboral en la Universidad de Almería

Experiencia: Prácticas en Asesoría Gestores Administrativos

Idiomas: Nivel alto inglés y alto-medio en francés

Nombre: Álvaro Fuentes Gámez

Domicilio: Calle Real Nº10 2 D CP: 04003

Teléfono: 950293360 **Tfno. 2:** 622126382

Correo electrónico: alvaro_fuga@hotmail.com

Formación: Grado en Finanzas y Contabilidad

Cursos: Curso en Contabilidad en Universidad de Almería

Experiencia: Prácticas en Asesoría Torres

3. Análisis del Entorno.

3.1. Análisis del entorno externo.¹

3.1. 1. Factores políticos.

España desde el año 1975 es una democracia por lo que se considera un país estable.

Con la entrada de la crisis, se ha producido una desestabilización política ya que han aflorado problemas como la corrupción, también influye el nuevo panorama político, la creación de nuevos partidos políticos como el caso de Podemos y Ciudadanos los cuales pueden contribuir a una mayor incertidumbre.

El clima político actualmente no es el más favorable a la hora de invertir para crear empresas nuevas ni tampoco en lo que respecta al fomento del empleo.

Los analistas consideran que la victoria del partido político de Podemos, puede desestabilizar al panorama tanto económica como políticamente, esto nos puede influir a la hora de invertir, ya que la incertidumbre es mayor. También el clima desfavorable que se está produciendo entre Cataluña y el resto de España puede ser perjudicial para la estabilidad de nuestra nación. Esto puede conllevar serios problemas y afectar a la confianza que nos depositan los países.

Los factores políticos afectan en igual medida a los factores económicos ya que si se produce una desestabilización en el panorama político puede generar una desconfianza de los inversores extranjeros y como tal producirse la caída del mercado español que conllevará a una crisis tanto económica como política.

También un cambio en el paradigma político puede afectar a las leyes y normas establecidas y ello propiciar una desestabilización en el funcionamiento de las

¹ “La empresa y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público en general operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias que generan oportunidades y presentan amenazas. Estas fuerzas representan factores <<incontrolables>> que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario “. (1996, p.83).

consultorías ya que todo aquello que amenace lo establecido, puede suponer un problema.

Por ejemplo un gran cambio en normas referentes a legislación laboral y fiscal puede propiciarnos un problema ya que necesitaríamos cambiar todo lo establecido y trabajar empleando otros métodos por lo que nos supondría un aumento de los costes y del tiempo dedicado al estudio de nuevas normas.

3.1.2. Factores económicos.

Desde el año 2008 se produjo una crisis económica global donde España fue de los países más afectados. En este año, se produjo la mayor crisis financiera de la historia desde el crack del 29 que fue la crisis de Lehman Brothers donde la decisión de las autoridades norteamericanas de no acudir al rescate del banco por riesgo moral, supuso el contagio al sistema financiero y terminó con la quiebra.

Se produjo una recesión económica en España, aumentó el paro hasta el 27% y en el 2015 ha empezado a esperar un crecimiento y a recuperar puestos de trabajo.

Los riesgos que amenazan nuestra economía son la deflación, el elevado endeudamiento, el alto paro en el comercio internacional, el incumplimiento del déficit.

España es un país con el mayor déficit público de la zona euro, el segundo en mayor desempleo y también es uno de los que ha subido el nivel de desigualdad en el periodo de crisis (es uno de los países de la OCDE).

El impacto que la crisis ha tenido durante los últimos años en el sector de las asesorías ha sido notable ya que se ha producido una recesión económica la cual ha motivado la destrucción de miles y miles de empresas de todo tipo y ha sumido en la pobreza a cientos de miles de personas a nivel nacional. Esto ha perjudicado bastante al sector de las consultorías ya que cómo todo es una cadena, si se produce esto es lógico que los clientes se reduzcan de una manera drástica y por lo tanto, este sector se ha visto fuertemente afectado. Hoy en día en el año en el que nos encontramos aún seguimos sumidos en la crisis. La economía ha crecido en el último año pero de manera muy precaria y por lo tanto no se han visto cambios significativos.

Esto nos afecta a nuestro proyecto de manera directa ya que Almería se ha visto afectada notablemente y por lo tanto los clientes se han reducido considerablemente.

Esto incide en el desarrollo de nuestra organización y nos hace más difícil el camino marcado. La previsión económica parece favorable en un futuro y ello nos proporcionará un crecimiento.

Otros elementos que empujan el crecimiento podrían ser el favorable comportamiento del sector turístico ya que es el que más se está recuperando de la crisis ya que es el líder en crecimiento de empleo, el aumento del consumo privado que este ha sido uno de los rasgos principales respecto al crecimiento del PIB y el endeudamiento a tipos de intereses variables de las familias españolas.

3.1.3. El factor tecnológico.

En lo que respecta al factor tecnológico éste, influye en los resultados que podamos obtener cada día y también en la eficiencia de la empresa, por lo que si un determinado negocio quiere ser más competitivo frente a otros tendrá también que aumentar a la par la tecnología.

La repercusión que va a tener la tecnología sobre el sector de actividad en el que vamos a desarrollar nuestros proyectos se va a tratar de nuevas máquinas, nuevos servicios y nuevas herramientas.

En la actualidad, todas las empresas del sector trabajan con la tecnología más puntera para desempeñar más rápido sus actividades y ser más eficientes al mismo tiempo. Esto es un factor muy importante que tenemos que tener cuenta a la hora de desarrollar nuestra actividad.

Sabemos que la tecnología se desarrolla muy deprisa y por lo tanto, debemos de actualizarnos a la par.

En lo que respecta al asesoramiento online, es una herramienta que está creciendo en este sector ya que las empresas se están dando cuenta que los clientes necesitan un servicio más directo y con mayor comodidad que le facilite las gestiones a realizar por estos. Esta herramienta nos beneficia ya que entre nuestros servicios vamos a incorporar el asesoramiento online a través de una plataforma.

3.1.4. Análisis de la oferta.

En este punto, vamos a analizar la situación del sector de las consultorías tanto a nivel nacional como en la región de Almería que es la zona donde vamos a establecernos.

3.1.4.1. Sector de actividad de las Asesorías/Consultorías.

En lo que respecta al sector de actividad de las Asesorías y Consultorías he de decir que es un sector bastante grande con un alto volumen de trabajo y de potencial. Es un sector con una alta concentración empresarial en el cual se requiere una gran capacitación y preparación personal y académica para ejercer en el mismo. Cualquier persona sería incapaz de hacer el trabajo que se demanda aquí.

En este sector podemos encontrar todo tipo de clientes, desde personas particulares hasta grandes empresas que requieren de nuestros servicios para poder desempeñar su actividad.

En este sector de actividad podemos encontrar empresas que prestan servicios diferentes aunque guardan relación entre sí:

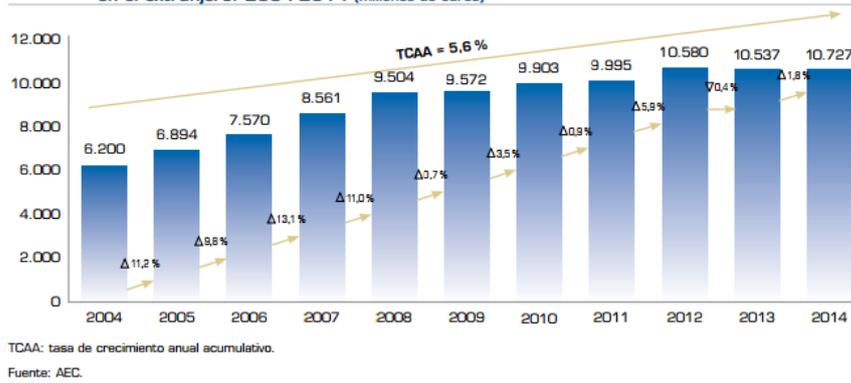
Asesorías: En este tipo de organizaciones podemos encontrar asesorías que se dediquen al ámbito del asesoramiento laboral, fiscal, contable, jurídico, estratégico, financiero, etc. Este tipo de organizaciones cumplen la función de asesoramiento de los clientes sobre los caminos que estos pueden tomar en su desempeño.

Consultorías: Este tipo de organizaciones se encargan de resolver problemas de modo que pueden o bien consultar o realizar gestiones de archivos y documentación. Se encargan de cuestiones operativas y estratégicas.

Gestorías: Estas organizaciones tienen por función la realización de servicios tales como la contabilidad a empresas, la gestión tributaria, la entrega de documentación en administraciones públicas, facturación, etc. Se encargan de temas administrativos en general.

Hay auditoras y otros tipos de empresas que realizan las funciones que anteriormente hemos mencionado, pero no es su actividad principal. Suelen ser las empresas que trabajan con grandes organizaciones.

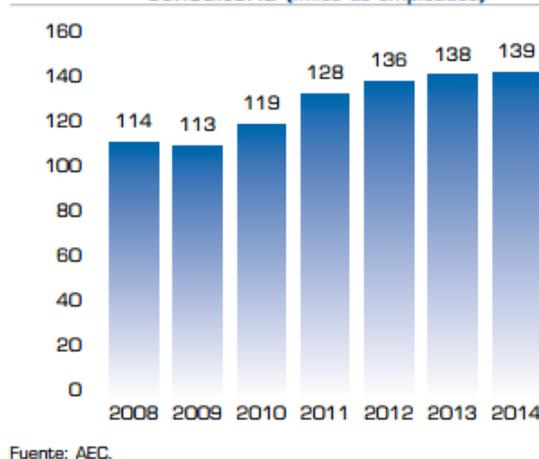
Cuadro 1. Ingresos totales por ventas de las empresas españolas de consultoría y sus filiales en el extranjero: 2004-2014 (millones de euros)



Fuente: Asociación española de empresas de consultoría (AEC) 2014.

Podemos observar como los ingresos totales por las ventas de las empresas españolas de consultoría y las filiales de estas en el extranjero, dentro del periodo 2004-2014, han experimentado un crecimiento paulatino. Se observa una tendencia de estancamiento desde el año 2012 hasta la actualidad debido a la influencia de la crisis en todos los aspectos de la economía y corresponde una tendencia alcista con el periodo de bonanza que va desde 2004 hasta 2010 aproximadamente que fue el año en el que la crisis comenzó a golpear a España con más fuerza.

Cuadro 5. Evolución de la plantilla de las empresas españolas de consultoría (miles de empleados)



En cuanto a lo que respecta a la evolución de la plantilla de las empresas españolas de consultoría (miles de empleados) observamos cómo sigue la misma tendencia que la anterior gráfica ya que van en consonancia. Tiene una tendencia alcista.

En lo que respecta en el sector de la asesoría en la ciudad de Almería es un mercado idóneo para crear este tipo de negocio puesto que cuenta con un mercado con gran concentración de empresas agrícolas y auxiliares de la agricultura.

El único inconveniente es que también hay un gran número de competidores a los que debemos hacer frente.

3.1.4.2. Tipos de asesorías.

Vamos a realizar una clasificación de los diferentes tipos de asesorías que existen:

Asesoría contable: Se encarga de dar a la empresa la información que necesite para obtener buenas inversiones y también podrá realizar la actividad de la elaboración de los libros contables.

Asesoría laboral: Se ocupa de los ámbitos relacionados con los recursos humanos en función de cómo sea el tamaño de la empresa cliente. Podemos destacar entre sus actividades: la contratación y despido y la gestión de los perfiles de los distintos puestos de trabajo.

Asesoría financiera: Su función principal es la planificación financiera que resulta necesaria para grandes organizaciones.

Asesoría Jurídica/fiscal: Su función más importante es comprobar que la empresa ha cumplido con todas las normas fiscales, además de hacer declaraciones de impuestos del IRPF, IVA e IS.

Respecto al ámbito jurídico, se encargan de gestionar trámites para conseguir información mercantil, civil, etc.

Por último, está la asesoría de marketing que ofrece un amplio número de tácticas y estrategias que le permite a la empresa que lleva una distribución efectiva del producto. Esta es una de las actividades más relevantes para estar en una situación estable, además de la libertad y del grado de comunicación que tenga la empresa que siendo eficaz y amplio hará que vaya por buen camino.

3.1.4.3. Análisis de los principales competidores.

En la actualidad, la competencia es cada vez mayor debido a la gran variedad de ofertas de servicios que existen. La realización de un análisis de los competidores es muy

importante a la hora de hacernos una idea de cuál es la situación de los integrantes del sector en el que nos vamos a enfocar.

Para realizar este análisis nos vamos a centrar en los principales competidores más cercanos dentro de nuestra área de influencia. El mero hecho de elegir estas empresas se debe principalmente a su influencia, importancia y tamaño dentro de esta área.

También, porque los servicios que ofrecen son muy similares con los que nosotros vamos a trabajar.

De estas asesorías tendremos que analizar su capacidad para satisfacer al cliente, su manera de trabajar, el tipo de tecnología empleada y una serie de fortalezas y debilidades que tienen estas organizaciones y de las cuales nosotros podremos obtener una ventaja para desempeñar nuestras actividades.

Asesoría Índice.

Se encargan del asesoramiento fiscal, contable y laboral para determinados particulares y empresas. Llevan más de 20 años trabajando en este ámbito y su misión es cumplir con las obligaciones fiscales, contables y laborales. Además, ofrecen un servicio personalizado y un buen trato a sus clientes de manera que satisfacen sus necesidades.

Se formó en 1996 por un conjunto de profesionales los cuales ya llevaban tiempo trabajando en estos sectores por lo que poseían gran experiencia, están especializados en servicios de asesoramiento empresarial a autónomos y pequeñas y medianas empresas.

El objetivo de esta empresa es intentar conseguir ventajas laborales y fiscales con gran eficacia hacia los clientes, además de darles un asesoramiento para que puedan producir el mayor ahorro de los costes.

Nuestras funciones en el ámbito fiscal se tratan de confeccionar y presentar los diferentes impuestos el sistema tributarios, elaborar y presentar impuestos y obligaciones fiscales, declaraciones de la renta, alta de autónomos, inspecciones fiscales y de impuestos como sucesiones, transmisiones, etc.

En el sector laboral esta organización se encarga de elaborar seguros sociales y nóminas, dar de alta a las empresas en Seguridad Social, solicitar y gestionar las subvenciones a la contratación.

Tienen experiencia en analizar balances y estados financieros, en elaborar el libro de ingresos y gastos, confeccionar libros oficiales de contabilidad, etc.

Por otra parte, también se encargan de la constitución de sociedad y de su disolución, ampliaciones de capital y de la compraventa de acciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio personalizado al cliente	Descontento de los clientes en algunos servicios
Gran profesionalidad/experiencia en el sector	Desorganización cuando hay mucho trabajo
Bajos costes en los servicios	Falta de estrategia de comunicación y promoción

Asesoría Gade

Está dedicada a autónomos y pequeñas o medianas empresas, cuentan con unos grandes profesionales en materia laboral, fiscal y contable. Fue constituida sobre el año 1979 y su compromiso con el cliente se trata de estar actualizado en la aplicación de la normativa fiscal y laboral para ahorrar tiempo y costes a las empresas.

Los clientes recibirán información a través de la página Web, son trabajadores especializados en asesoramiento empresarial ya que están compuestos por profesionales dedicados a ese ámbito los cuales tienen como prioridad cubrir todas las necesidades de los clientes y de reducir lo máximo posible los costes y también, se encargan de optimizar los recursos.

En el ámbito laboral se encargan de preparar y presentar los contratos de los trabajadores al INEM, realizan las actas y bajas de las empresas en la Seguridad Social, elaboran y redactan liquidaciones/finiquitos en caso de que se den de baja los trabajadores.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alta cualificación y profesionalidad del personal	Ineficientes en materia laboral
Organización muy actualizada en aspectos legales	Baja disponibilidad de los trabajadores
Gran desarrollo de su plataforma online	

Asesoría Torres

Fue constituida en 1997 y comenzó su trabajo prestando sus servicios de asesoramiento en los ámbitos fiscales, contables y laborales.

Esta asesoría dispone de un grupo de profesionales que están especializados en las distintas materias, lo cuales cuentan con programas informáticos avanzados y así de esta manera le ofrecerá al cliente un efectivo servicio para que tengan la mayor rentabilidad de su empresa.

Uno de sus características más positivas es el gran trato que prestan a sus clientes y la disponibilidad de que siempre están pendientes de sus clientes lo que hace que ellos estén satisfechos.

Otro punto importante es que existe muy buen entendimiento entre los trabajadores lo que facilita el trabajo en conjunto, así se desarrollara mejor las actividades empresariales y fiscales.

En el departamento laboral realizan actividades como confección y liquidación de nóminas, seguridad social, bajas etc.

En el departamento fiscal se encargan de la confección de todo tipo de impuesto como el IVA o el Impuesto sobre la Renta de las personas físicas.

Esta asesoría cuenta con un gran departamento contable donde ofrecerá una buena gestión de asesoramiento para que vaya en buen camino la empresa, realizando actividades como revisión trimestral de las cuentas, comunicación de datos a través del servicio web que dispone la empresa, confección de planes de empresa, asesoramiento en operaciones de adquisición etc.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Programas informáticos actualizados	Altos costes
Asesoramiento efectivo al cliente	Altos precios
Buena organización de los trabajadores	Ineficacia en materia mercantil

Rico asesores.

Se trata de un despacho de servicios que está en Almería que cuenta con más de 30 años de experiencia y ofrece a las administraciones y empresas pymes servicios profesionales en ámbitos distintos como laboral, fiscal, contable y mercantil.

Se encargan del asesoramiento empresarial y jurídico donde han formado un conjunto de profesionales que satisfacen las necesidades de los clientes con eficacia y calidad además de ofrecer soluciones a los problemas que se les presenta afrontar día a día.

Su objetivo primordial es que el cliente se sienta cómodo con ellos y tengan confianza para que le resuelvan los retos que se le presentan.

En su página web se puede encontrar toda la documentación necesaria para que el cliente o futuro cliente pueda conocer este negocio, donde aparecerán sus propósitos y contacto.

También es importante el esfuerzo que hacen para mantenerse actualizados para asesorar correctamente a los clientes en relación con las nuevas leyes y las modificaciones que se vayan aprobando.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alta cualificación del personal	Altos precios
Programas informáticos	Falta de estrategia de comunicación y promoción
Gran experiencia en el sector	

Atenea Asesores.

El principal objetivo es ofrecer un servicio con gran calidad y efectividad en el ámbito interno de sus empresas, además de dedicarse a muchas otras actividades como calcular el rendimiento de cada uno de los departamentos, nos ofrecer una cantidad de recursos para conocer cómo se tienen que aplicar, saber los éxitos y defectos que pueden ocurrir, tener un rápido desenvolvimiento a la hora de solucionar los problemas, poder contar con un grupo de especialistas para que estén actualizados y además, que tengan gran profesionalidad en diferentes áreas.

Es una empresa que su sede se encuentra en Torrejón de Ardoz y una de sus mejores cualidades es la que gran experiencia que poseen, también porque poseen conocimientos en todo tipo de servicios relacionados con obligaciones fiscales.

Uno de sus elementos fundamentales es el capital humano que supone un aspecto importante en el desarrollo de sus ejercicios, también están actualizados de todos los cambios que se van produciendo dentro del ámbito de los trabajadores.

Ofrece un servicio de asesoramiento jurídico que consta de un conjunto de profesionales que están especializados en este aspecto, que poseen gran experiencia y son interdisciplinarios ya que siempre están formando y aprendiendo nuevas cosas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio de gran calidad	Trabajadores pocos eficientes
Disponibilidad inmediata	Programas informáticos poco actualizados
Precios medio-bajos	

Deas Filco.

Empezó su labor profesional en 1971. Está constituida por un conjunto de profesionales que poseen gran experiencia y se encuentran en continua formación, lo que lleva a ofrecer a los clientes servicios de elevada calidad, además de ofrecer disponibilidad a sus clientes.

Sus cualidades son la innovación y el desarrollo de los servicios de manera efectiva para que los clientes estén satisfecho con el trabajo que realizan.

Respecto al asesoramiento fiscal se trata de obligaciones fiscales y de cambios que se realicen en la legislación, de elaborar y analizar declaraciones sobre el Impuesto sobre el Valor Añadido y el impuesto sobre la Renta de las Personas físicas...

Por otro lado, examinarán y elaboraran la contabilidad, ordenarán previamente la documentación de todos los ejercicios realizados en la sociedad como las operaciones realizadas por la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Profesionales con gran experiencia	Falta de estrategia de comunicación y promoción
Servicio de alta calidad	Programas informáticos poco actualizados
Disponibilidad inmediata	

Asesoría Arcos.

Es una asesoría-consultoría que cuenta con una grupo de especialistas en diferentes tipos de actividades, lo cuales muestran gran fidelidad a la empresa, además de realizar un eficiente trabajo cada día ya que son grandes perfeccionistas en su trabajo.

Disponen de varias oficinas por toda la ciudad de Almería con una plantilla de 25 trabajadores, se dedican sobre todo al ámbito del transporte, comercio y agricultura

El fundador de esta asesoría se llama Federico Arcos Martínez que la creó hace ya más de 60 años, la cual posee un gran prestigio debido a la gran calidad de los servicios que ofrecen a sus clientes.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gran experiencia en el sector	Falta de estrategia de comunicación y promoción
Buena organización de los trabajadores	Programas informáticos poco actualizados
Servicios eficientes	
Buena localización	

3.1.5. Análisis de los clientes.

En lo que se refiere al análisis de los clientes, observamos cómo se pueden clasificar en varios tipos diferentes de manera general:

- **Cientes particulares.** Este tipo de clientes son personas que van a demandar nuestros servicios bien con la necesidad de que les prestemos asesoramiento de tipo financiero, elaboración de declaraciones de impuestos, o cualquier otro servicio de ámbito administrativo. Nos van a reportar un bajo beneficio ya que el volumen de servicios que demandan es muy bajo.

- **Personas físicas (autónomos).** Estos son el tipo de cliente más abundante en una asesoría ya que la mayor parte de los negocios de Almería, como de cualquier otra ciudad de España, están constituidos con la forma jurídica de Autónomo. Lógicamente serán los clientes más abundantes. Al ser pequeños empresarios que se valen por sí mismos en su negocio, son incapaces de realizar cualquier tarea administrativa, básicamente por desconocimiento o falta de tiempo. Por lo tanto de manera obligatoria

deben dirigirse hacia las consultorías/gestorías para que les elaboremos los documentos que precisen.

Se espera que entre el 40 o 50% de la facturación de nuestra organización provenga de empresarios autónomos. Este tipo de clientes nos va a reportar el menor beneficio ya que el volumen de servicios que demanda es menor que por ejemplo una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- Personas jurídicas (Sociedades). Las personas jurídicas son muy valiosas para una asesoría ya que la cantidad de trabajo que nos puede dar es muy importante. Dentro de las Sociedades, podemos distinguir diferentes tipos:

Dentro de las sociedades Mercantiles podemos encontrar:

1. Sociedades Anónimas.
2. Sociedades de Responsabilidad Limitada.
3. Sociedades laborales anónimas y limitadas.
4. Sociedades cooperativas.

Dentro de este sector diferenciaremos entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Es lógico pensar que a más tamaño mayor volumen de servicios nos demandarán dejándonos pingües beneficios. Es interesante conservar a las grandes empresas y cuidarlas con mucha dedicación.

- Corporaciones de derecho público.

- Entre las entidades y administraciones públicas podemos encontrar:

1. Ayuntamientos.
2. Entes locales.

- Otros:

1. Asociaciones y fundaciones.
2. Agrupaciones empresariales
3. Sociedades civiles.
4. Comunidades de vecinos.

3.1.6. Barreras de entrada al sector²

En lo que respecta a las barreras de entrada al sector, se producen infinidad de problemas que nos dificultan el camino para iniciar un proyecto de estas características tales como:

- Se requiere de una elevada inversión inicial para la puesta en funcionamiento del proyecto. Este aspecto es de los más relevantes ya que sin la cantidad que se precise no sería posible poner en marcha la organización de la manera más satisfactoria posible.
- Falta de experiencia suficiente en el sector de los dos socios ya que estos tendrán que afrontar las dificultades que se presentan a la hora de iniciar un proyecto de estas características. Nunca antes han iniciado un proyecto similar. La experiencia también es clave para el éxito.
- También, hay que destacar las barreras legales ya la entrada de nuevos competidores va unida a la aprobación y al cumplimiento de determinados requisitos en el ámbito administrativo. Hay que incluir todo lo relacionado con las normativas donde se incluyen las reglamentaciones fiscales. De este modo la política gubernamental dificulta la creación de empresas debido a las barreras que suponen en la mayoría de los casos las leyes y los requisitos existentes.
- Otra barrera de entrada es el buen posicionamiento de un servicio en concreto en la mente de los consumidores por parte de alguna empresa por lo que puede ser complicado competir con ella en lo que ese servicio se refiere.

3.2. Análisis DAFO.³

Para realizar en análisis DAFO, primero debemos tener en cuenta tanto los factores externos como internos que inciden sobre el desarrollo de la organización. Para que los

² Las barreras de entrada están sacadas de: (Kotler, 1996)

³ “La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como << análisis DAFO y consiste en analizar los entornos del marketing, tanto en el externo como en el interno” (2006, p. 55)

objetivos se consigan de manera satisfactoria sería imprescindible minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas que provengan del exterior. A continuación cito todas las variantes que afectan a la organización y aquellas con las que cuenta ésta para conseguir los objetivos marcados:

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	
Posible dificultad para captar clientes	Formación de los trabajos y de los promotores	Alto nivel de competencia	Cambios en las normativas legales	
Inexperiencia en la formación de empresas ya que es la primera vez que emprendemos un negocio	El alto nivel tecnológico	Posibles problemas administrativos	Mercado que está en constante crecimiento	
Contamos con escaso capital inicial necesario. Si se nos plantea una situación complicada podría suponernos graves consecuencias. El comienzo será difícil.	Gran variedad de servicios ofertados	Alta inversión inicial	Disminuye competencia	
No profundización	Posible acceso a largo plazo de economías de escala	Altos costes de actividad	Entrar en nuevos mercados	

Falta de experiencia del personal	Flexibilidad en la organización de las tareas de la organización.	Entrada de nuevos competidores	Capacidad productiva	
	Aprendizaje constante (reforzando los conocimientos adquiridos)	Incremento de barreras	Innovación tecnológica	
		Crecimiento lento del mercado		

4. Misión, visión y posicionamiento.

4.1 Misión y visión.

Misión: Se encarga de gestionar y asesorar a personas jurídicas (sociedades o personas físicas en ámbitos relacionados con los temas laborales, civiles, mercantiles y contables.

Tratan de fomentar su actividad y también apoyar a los clientes en el desarrollo de la organización a través de un crecimiento estable en el mercado y ofreciendo servicios de consultoría, contando con un personal especializado que se ha comprometido con la empresa para que funcione correctamente y tenga un crecimiento sostenible en el tiempo.

Visión: Se trata de ser una empresa líder en asesoramiento empresarial, utilizando distintas estrategias y comprometiéndose en conseguir un crecimiento sostenible a lo largo del horizonte temporal.

4.2 Posicionamiento de la empresa.

En lo que respecta al posicionamiento de la empresa, tendremos que posicionarnos en el mercado ofreciendo servicios que resalten por su calidad y eficacia donde el cliente se

sienta satisfecho y también dándole un trato adecuado, de manera que consigamos fidelizarlos para que siempre cuenten con nuestros servicios.

5. Plan de Marketing.

5.1 Productos y/o servicios.

1. En lo que respecta a la parte de Asesoría contable:

- Legalización de libros contables.
- Gestión de cuentas contables.
- Gestión contable profesional.
- Análisis de datos y estudio (revisión de la contabilidad).

2. En lo que respecta a la parte de Asesoría fiscal.

- Confección y presentación de declaraciones de IVA.
- Impuesto de Sociedades (IS).
- Impuesto de Renta.
- Impuesto de Actividades económicas.
- Impuesto de sucesiones, herencias.
- Asesoramiento fiscal a asociaciones.

3. En lo que respecta a la parte de Asesoría Jurídica.

- Asesoramiento en protección de datos.
- Operaciones de restructuración empresarial (adquisiciones de empresas, fusiones, holding, etc.)
- Trámites administrativos.
- Asesoría legal en procesos de disolución y adquisición de empresas.
- Constitución de nuevas empresas.
- Mantenimiento de libros secretarios/contables.

5.2 Mercados.

El mercado al que nos vamos a dirigir es bastante amplio. El perfil de nuestros clientes se va a basar en particulares o en empresas. Dentro del término empresas, podemos hacer una distinción entre empresarios individuales o en sociedades limitadas o anónimas.

Se trata de un mercado donde el sector de asesoramiento empresarial en la última etapa ha estado atravesando un proceso de transformación debido a unos determinados factores como ha sido la crisis que ha llevado a cabo la desaparición de pymes, negocios debido a la inestabilidad de ingresos que se han ido produciendo en las consultorías.

El mercado al que nos dirigimos básicamente en su mayoría está formado por empresas dedicadas al sector de la agricultura intensivas y empresas auxiliares de estas. Es una zona con una gran concentración empresarial y por lo tanto, debemos aprovechar esta oportunidad y así conseguir los objetivos propuestos.

5.2.1 Segmentos elegidos y características principales⁴⁵.

Los segmentos de mercado permiten dividir el mercado de un producto/servicio en grupos homogéneos.

Como organización necesitamos dirigirnos a los diferentes segmentos que componen el mercado los cuales están compuestos por grupos diferentes de consumidores homogéneos. De esta forma nos diferenciamos de una manera más eficiente y directa para poder dirigirnos a ellos con las estrategias adecuadas y así de esta forma poder tener éxito en el desempeño de nuestros servicios hacia estos.

Los dos principales segmentos a los que nos vamos a dirigir son empresas y particulares. Realizamos esa segmentación porque las necesidades de asesoramiento entre uno y otro son bien distintas.

⁴ Me he basado para sacar la segmentación en: (M.Grant, 2002)

⁵ “Para segmentar los mercados de consumidores se pueden utilizar dos grandes grupos de variables. Algunos investigadores delimitan los segmentos en función de las características descriptivas de los consumidores: geográficas, demográficas y psicográficas. Posteriormente, estudian si los segmentos de los consumidores presentan diferentes necesidades o respuestas ante los productos”. (1996, p. 257)

Dentro del segmento de empresas podemos observar como también podemos segmentar en tipos de empresas más específicos. Dentro de este segmento podemos diferenciar entre empresario individual (autónomos) y sociedades limitadas y anónimas. Las más abundantes son el tipo de empresario individual que ocupará la mayor parte de nuestra cartera de clientes. En lo que respecta a las sociedades limitadas será el otro gran grupo de organizaciones que demanden nuestros servicios siendo mucho más rentable pero más complejo que los empresarios individuales.

Los autónomos, son los más abundantes pero los menos rentables. El margen de beneficios que nos aportará a la organización este grupo será mínimo y por ello es necesario captar más empresas de sociedad limitada y anónima.

Los clientes particulares serán otro grupo pero menos importante que los empresarios individuales. Este grupo nos aportará una menor rentabilidad.

También podemos segmentar el mercado por número de empleados. Como hemos puesto anteriormente, la mayor parte de nuestros clientes serán empresarios individuales (autónomos).

Habrán empresas también de entre 1 y 5 trabajadores, entre 5 y 30 y más de 30 trabajadores.

Lo que más nos interesa son las empresas entre 5 y 30 trabajadores sin personal contable ya que estos serán los que nos reporten el mayor margen de rentabilidad para nuestra organización. Almería, junto con El Ejido, Vicar, y un sinnúmero de localidades cercanas es un lugar en el que la mayor parte de las sociedades cuentan con entre 5 y 30 empleados y es importante aprovechar esta oportunidad que nos ofrece la zona para centrarnos en este segmento.

En lo que se refiere al segmento geográfico, nosotros desde el principio solo vamos a establecernos en Almería capital, pero también tenemos pensado hacerlo conforme vayamos creciendo en El Ejido y Granada capital.

5.3. Precios.

Estos precios son orientativos para hacernos una idea de lo que cobran las empresas del sector en Almería.

Asesoramiento contable

Gestión de asientos contables: 100/150 euros trimestre

Presentación de cuentas anuales: 300 euros (+impuesto de sociedades)

Solo alquileres: cuota trimestral 50/60 euros

Asesoramiento fiscal

Confección y presentación declaraciones de IVA (cuota).

Impuesto de sociedades: (dentro de la presentación de cuentas anuales) 300 Euros.

Declaración de Renta: dentro de cuota la de presentación de cuentas anuales.

Declaración de Actividades Económicas: 30/40 euros.

Declaración de sucesiones, herencias: depende de la herencia.

Asesoramiento fiscal a asociaciones, fundaciones, sector inmobiliario: como empresas → 50 euros mensuales.

Asesoramiento jurídico

Asesoramiento de protección de datos: 100 euros.

Trámites de organismos públicos, registro y notaria física digital: 80 euros / libros (150 euros).

Constitución de empresas: 400/600 euros.

Mantenimiento de libros societarios/contables: dentro de la cuota de la presentación de cuentas anuales.

Contabilidad modificaciones fiscales + envío balances:

Si es una pyme: 200 euros al trimestre (contabilidad, modificaciones fiscales, asesoramiento).

Si es una gran empresa: 100/150 mensuales (contabilidad, modificaciones fiscales y asesoramiento).

5.4 Plan de comunicación.

El plan de comunicación es un punto importante para poder llegar a los clientes que deseamos. Consiste en la realización de múltiples actividades encaminadas a hacerlas llegar al público objetivo y de esta manera hacerle ver cuál es la función de la organización y todos los aspectos que consideremos relevantes para atraer a ese público.

Para realizar este plan de comunicación es imprescindible que utilicemos soportes y medios de comunicación tales como la radio, la televisión local, los periódicos de la ciudad, Internet, etc.

Para poder realizar esto necesitaríamos estar en contacto con las plataformas audiovisuales cada vez que queramos realizar una campaña de este tipo. Para poder desempeñar este plan de comunicación necesitaríamos un presupuesto de 5000 euros por lo menos para el primer año. Es imprescindible una inversión en este tipo de plataformas porque así llegaremos a muchas personas de la región.

Dentro de internet es importante tener en cuenta todos aquellos soportes web como Facebook, Twitter, foros varios, página web de la empresa, Instagram, y un sinnúmero de soportes que hay. Debemos de dejarnos ver y llegar al público a través de estas plataformas online.

Para poder realizar estas acciones es necesario descargarlos desde Internet de forma gratuita. Una vez descargados es importante realizar un seguimiento diario y actualizar diariamente las redes sociales. Es muy importante no abandonarlas ya que es necesario que el público vea constantemente que estamos actualizados. No hay presupuesto para realizar este tipo de acciones ya que de manera gratuita se puede realizar.

5.5. Marketing Directo.⁶

El marketing directo lo van a realizar los propios socios y empleados de la organización ya que no podemos permitirnos una persona más que lleve todos estos temas dentro de un departamento específico de marketing. Este tipo de marketing es sencillo y bajo en costes y casi siempre da resultado.

⁶ “El marketing directo consiste en la identificación de canales de comunicación directos hacia el consumidor final para ponerse en contacto y entregar bienes y servicios a los clientes sin necesidad de utilizar intermediarios de marketing” (2006, p. 640)

Realizaremos los siguientes métodos del marketing directo:

Mailing. Consiste en ponernos en contacto con los clientes (en su mayoría empresas) a través de correo electrónico. Realizaremos este método de marketing siempre que haya tiempo ocioso aprovechando así el tiempo y poder informar al público de nuestra asesoría.

Telemarketing o marketing telefónico. Lo realizaremos en la organización cuando alguien tenga tiempo ocioso ya que a través de este método podremos de una manera sencilla ponernos en contacto vía telefónica con los clientes de las organizaciones y de esta manera concertar una cita y así poder ganarnos su confianza para que demanden nuestros servicios.

Visitas comerciales. Aprovechando que los socios contamos con buenas formas para tratar al público, es importante aprovechar esta oportunidad y así concertar visitas que nos permitan ganar clientes. Este tipo de métodos son muy importantes ya que nos van a permitir entablar una relación de confianza con los clientes y de esta manera hacer más efectiva y duradera la relación.

Relaciones públicas. En lo que respecta a este método crearemos tarjetas de visita. Cada empleado tendrá la suya propia. Es una manera sencilla de darnos a conocer en nuestro entorno por el que nos movamos.

Publicidad. La publicidad es sumamente importante ya que nos permitirá ser más conocidos en la ciudad y localizaciones cercanas a la misma. Por ejemplo los anuncios en la radio local serán muy importantes ya que es una manera barata y efectiva para llegar a la mayor parte de la población. Son miles de personas las que conectan la radio cada mañana o cada tarde al igual que los anuncios en televisión local tales como Interalmería.

También es importante anunciarnos en periódicos locales como La voz de Almería, el ideal, diario de Almería, etc.

Los anuncios en vallas publicitarias y marquesinas también los tendremos en cuenta ya que en zonas donde circule gran cantidad de población pueden dar un resultado efectivo.

La creación de nuestra propia página web donde expondremos todos nuestros servicios, nuestra forma de trabajar y nuestros métodos que permiten que realicemos un buen servicio. En la misma página web habrá una pestaña mediante la cual los usuarios

podrán ingresar a la plataforma online comentada anteriormente mediante un usuario y contraseña.

Una propuesta bastante atractiva es la realización de un plan de marketing de manera muy detallada que nos permita enfocarnos con estrategias de una manera más correcta hacia nuestros clientes. El plan de marketing debe de ser efectivo para darnos el resultado que queremos.

Para realizar el plan de marketing contamos con el siguiente presupuesto para los 5 años del horizonte temporal de análisis.

Gasto marketing						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto publicidad	0,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €	7.500,00 €
Gasto relaciones públicas	0,00 €	400,00 €	800,00 €	900,00 €	900,00 €	800,00 €
Gasto merchandising	0,00 €	600,00 €	700,00 €	300,00 €	900,00 €	700,00 €
Total	0,00 €	5.000,00 €	6.500,00 €	7.200,00 €	8.800,00 €	9.000,00 €

5.6. Objetivos de ventas.

El objetivo de ventas que vamos a proponer a continuación se debe básicamente a la capacidad productiva de los empleados que forman nuestra organización. Prevemos la mayor carga posible de trabajo para nuestros trabajadores y por lo tanto la fijaremos como el objetivo de ventas anuales. A continuación detallo el número de clientes que tenemos previsto.

El objetivo de ventas anual que persigue nuestra empresa que necesitamos realizar son de 60 gestiones a los particulares, 55 gestiones para clientes que sean empresarios individuales (autónomos), 35 gestiones a clientes que tengan empresas formadas por entre 1 y 5 trabajadores, 15 gestiones a empresas que estén constituidas entre 5 y 10 trabajadores y por último, 5 gestiones a empresas de más de 30 trabajadores.

En lo que respecta a la capacidad que tiene la empresa para realizar planes estratégicos y de inversión realizará 25 y 15 respectivamente.



A continuación incluimos el plano de la oficina donde vamos a realizar nuestro trabajo.



La oficina como podemos observar tiene una distribución de despachos independientes para que cada empleado realice sus actividades. Observamos que los despachos más grandes pertenecen a los gerentes y los más pequeños a los dos empleados. También hay una sala de reuniones en la que se reunirán los empleados junto con los socios para tomar decisiones. También tenemos una sala común para que los clientes esperen su turno cómodamente. La entrada está justo donde está la sala común (sala de espera). Los aseos están junto a la oficina de un gerente.

6.2. Capacidad de producción.

En lo que se refiere a la capacidad de producción se prevé que tengamos capacidad para dar servicio anualmente a:

- 60 gestiones para los particulares.
- 55 clientes que sean empresarios sin trabajadores.
- 35 clientes que tengan empresas con capacidad de entre 1 y 5 trabajadores.

- 15 clientes que tengan empresas entre 5 y 10 trabajadores.
- 5 clientes que tengan empresas de más de 30 trabajadores.
- Capacidad para hacer como máximo 25 planes estratégicos.
- Capacidad para hacer como máximo 15 planes de inversiones.
- Capacidad para realizar otras consultas y aproximadamente son 85 consultas.
- Capacidad para gestionar como máximo 15 empresas online.

Los cuatro trabajadores podríamos realizar estos servicios como máximo debido que es nuestro límite impuesto al año.

6.3. Horario de trabajo.

El horario de trabajo de oficina es el siguiente:

Horario de mañanas: De 08:30 a 14:00 horas. Media hora para el desayuno a lo largo de la mañana. Los trabajadores desayunarán por turnos.

Horario de tarde: De 16:30 a 19:30 horas.

Debemos aclarar que se echarán horas extra cuando sean necesarias, cómo en la época en la que se hagan las declaraciones de la renta, se paguen los impuestos, etc., ya que el volumen de trabajo será mucho mayor que el del resto del año.

6.4. Control de calidad.

En lo que respecta al control de calidad que debemos de tener en la organización, este es un aspecto fundamental en la política de la organización. Cada trabajo debe de ser supervisado nuevamente para encontrar posibles errores de su realización anterior. Cada trabajador debe supervisar de manera exhaustiva el trabajo realizado ya que no podemos presentar un servicio de asesoramiento con errores.

Es muy importante un buen control que haga que nuestro trabajo diario tenga la calidad que queremos darle. Un trabajo con errores y con una calidad pésima condiciona a la reputación de la asesoría y por lo tanto los clientes no quedarán contentos marchándose a otras asesorías. Es imprescindible mantener un cierto nivel de calidad ya que eso hará mantenernos entre los primeros de toda la zona de Almería y área metropolitana.

7. Plan de Organización y RR.HH.

En la realización de este punto vamos a incidir sobre varios aspectos que son de interés para el correcto funcionamiento de nuestra organización.

A continuación en los sucesivos puntos, vamos a realizar un análisis de la plantilla que forma la empresa, los salarios, la formación necesaria para desempeñar los puestos de trabajo, la definición de puestos, funciones y responsabilidad del personal, los sistemas de motivación y retención del personal y el control de las tareas y del personal.

Llegados a este punto he de aclarar que conforme vaya transcurriendo el tiempo, la demanda irá incrementándose y por lo tanto, también irá incrementándose paulatinamente la plantilla en función de la carga de trabajo. Estos datos que vamos a presentar a continuación son orientativos teniendo en cuenta una demanda más o menos razonable para que sea posible la viabilidad de la organización.

Cuadro 9. Indicadores relativos a las políticas de recursos humanos en el sector español de la consultoría

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

Fuentes: (1) INE, Encuesta de Población Activa; (2) INE, Encuesta Anual de Costes Laborales; del resto de los datos: AEC.

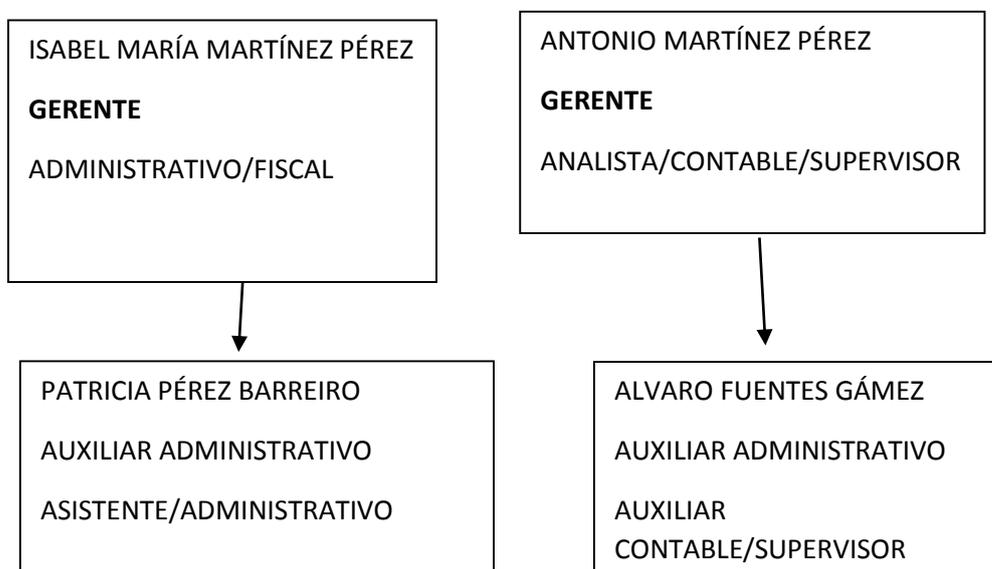
Este cuadro hace referencia a los indicadores de las políticas de los recursos humanos en el sector de las consultorías. Los indicadores que aquí se mencionan nos ofrecen la tendencia que siguen desde el año 2011 hasta el año 2014.

En esta tabla, nos detalla cómo están formadas las plantillas a nivel nacional en el sector de la consultoría entre el año 2011 y el año 2014.

Por ejemplo: en el indicador mujeres en las empresas de consultoría observamos las proporciones con respecto a los hombres. Observamos como en el año 2011, hay un

33,4% de mujeres trabajadoras en el sector de la consultoría, en el año 2012 pasa a ser del 34,2% hasta el año 2014 que se estanca en el 33,7%.

7.1. Organigrama empresarial.



7.2 Definición de los puestos, funciones y responsabilidades del personal.

1. Parte fiscal y tributaria.

En este puesto el empleado realiza todo lo relacionado con los impuestos que deben tributar las empresas y los particulares. Realizará las funciones tal como el impuesto de sociedades, el impuesto de renta, el impuesto de actividades económicas, el impuesto de sucesiones y herencias y el asesoramiento fiscal a asociaciones.

Este puesto lo ocupará Isabel María Martínez Pérez junto con la persona de apoyo Patricia Pérez Barreiro, aunque a veces cuando tengan mucha carga de trabajo, Antonio Martínez Pérez ayudará para que el trabajo sea completado.

2. Parte contable.

En este puesto el empresario se dedica a todo lo relacionado con el análisis de la información económica y financiera para tomar las decisiones correctas y realizando los análisis de inversiones y la elaboración de las cuentas anuales.

Este puesto lo va a realizar Álvaro Fuentes Gámez, Antonio Martínez Pérez y en ocasiones también lo realiza Isabel María Martínez Pérez cuando la carga de la empresa sea superior a la que ellos puedan soportar.

Álvaro Fuentes Gámez se encargará del seguimiento de la contabilidad durante todo el año y Antonio también junto a este realizara las tareas aunque se dedicará también a las funciones de gerencia que le corresponden.

3. Otros.

Cuando una parte se quede ociosa, ayudará a las demás en sus funciones para sacar el trabajo adelante en un tiempo efectivo para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera rápida. Siempre a lo largo de todo el ejercicio, habrá temporadas en las que unos trabajadores tengan menor carga de trabajo ya que una asesoría depende en mayor medida de los momentos del año en los que se presentan las distintas declaraciones y “papeles” a la administración o cierres de ejercicios económicos. Por lo tanto cuando un trabajador tenga menor carga de trabajo, ayudará a los compañeros que tengan mayor trabajo para que todo transcurra según los plazos previstos.

7. 3. Formación de la plantilla.

En lo que respecta a la formación de la plantilla para formar parte de una empresa de estas características podemos decir que es un aspecto de los más relevantes para que el desempeño del trabajo que se requiere sea el correcto.

Los trabajadores deben de tener unos conocimientos académicos superiores ya que es necesario que comprendan todo aquello en lo que trabaja una asesoría. Es necesario que comprendan el funcionamiento de este sistema de leyes y documentos en el que gira la actividad de este tipo de organizaciones.

La experiencia es otro punto fundamental en los requerimientos de los empleados. Un empleado con experiencia laboral anterior lleva cierta ventaja ya que nos puede aportar información, experiencias y formas de trabajar de la que nosotros mismos no hayamos sido partícipes con anterioridad. Es bueno aprender de todos los componentes de este puzzle.

Es importante además la continua formación y por ello en nuestra organización cada cierto tiempo impartiremos cursos de formación. Estar actualizado es tan importante para la organización que incluso puede decidir aspectos relevantes de nuestro desempeño. Un auténtico profesional siempre está actualizándose y reinventándose y por ello desde nuestra organización vamos a poner todo nuestro empeño en lograr que nuestra plantilla siempre cuente con la óptima formación requerida en este sector tan competitivo y exigente.

7.4. Remuneración e incentivos.

El sueldo para los dos socios será sobre los 1400 euros netos cada uno. Constará de 14 pagas anuales. Una paga extraordinaria será en Navidad y la otra será en Agosto.

El sueldo para los trabajadores administrativos/auxiliares es de 1050 euros netos. Las horas extra serán realizadas a medida que se vaya desarrollando la actividad de la empresa y siempre que sea necesario. Son imprescindibles para acabar el trabajo de una manera satisfactoria. Cada hora extra será pagada a 12 euros.

A continuación vamos a detallar una tabla para los Sueldos y otra para las horas extra que se van a realizar a lo largo de todo el año.

Sueldos				
Meses	Isabel María Martínez	Antonio Martínez	Álvaro Fuentes	Patricia Pérez
Enero	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Febrero	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Marzo	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Abril	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Mayo	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Junio	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Julio	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Agosto	2.800,00 €	2.800,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Septiembre	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Octubre	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Noviembre	1.400,00 €	1.400,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Diciembre	2.800,00 €	2.800,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
Total	19.600,00 €	19.600,00 €	12.600,00 €	12.600,00 €

Previsión pagas extra	Álvaro Fuentes	Patricia Pérez	Total horas extra
Enero (horas extra)	10	10	20
Febrero (horas extra)	9	9	18
Marzo (horas extra)	11	11	22
Abril (horas extra)	12	12	24
Mayo (horas extra)	10	10	20
Junio (horas extra)	9	9	18
Julio (horas extra)	8	8	16
Agosto (horas extra)	6	6	12
Septiembre (horas extra)	8	8	16
Octubre (horas extra)	9	9	18
Noviembre (horas extra)	10	10	20
Diciembre (horas extra)	12	12	24
Total € (12 € hora extra)	1368	1368	2736

Para motivar a nuestros trabajadores diseñaremos un sistema en el cual si cumplen los objetivos y trabajan con eficiencia, de forma organizada y cordial con el resto de empleados de manera que esto permita tener un buen ambiente de trabajo, serán premiados con un viaje de 8 días al destino turístico que deseen.

7.5. Sistemas de motivación y retención de personal.⁷

El trato al personal siempre ha sido una de las cosas más importantes para que una organización funcione de manera correcta y en armonía. Son muchas horas las que los empleados pasan al día trabajando codo con codo y por ello es muy importante que exista una buena armonía y motivación en el desempeño de las tareas.

Para que la motivación de los empleados se lleve a cabo lo principal es el buen clima de trabajo. Otro aspecto relevante, mediante el cual se conseguirá la retención del personal será la de fijar un contrato indefinido.

⁷ “La motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de esforzarse lo máximo posible en la realización de las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo” (2016 p. 58)

Por otra parte, es muy importante el pago del salario el mismo día de cada mes sin demoras en el tiempo.

También, contaremos con un sistema de incentivos entre los cuales estará la entrega de obsequios por cumplimiento de los objetivos. Siempre que la organización funcione de un modo correcto se premiará al empleado

Gracias a la motivación de cada día, los empleados realizarán su trabajo de una manera más eficiente y provechosa que sí no tuvieran motivación alguna. Gracias a la motivación los objetivos se alcanzan antes y de una manera satisfactoria y la organización obtiene mejores resultados.

Para poder realizar esto es necesario que se impongan medidas que ayuden en que esto sea posible. Para que el personal esté motivado primero es muy importante que éste se sienta cómodo en el entorno de trabajo y tenga un buen sueldo. Si no está cómodo y no tiene un buen sueldo, lógicamente no encontrará la motivación en su puesto de trabajo y por lo tanto el rendimiento será más bajo de lo que nosotros como organización fijamos.

Aparte de ofrecer a nuestros trabajadores un sueldo fijo, también es importante ofrecerles un sueldo variable en función del rendimiento. Si estos obtienen un mes con más rendimiento y más trabajo, se les pagará una parte extra que les recompensará.

7.6. Control de las tareas y personal.

En este punto vamos a resaltar la importancia del control del personal por parte de los gerentes. Como es lógico el control de las tareas y del personal será llevado a cabo por los gerentes de la organización ya que son los responsables y los principales actores que quieren que este proyecto salga adelante.

El óptimo desarrollo de las tareas que se deben realizar por parte del personal es muy importante para que el desenvolvimiento de la organización sea eficiente. Es importante que todas las tareas se desarrollen conforme a lo preestablecido sin apenas variación. Pueden producirse cambios de última hora que se irán comunicando a los empleados conforme vayan sucediendo. A veces los imprevistos pueden ser un punto de conflicto en nuestro desempeño y pueden alterar nuestros esquemas de partida pero teniendo un control estricto sobre ellos y realizando los ajustes necesarios todo será más fácil.

8. Aspectos legales.

Una vez realizado el plan de empresa, se empezará a poner en marcha los trámites administrativos:

-Tener en regla todos los papeles para poder poner en marcha el proyecto es uno de los aspectos más complicados ya que son muchísimos pasos antes de poder iniciar la actividad empresarial.

Para comenzar dicho proceso, hay que elegir la forma jurídica que es una sociedad limitada donde el 50% de las participaciones serán repartidas entre uno y otro socio, es decir, entre Isabel María Martínez Pérez y Antonio Martínez Pérez.

El capital inicial es de 3000 euros para constituir una sociedad limitada. En nuestro caso, Isabel María y Antonio aportarán en conjunto 20000 euros, el cual se dividirá en 50 % cada uno, es decir 10000 euros.

Una vez constituida, se pondrá en marcha los trámites administrativos. En primer lugar, habrá que pedir la solicitud del número de Solicitud de Número de Identificación Fiscal, este se pide en la Agencia Tributaria y según sea una sociedad o un autónomo tendrá que realizarlo de una manera diferente. En el caso de que sea un autónomo, el número de identificación fiscal será el número de su DNI y si es una sociedad tendrá que presentar el modelo censal 036 con una copia de la escritura, además del DNI del que haya presentado la solicitud.

-Otro trámite sería darse de alta en la Seguridad Social que lo tendrá que realizar tanto el autónomo como el que represente una sociedad mercantil.

-Tendremos que realizar solicitudes de licencias municipales porque necesitaremos un local para iniciar nuestra actividad empresarial, por lo que tendremos que pedir una solicitud en el Ayuntamiento en el sector de urbanismo para poder abrir nuestro negocio.

-Cuando vayamos a contratar trabajadores en nuestra asesoría, se tramitará la apertura de cotización en la Seguridad social y comunicará la apertura al centro de trabajo.

9. Plan económico / financiero.

9.1. Inversión en ANC y NOF.

La inversión necesaria en activos no corrientes inicialmente es de 30 000 euros. En el año 2 será necesario realizar otra inversión de 28 000 euros ya que abrimos otra oficina en El ejido y por ello es necesario. En el año 4 realizaremos otra inversión de 22 000 euros ya que tenemos previsto abrir otra oficina en Granada capital.

La financiación necesaria para acometer el proyecto en el año inicial es de 70 000 euros. Ampliaremos la financiación en 21 360 euros para el segundo año.

La inversión necesaria en NOF (Necesidades Operativas de Fondos) para todos los años son los siguientes:

- Año inicial de 40 000 euros, el año 1 de 115 075.3 euros, el año 2 de 128 131 euros, el año 3 de 119 185.7 euros, el año 4 es de 29 416 euros y el último año es de 55 641 euros.

9.2. Previsión de ingresos.

Ingresos previstos por la organización						
Asesoría contable, fiscal y jurídica						
	% sobre el total	Cuota mensual en €	€ anuales cuota (cuota mensual*12 meses)	Cantidad de clientes aproximado	Total Ingresos	
Particulares	19,35%	80,00 €	960,00 €	60	57.600,00 €	
Empresas sin trabajadores	17,74%	135,00 €	1.620,00 €	55	89.100,00 €	
Empresas entre 1 y 5 trabajadores	11,29%	155,00 €	1.860,00 €	35	65.100,00 €	
Empresas entre 5 y 30 trabajadores	4,84%	190,00 €	2.280,00 €	15	34.200,00 €	

Empresas de más de 30 trabajadores	1,61%	230,00 €	2.760,00 €	5	13.800,00 €
Ingresos previstos totales					259.800,00 €
Planes estratégicos y de inversiones					
	% sobre el total	cuota mensual	Pago único	cantidad de clientes aproximado	Total ingresos
Plan estratégico	8,06%	0,00 €	550,00 €	25	13.750,00 €
Plan de inversiones	4,84%	0,00 €	450,00 €	15	6.750,00 €
otras consultas	16,13%	0,00 €	30,00 €	50	1.500,00 €
Total ingresos provisionales					22.000,00 €
Servicio Online					
	% sobre el total	Cuota mensual en €/pago único	€ anuales cuota (cuota mensual*12 meses)	Cantidad de clientes aproximado	Total ingresos
Gestión de empresas online	5%	115,00 €	1.380,00 €	15	20.700,00 €
Consultas	11%	25,00 €		35	875,00 €
Ingresos totales previstos					21.575,00 €
Total ingresos previstos de todas las actividades					303.375,00 €

Los ingresos previstos para los siguientes años son:

Previsión ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	303.375,00 €	380.000,00 €	400.000,00 €	450.000,00 €	500.000,00 €

Tenemos en cuenta para esta previsión la buena marcha de la economía nacional, es decir, que siga creciendo.

9.3. Previsión de Gastos.

PREVISIÓN DE GASTOS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros	0,00 €	9.000,00 €	9.500,00 €	14.000,00 €	14.500,00 €	16.000,00 €
Sueldos y salarios	0,00 €	67.136,00 €	67.136,00 €	100.000,00 €	115.000,00 €	115.000,00 €
Seguridad social	0,00 €	12.960,00 €	12.960,00 €	19.440,00 €	22.680,00 €	22.680,00 €
Alquiler local	0,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €	28.000,00 €	28.000,00 €	30.000,00 €
Gastos comerciales	0,00 €	6.000,00 €	8.000,00 €	16.000,00 €	19.000,00 €	21.000,00 €
Otros gastos	0,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Materiales	0,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €	9.000,00 €	10.000,00 €	10.500,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	0,00 €	2.300,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	900,00 €	1.500,00 €	1.700,00 €	2.000,00 €	2.100,00 €
Primas de seguros	0,00 €	2.100,00 €	2.800,00 €	4.000,00 €	4.100,00 €	4.800,00 €
Servicios bancarios y similares	0,00 €	400,00 €	450,00 €	500,00 €	520,00 €	570,00 €
Comunicaciones (gastos marketing)	0,00 €	5.000,00 €	6.500,00 €	7.200,00 €	8.800,00 €	9.000,00 €
Otros tributos (IBI, IAE, IVTM, etc)	0,00 €	1.500,00 €	1.600,00 €	1.800,00 €	1.200,00 €	1.500,00 €
Gastos de formación	0,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €	3.600,00 €	3.900,00 €	3.300,00 €
Gastos de viajes	0,00 €	2.000,00 €	2.100,00 €	1.900,00 €	1.800,00 €	2.100,00 €
TOTAL	0,00 €	134.696,00 €	141.446,00 €	216.140,00 €	240.500,00 €	247.550,00 €

En lo que respecta a la previsión de gastos para todo el horizonte temporal, vemos como el mayor gasto es de los sueldos y salarios ya que es el gasto principal que tenemos en la organización.

9.4. Cuenta de resultados.⁸

Paso 7: Cta. Rdos.	Inicio	Año 1	Año 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos ventas	0,00	303.375,00 €	380.000,00	400.000,00 €	450.000,00 €	500.000,00 €
Gastos variables	0,00	109.696,00 €	116.446,00	176.140,00 €	200.500,00 €	207.550,00 €
Gastos fijos	0,00	25.000,00 €	25.000,00	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
EBITDA	0,00	168.679,00 €	238.554,00	183.860,00 €	209.500,00 €	252.450,00 €
Amortizaciones	0,00	6.000,00 €	6.000,00	11.600,00 €	11.600,00 €	13.600,00 €
BE	0,00	162.679,00 €	232.554,00	172.260,00	197.900,00	238.850,00
Gastos financieros	0,00	4.000,00 €	3.520,00	3.040,00 €	5.760,00 €	4.880,00 €
BAI	0,00	158.679,00 €	229.034,00	169.220,00	192.140,00	233.970,00
IS	0,00	47.603,70 €	68.710,20 €	50.766,00 €	57.642,00 €	70.191,00 €
BN	0,00	111.075,30 €	160.323,80	118.454,00	134.498,00	163.779,00

⁸ Me he basado para el análisis en: (A. Rojo Ramírez, 2012)

Dividendos	0,00	0,00 €	0,00	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ejercicio	0,00	111.075,30 €	160.323,80	118.454,00 €	134.498,00 €	163.779,00 €
Resultados años anteriores	0,00	0,00 €	111.075,30	160.323,80 €	118.454,00 €	134.498,00 €

En la cuenta de resultados observamos siempre unos beneficios netos positivos. Estos resultados a lo largo de todo el horizonte temporal planificado nos van a permitir acometer inversiones y desarrollar nuestra actividad propiamente dicha.

9.5. Balance de situación.⁹

BALANCE						
ACTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) ACTIVO NO CORRIENTE	30.000,00	24.000,00	46.000,00 €	34.400,00 €	26.800,00 €	41.200,00 €
I. Inmovilizado Intangible	4.000,00	3.200,00 €	6.400,00 €	4.800,00 €	3.200,00 €	5.600,00 €
1. Desarrollo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Concesiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Patentes, licencias, marcas y similares	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Fondo de comercio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5. Aplicaciones informáticas	4.000,00 €	3.200,00 €	6.400,00 €	4.800,00 €	3.200,00 €	5.600,00 €
6. Otro inmovilizado intangible	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Inmovilizado material	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1. Terrenos y construcciones	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Inmovilizado en curso y anticipos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Inversiones inmobiliarias	26.000,00	20.800,00	39.600,00 €	29.600,00 €	23.600,00 €	35.600,00 €
1. Terrenos	4.000,00 €	3.200,00 €	6.400,00 €	4.800,00 €	3.200,00 €	5.600,00 €
2. Construcciones	7.000,00 €	5.600,00 €	14.200,00 €	10.800,00 €	7.400,00 €	14.000,00 €
3. Mobiliario	15.000,00 €	12.000,00 €	19.000,00 €	14.000,00 €	13.000,00 €	16.000,00 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Inversiones financieras a largo plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
VI. Activos por impuesto diferido	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
B) ACTIVO CORRIENTE	40.000,00	158.575,30	287.706,30	408.392,00 €	439.008,00 €	495.949,00 €
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00 €	0,00 €	59.418,50 €	141.192,00 €	248.808,00 €	183.244,00 €
II. Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1. Comerciales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

⁹ Me he basado para el análisis del Balance en: (A. Rojo Ramírez, 2012)

3. Productos en curso	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Productos terminados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6. Anticipos a proveedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00 €	14.862,50 €	40.300,00 €	57.200,00 €	53.200,00 €	67.000,00 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	0,00 €	14.862,50 €	24.500,00 €	38.000,00 €	34.000,00 €	52.000,00 €
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Deudores varios	0,00 €	0,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €	16.000,00 €	15.000,00 €
4. Personal	0,00 €	0,00 €	3.800,00 €	4.200,00 €	3.200,00 €	0,00 €
5. Activos por impuesto corriente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1. Instrumentos de patrimonio	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Créditos a empresas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Valores representativos de deuda	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
4. Derivados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5. Otros activos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Inversiones financieras a corto plazo	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €	25.000,00 €	27.000,00 €	58.000,00 €
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	40.000,00 €	143.712,80 €	172.987,80 €	185.000,00 €	110.000,00 €	187.705,00 €
1. Tesorería	40.000,00 €	143.712,80 €	172.987,80 €	185.000,00 €	110.000,00 €	165.000,00 €
2. Otros activos líquidos equivalentes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	22.705,00 €
TOTAL ACTIVO (A + B)	70.000,00 €	182.575,30 €	333.706,30 €	442.792,00 €	465.808,00 €	537.149,00 €
BALANCE						
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) PATRIMONIO NETO	20.000,00 €	131.075,30 €	287.686,30 €	361.752,00 €	391.848,00 €	443.769,00 €
A-1) Fondos Propios	20.000,00 €	131.075,30 €	287.686,30 €	361.752,00 €	391.848,00 €	443.769,00 €
I. Capital	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
1. Capital escriturado	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
2. (Capital no exigido)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Prima de emisión	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Reservas	0,00 €	0,00 €	107.362,50 €	223.298,00 €	212.350,00 €	225.000,00 €
1. Legal y estatutarias	0,00 €	0,00 €	20.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
2. Otras reservas	0,00 €	0,00 €	87.362,50 €	165.000,00 €	165.000,00 €	185.000,00 €
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00 €	0,00 €	111.075,30 €	160.323,80 €	118.454,00 €	134.498,00 €
1. Remanente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. (Resultados negativos ejercicios anteriores)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

VI. Otras aportaciones de socios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	25.000,00 €	35.000,00 €
VII. Resultado del ejercicio	0,00 €	111.075,30 €	160.323,80 €	118.454,00 €	134.498,00 €	163.769,00 €
VIII. (Dividendo a cuenta)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	40.000,00 €	39.200,00 €	34.880,00 €	60.560,00 €	55.640,00 €	68.080,00 €
I. Deudas a largo plazo	40.000,00 €	39.200,00 €	34.880,00 €	60.560,00 €	55.640,00 €	68.080,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
2. Deudas con entidades de crédito	40.000,00 €	36.000,00 €	32.000,00 €	58.000,00 €	51.000,00 €	64.000,00 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00 €	3.200,00 €	2.880,00 €	2.560,00 €	4.640,00 €	4.080,00 €
4. Derivados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5. Otros pasivos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Pasivos por impuesto diferido	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IV. Periodificaciones a largo plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
C) PASIVO CORRIENTE	10.000,00 €	12.300,00 €	11.140,00 €	20.480,00 €	18.320,00 €	25.300,00 €
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
II. Provisiones a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
III. Deudas a corto plazo	10.000,00 €	8.800,00 €	6.640,00 €	14.480,00 €	11.120,00 €	16.800,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	0,00 €					
2. Deudas con entidades de crédito	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €	14.000,00 €	10.000,00 €	16.000,00 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00 €	800,00 €	640,00 €	480,00 €	1.120,00 €	800,00 €
4. Derivados	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
5. Otros pasivos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00 €	3.500,00 €	4.500,00 €	6.000,00 €	7.200,00 €	8.500,00 €
1. Proveedores	0,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	3.200,00 €	4.500,00 €
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
3. Acreedores varios	0,00 €	500,00 €	1.500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €
4. Personal (remuneraciones pdtes de pago)	0,00 €	1.500,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €	2.000,00 €
5. Pasivos por impuesto corriente	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
7. Anticipos de clientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
VI. Periodificaciones a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B +C)	70.000,00 €	182.575,30 €	333.706,30 €	442.792,00 €	465.808,00 €	537.149,00 €

Observamos un crecimiento constante del balance de la organización a lo largo de los 5 años de puesta en marcha de nuestro proyecto. Hay un crecimiento constante y continuado ya que tenemos pensado abrir dos oficinas más como comenté anteriormente

y por lo tanto eso nos supone un crecimiento. Concretamente en el año 3 ya tendríamos abierta la oficina de El Ejido y en el año 5 comenzaríamos a abrir otra oficina en Granada capital.

9.6. Estado de flujos de efectivo.¹⁰

A continuación detallamos el cuadro que representa el estado de flujos de efectivo.

Estado de Flujos de Efectivo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BN	0,00 €	107.362,50 €	147.336,00 €	136.752,00 €	141.848,00 €	141.064,00 €
(+) Amortizaciones	0,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	11.600,00 €	11.600,00 €	13.600,00 €
(=) Flujo de Caja Cta Rdos	0,00 €	113.362,50 €	153.336,00 €	148.352,00 €	153.448,00 €	154.664,00 €
Variación NOF	-40.000,00 €	-115.075,30 €	-128.131,00 €	-119.185,70 €	-29.416,00 €	-55.641,00 €
Flujo de Caja Circulante	-40.000,00 €	-115.075,30 €	-128.131,00 €	-119.185,70 €	-29.416,00 €	-55.641,00 €
Flujo de Caja operativo	-40.000,00 €	-1.712,80 €	25.205,00 €	29.166,30 €	124.032,00 €	99.023,00 €
Variación ANC	-30.000,00 €	0,00 €	-40.000,00 €	0,00 €	0,00 €	-33.600,00 €
Variación PNC	40.000,00 €	-800,00 €	-4.320,00 €	25.680,00 €	-4.920,00 €	12.440,00 €
Variación PN	20.000,00 €	0,00 €	-3.712,80 €	-44.388,30 €	-104.402,00 €	-111.848,00 €
Flujo de caja estructural	30.000,00 €	-800,00 €	-48.032,80 €	-18.708,30 €	-109.322,00 €	-133.008,00 €
Flujos de caja total	-10.000,00 €	-2.512,80 €	-22.827,80 €	10.458,00 €	14.710,00 €	-33.985,00 €
Flujo de caja total acumulado	-10.000,00 €	-12.512,80 €	-35.340,60 €	-24.882,60 €	-10.172,60 €	-44.157,60 €

9.7. Flujos libres de caja.

CIRCULACION FINANCIERA	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCL (activo)						
FCLop a IS	0,00	168.679,00	238.554,00	183.860,00	209.500,00	252.450,00
FCL op d IS	0,00	128.009,25	180.415,50	140.795,00	160.025,00	160.025,00
(-)Inv. ANC	-30.000,00	0,00	-28.000,00	0,00	-22.000,00	0
(-) Inv. NOF	-40.000,00	115.075,30	128.131,00	119.185,70	-29.416,00	-55641
(+)subv. Recibida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
FCLtotal	-70.000,00	12.933,95	24.284,50	21.609,30	108.609,00	104.384,00

Teniendo en cuenta un coste del capital (umbral de rentabilidad) del 9%. También tenemos en cuenta una tasa de Impuesto de Sociedades del 25%.

¹⁰ Para realizar este análisis me he basado en: (A. Rojo Ramírez, 2012)

9.8. VAN, TIR e índice de rentabilidad.

Rentabilidad económica a (5 años)	
Re(TIR)	44,03%
TIR-Kf	35,03%
Re(VAN)	201820,75

Debemos tener en cuenta un coste de la deuda ($K=9\%$).

Hemos podido observar que el $VAN > 0$, precisamente $VAN=201820.75$ EUROS y por lo tanto la inversión es viable desde un punto de vista económico.

La TIR también sale positiva y es superior al coste de la deuda, concretamente un 44.03% de diferencia por lo que es viable al igual que nos ha dicho el VAN anteriormente. El índice de rentabilidad para este proyecto es de un 35,03% y por lo tanto nos interesa en gran medida realizarlo.

10. Perspectivas de futuro.

10.1. Estrategias a realizar.¹¹

En lo que respecta a las estrategias a realizar a continuación vamos a exponer cuál de ellas vamos a desarrollar en nuestra organización para que esta funcione de una manera óptima.

Entre las estrategias que podemos desarrollar emplearemos una estrategia defensiva la cual se basa en los siguientes puntos:

En esta estrategia se debe establecer la misión, la visión, los objetivos de la organización y el posicionamiento de la misma.

Es necesario que se realicen continuos estudios del mercado en el cual vamos a desarrollar nuestra actividad.

En el supuesto de que tengamos éxito abriremos nuevos establecimientos.

¹¹ "El principal objetivo es facilitar el éxito de la empresa, guiando las decisiones directivas hacia la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva" (2002, p.28)

Mantener unos precios razonables, parecidos a los de la competencia, realizando descuentos por antigüedad de nuestros clientes y facilitar las formas de pago para que nuestros clientes ajustar los pagos que tienen que realizar con los periodos de maduración de sus ciclos económicos. Este último punto es muy importante ya que conseguimos que los clientes sean más fieles y por lo tanto tener una garantía aún mayor.

Las estrategias defensivas se realizan para disminuir el ataque de las empresas ofensivas del sector. Por ello disminuye el riesgo de ser atacado.

Otra estrategia muy importante que debemos realizar es la estrategia ofensiva pero esta la vamos a poner en marcha una vez consolidada nuestra organización. Es muy importante bajo nuestro punto de vista el desarrollo de esta estrategia una vez consolidada nuestra empresa en Almería para poder seguir creciendo y potenciando nuestra marca.

Para poder realizar esta estrategia es necesario que pongamos en marcha los siguientes puntos vitales:

Poner en marcha alianzas estratégicas con organizaciones del mismo sector y que sean clave en nuestro desarrollo como empresa y para conseguir el objetivo que nos hemos propuesto que es el de crecer fuera de la provincia de Almería, llevando nuestra marca a Granada.

También realizaremos una fuerte promoción de nuestra marca empresarial, ya que necesitamos ser sólidos en este aspecto para crear un prestigio sólo al alcance de muy pocas empresas del sector. Debemos dar una imagen seria y responsable, de prestigio, para poder situarnos en la mente de los consumidores como una firma sólida y que cumple con todas las exigencias de estos en el momento que se precise. La imagen de nuestra marca es por lo tanto un aspecto fundamental para crecer de la manera que requerimos.

Con esta estrategia pretendemos obtener una ventaja competitiva respecto al resto de las empresas que trabajan en el sector.

Para obtener una ventaja competitiva respecto a la mayoría de las organizaciones de este sector debemos de realizar ataques a los puntos débiles que tienen estas. Para poder realizar esto es necesario elaborar un informe detallado de las organizaciones más

próximas a nuestros clientes potenciales y tratar de sacar los puntos que las debilitan para poner en marcha estrategias y técnicas que permitan atacarlas de una manera efectiva.

10.2. Propuesta de nuevos negocios (largo plazo).

Una de las propuestas fundamentales que incluimos en este apartado, para conseguir una mayor cuota de mercado, es decir para la captación de nuevos clientes, incluir un servicio online el cual permita un mayor y mejor servicio para los clientes. Será un servicio que permitirá una mayor comodidad tanto para los empleados de nuestra organización como para los clientes que demanden nuestros servicios al poder realizar todas las gestiones vía online.

1-Servicio online

Desde nuestros inicios incorporamos un método de trabajo con un servicio web que será para nuestros clientes donde nuestro principal objetivo es reducir los costes, facilitar las gestiones, ahorrar tiempo, desplazamientos innecesarios, y principalmente facilitarle el servicio para que se encuentren más cómodos a la hora de tratar todos estos temas.

Será la creación de una plataforma, una especie de intranet, en la que tanto los empleados como los clientes entran con una clave y con un usuario. De esta manera todo se podrá gestionar desde esta plataforma y será mucho más fácil. Esta plataforma tendrá un software de contabilidad que nos permitirá subir todo tipo de facturas, podrán disfrutar de una tecnología puntera y eficaz. También incorpora una especie de video chat mediante el cual el cliente podrá ponerse en contacto inmediato y desde el lugar donde se encuentre con algún empleado de la organización, pero siempre en horario de trabajo. Para ello necesitamos la creación e instalación en nuestros ordenadores de la oficina por un técnico especializado. Ese técnico de vez en cuando será llamado para el mantenimiento de la plataforma.

La plataforma online permitirá:

Rapidez en las transacciones. Ahorrar tiempo en recursos humanos ya que necesitarás una personas menos que se encargue de la gestión de ordenar toda la documentación financiera, tampoco necesitarás tanto gestores o administrativos para que realicen las actividades.

También es importante evitar desplazamientos innecesarios a la asesoría y de esta manera, solo tener que ir cuando sea estrictamente necesario y por último ahorrar en el coste de mantenimiento de los programas de facturación.

10.3. Capacidad de la empresa para tener éxito en el sector.¹²

Para tener éxito en el sector debemos de contar con una serie de ventajas competitivas que además sean sostenibles en el tiempo, es decir, que se realicen para un largo plazo.

Un punto importante para poder realizar esto es ofrecer al cliente calidad-precio. Una empresa que pueda lograr una buena relación calidad-precio será capaz de obtener una ventaja competitiva respecto de sus competidores más cercanos.

También es importante desde nuestro punto de vista, poder incorporar las innovaciones en nuestras actividades y de esta manera estar actualizados constantemente y poder superar en este aspecto a la competencia. Dentro de este ámbito la tecnología es otro punto fuerte para lograr esa innovación que tanto se necesita en la organización.

La eficiencia en la realización de las tareas es muy importante para tener éxito en el sector.

Otro de nuestros puntos fuertes será darle al cliente un servicio personalizado ya que esto es un aspecto fundamental en la fidelización de clientes. El cliente necesita que se le escuche y se le adapte el servicio a sus necesidades y por ello vamos a hacer hincapié en este aspecto y de esta manera ganarnos poco a poco una clientela que seguro será muy complicada. Los socios y los empleados que formamos parte de la organización tenemos capacidad de sobra para realizarlo de manera correcta.

Otro aspecto realmente importante a poner en marcha en nuestra organización y para la realización de la organización de las tareas, es el trabajo en equipo. Todos nosotros debemos de tener muy claro que el trabajo colaborativo siempre es más eficaz que un trabajo individualizado. Siempre debemos apoyarnos los unos en los otros para poder realizar todas las tareas de una manera más correcta. Un trabajo en equipo siempre nos asegurará el éxito.

¹² Estas ideas han sacadas de: (M.Grant, 2002)

-Seguir creciendo en un futuro y así crecer en la provincia de Almería y abrir otras oficinas en El Ejido (el motivo es un lugar de una gran concentración empresarial)

También, nos gustaría ofrecer y montar oficinas en Granada, concretamente en Calle Recogidas. Es una de las mejores zonas de toda la capital granadina y una de las zonas donde pasa la mayor cantidad de gente que se dirige a hacer sus compras. Es una zona con mucho tráfico y por lo tanto también es un punto a favor para nuestro negocio ya que lo que nos interesa es que pasen la mayor cantidad tanto de vehículos como de personas al día.

Seguir manteniendo la calidad que merecen este tipo de servicios. Este punto es uno de los más importantes para el desempeño de nuestra organización ya que gracias a la buena realización de los servicios y con la calidad que nosotros le exigimos, el crecimiento de nuestra organización será continuado. Hemos apostado por un servicio de calidad para mantener a nuestros clientes contentos y de esta manera conseguir potenciales clientes. Basarse en la calidad es una estrategia elegida ya que desde nuestro punto de vista es mejor ofrecer un buen servicio que dar un servicio con baja calidad y con un coste bajo.

11. Puntos Fuertes y débiles de todo el proyecto empresarial. Forma en la que se solventarán los puntos débiles.

A continuación vamos a hacer referencia a los puntos fuertes y débiles que tenemos en nuestro proyecto empresarial.

Comencemos por los puntos débiles que hemos podido observar y que por tanto se pueden dar en el desarrollo de nuestro proyecto:

No conseguir que los trabajadores estén entusiasmados con el proyecto. Es un posible problema que se puede dar y por lo tanto debemos estar preparados para afrontarlo. Para solventar esta potencial debilidad, nos plantearemos de otra manera la forma de ver la organización y la ambición con la que queremos trabajar ya que si llegado el punto en el que el trabajador no esté entusiasmado esto nos quiere decir que algo no estamos haciendo bien.

Tener pocas ideas que sean originales y que ayuden a la organización en su crecimiento. Para solventar este punto le dedicaremos más tiempo al planteamiento de forma

conjunta de ideas posibles a desarrollar. La manera de hacerlo será sentarnos en grupo para proponer ideas en conjunto. Otra posibilidad sería la de informarnos de las ideas y proyectos que otras asesorías estén dispuestos a desempeñar en un futuro.

Dificultad en la motivación de los trabajadores ya que el trabajo en asesorías es un trabajo que a veces se hace pesado y es bastante rutinario. Si se produjera una desmotivación del personal una solución sería la de rotación de puestos.

No dedicar el tiempo necesario a lo que pueda ser realmente importante para nuestra organización y centrarnos más en tareas rutinarias de trabajo diario.

En ocasiones ser poco eficientes.

No arriesgarse ante la toma de complicadas decisiones. Si los promotores no se arriesgan de la manera en que lo deberían hacer, se debe hacer un esfuerzo conjunto, grupal, para valorar todas las decisiones a tomar, es decir, ayudar de la manera en que se pueda al encargado de tomar esas decisiones.

En lo que respecta a los puntos fuertes del proyecto y que pueden hacer que nuestra empresa crezca y se sitúe a niveles esperados:

Motivación e ilusión por el proyecto a realizar por parte de los promotores.

Buena preparación académica y profesional de los promotores y empleados.

Buena localización de la oficina inicial y las potenciales oficinas que se vayan abriendo sobre la marcha.

12. Planificación temporal de la puesta en marcha.

Hay un conjunto de trámites que harán los socios y estos no presentan ningún elemento concreto por el tipo de actividad con excepción de la necesidad de que dispongan del título de Gestor Administrativo para así poder realizar servicios de gestoría.

-Constitución de una sociedad Limitada

-Inscripción en el colegio de gestores de Almería

-Alquiler del local

-Solicitud de licencia de apertura

- La selección de los proveedores
- Adquisición de mobiliario
- Selección del personal
- Promocionar la apertura de la asesoría
- Solicitar un préstamo a largo plazo para iniciar el proyecto
- Registrar nuestra web
- Diseño del local (decoración del local).

13. Conclusiones.

En lo que respecta a este proyecto, he podido observar que este plan de empresa es interesante y viable para un futuro porque me aportará una idea sobre cómo desarrollar un plan de empresa basado en una asesoría, en un entorno como la ciudad de Almería y su área metropolitana.

Este lugar es favorable para realizar este proyecto porque hay una gran concentración de empresas agrícolas y auxiliares, por lo que tendrán que ser gestionadas y nosotros vamos a estar capacitados para realizar el servicio que ellos demanden. Vamos a aprovechar esta situación y enfocarlo como una oportunidad.

Aunque la situación tanto económica como política sea difícil en los últimos años, sabemos que podemos acometer este gran proyecto porque confiamos en nosotros mismos. La competencia existente es muy grande y concentrada, pero esta región cuenta con la capacidad suficiente para que más empresas de este tipo desarrollen su actividad organizacional.

Por lo tanto, es un proyecto ilusionante y atractivo para mis propios intereses ya que bajo mi punto de vista sería útil para poder enfocarme profesionalmente en este ámbito del que tan interesada estoy.

14. Bibliografía.

García, F.G (2012): “Investigación comercial”. Ed. Esic, Madrid.

Gómez, L.R.(2016): “Gestión de los recursos humanos”. Ed. Pearson, Madrid.

Grant M, Robert (2002): “Dirección estratégica”. Ed. Civitas, Madrid.

Kotler, Philip (1996): “Dirección de marketing”.Ed. Pearson, Madrid.

Ramirez,R.A(2011):”Análisis económico-financiero de la empresa”. Ed. Ibergaceta publicaciones, Madrid.

Ramirez, R.A(2012):“Las cuentas anuales de la empresa”. Ed.Ibergaceta publicaciones, Madrid.

Valls, M.C(2011):” Introducción a las finanzas” . Ed. Pirámide, Madrid.

file:///C:/Users/Usuario-PC/Downloads/Memoria%20AEC%202014.pdf