



**FACULTAD DE COMERCIO, TURISMO Y CIENCIAS
SOCIALES JOVELLANOS**

**MÁSTER EN CONTABILIDAD DIRECTIVA Y CONTROL DE
GESTIÓN**

PROYECTO DE POSTGRADO

Plan de Viabilidad Económica para una asesoría

Nombre: Raquel Izaguirre González

Directores: José Manuel Montes Peón

José Antonio Pérez Méndez

Enero 2012

Índice.

PARTE I. PRESENTACIÓN DE LA IDEA.....	4
1. Introducción.....	5
2. Promotores del proyecto.....	6
3. Elección de la forma jurídica.....	7
4. Concepto y características de la forma jurídica.....	8
PARTE II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA.....	9
1. Principales servicios.....	10
PARTE III. RECURSOS HUMANOS.....	12
1. Necesidad de personal y cualificación.....	13
2. Estructura de la organización.....	14
3. Contratación.....	14
4. Jornada laboral.....	14
5. Coste de personal.....	15
6. Vacaciones.....	17
7. Subcontratación.....	18
8. Sistemas de formación continua.....	18
PARTE IV. PLAN DE MARKETING.....	20
1. Presentación de la empresa al cliente.....	21
2. Publicidad y promoción.....	21

3. Determinación del precio de venta de los servicios.....	23
4. Localización de la empresa.....	24
PARTE V. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	26
1. Plan de inversión.....	27
2. Plan de financiación.....	28
3. Presupuesto de ventas.....	31
4. Previsión de ventas anuales.....	31
5. Coeficientes de amortización.....	32
6. Evolución de los costes variables.....	32
7. Evolución de los costes fijos.....	34
8. Capacidad de la empresa en horas de trabajo.....	36
9. Política de cobros y pagos.....	37
10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	37
11. Resumen del Balance de situación previsional.....	38
12. Cálculo del punto muerto.....	38
13. Ratios del proyecto.....	39
14. Rentabilidad del proyecto.....	41
15. Recuperación de la inversión.....	42
◆ CONCLUSIONES.....	43
◆ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS / PÁGINAS WEB.....	43

Parte I.

Presentación de la idea.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

PRESENTACIÓN DE LA IDEA.

1. Introducción.

“Toda actividad humana comienza con una idea. En una empresa, la idea original puede tener distintos orígenes. El proyecto pretende establecer una clasificación de estos orígenes, y al mismo tiempo analizar algunas de las decisiones previas a la puesta en marcha de una empresa. Estas decisiones estarán sujetas a determinadas condiciones por las que se elegirán aquellas estrategias que permitan la consecución de los objetivos. Algunos autores recurren a dos fuentes para explicar el proceso: las fuentes tradicionales (clientes, competidores, distribuidores, etc.) y las técnicas de creatividad o generación de ideas a partir del trabajo en grupo. Lo que está claro es que la idea de actuar empresarialmente proviene del hecho de involucrarse con la realidad.”¹

Para crear una empresa no es necesario ser un “gran inventor”, porque la mayoría de ideas de las que surgen nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación del entorno. Muchas veces la idea no es del todo nueva, sino que mejora o complementa ideas de otras empresas.

En un esquema teórico de la actividad empresarial encontramos como eje principal la idea. Una vez que el emprendedor dispone de esa idea, deberá transformarla en oportunidades de negocio, y después de una selección de las mismas iniciar la actividad empresarial.

El proyecto se basa en la idea de poner en marcha una empresa dedicada a prestar servicios de asesoría tanto contable como fiscal, a personas físicas y jurídicas en el municipio de Langreo.

Poner en práctica esta idea resulta sencillo, no supone grandes trámites burocráticos ni un gran desembolso económico.

Si pensamos en una asesoría, lo primero que se nos viene a la mente es que hay demasiadas; y este pensamiento nos podría llevar a dos conclusiones. La primera, es que si hay tantas significa que es un negocio que funciona, lo cual es difícil tal y como está la economía en la actualidad. La segunda es que, a pesar de tratarse de una idea que

1 www.books.google.es .“Creación de empresas. Módulo 2: La idea y oportunidad de negocio.”

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

probablemente nadie ve original, para triunfar tampoco es necesario un gran proyecto de innovación, bastaría con poseer una serie de cualidades o aprovechar con éxito la unión de las sinergias de varios socios.

Inicialmente se debe contar con una cartera de clientes suficiente para asumir determinados gastos iniciales. Posteriormente, para que el negocio vaya creciendo es necesario disponer de un plan comercial apropiado; resulta complicado captar clientes nuevos en una asesoría pero Asesores Contables, S.R.L. considera su buen hacer comercial como fundamental para garantizar su crecimiento futuro y obtener beneficios con rapidez. En esta empresa se considera que ser un buen asesor es un requisito imprescindible.

Otro factor que permite a Asesores Contables, S.R.L. diferenciarse de la competencia es el precio, pero siempre manteniendo una imagen similar o mejor que la de los demás; es decir, sin que el bajo precio frente al resto suponga para los clientes una duda sobre la calidad de los servicios. Ganarse la confianza de los clientes, resulta por tanto, esencial.

Un local limpio y atractivo, con equipamiento moderno, ambiente cálido y confortable, la cortesía de los empleados, así como atención a los auténticos intereses del cliente son los puntos clave de Asesores Contables, S.R.L.

También es necesario tener en cuenta la calidad de los conocimientos de los empleados, en esta empresa cuentan con grandes profesionales pero no se descuida la formación continua de los mismos y la búsqueda de nuevos servicios para los clientes.²

2. Promotores del Proyecto.

Los promotores del proyecto son dos personas con experiencia en este tipo de empresas, puesto que ambas han trabajado anteriormente por cuenta ajena en otras asesorías. Son María Fernández Díaz y Pedro Fernández Díaz. María y Pedro son hermanos y ambos residen en el municipio de Langreo, por lo que situar su negocio en ese municipio les ahorraría muchos costes de desplazamiento a su lugar de trabajo.

María es Diplomada en Ciencias Empresariales y ha realizado un Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas. Su experiencia laboral es amplia puesto que ha trabajado en el área contable de una conocida asesoría de Oviedo durante los últimos 8

2 http://supercontable.com/pag/documentos/temas_interes/comocrearunaasesoria.htm

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

años.

Pedro es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y también ha trabajado durante 5 años en una Gestoría de la zona dedicándose a temas de índole fiscal.

3. Elección de la forma jurídica de la empresa.

Es difícil establecer unos criterios generales que permitan determinar la forma jurídica más adecuada en cada caso concreto, dado que cada proyecto empresarial presenta unas características propias que requieren de su estudio particular.

No obstante, se podrían citar algunos aspectos generales a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección de la forma jurídica:

- *Tipo de actividad a ejercer.* La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable se establezca una forma concreta.
- *Número de promotores.* El número de personas que intervengan en una nueva empresa también puede condicionar la elección de la forma jurídica. Así, cuando sean varios los promotores lo aconsejable será constituir una Comunidad de Bienes o una Sociedad (sin olvidar que las Sociedades Anónimas y las de Responsabilidad Limitada pueden ser unipersonales).
- *Responsabilidad de los promotores.* Este es un aspecto importante a tener en cuenta, dado que, en función de las responsabilidades que el promotor o promotores estén dispuestos a asumir en el desarrollo del proyecto empresarial, se optará por una forma jurídica u otra. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, etc.) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio mercantil como al civil (empresario individual, sociedad colectiva, etc.)
- *Necesidades económicas del proyecto.* La dimensión económica del proyecto a desarrollar influye en la elección, teniendo en cuenta además, que para constituir determinadas sociedades se exige un capital mínimo.
- *Aspectos fiscales.* Los resultados previstos en el ejercicio de la actividad empresarial y la contribución fiscal que por los mismos deba efectuar, es un aspecto importante a

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

tener en cuenta a la hora de realizar la elección. Por ello, habrá que estudiar detalladamente los costes fiscales que la empresa tendrá que soportar, teniendo en cuenta que las sociedades tributan a través del Impuesto de Sociedades, las Comunidades de Bienes en el IRPF de cada uno de sus comuneros, y que los empresarios individuales también lo hacen a través del IRPF, en el que el tipo impositivo va elevándose según van incrementándose los beneficios.

4. Concepto y características de la forma jurídica de la empresa.

Una vez realizado un análisis exhaustivo sobre las posibles formas jurídicas que puede tener la empresa se decidió dar al proyecto la forma de *Sociedad de Responsabilidad Limitada*.

La sociedad de responsabilidad limitada, se presenta como una sociedad de tipo capitalista en la que el capital, que estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

En la denominación de la sociedad de responsabilidad limitada deberá figurar necesariamente la indicación *Sociedad de Responsabilidad Limitada*, *Sociedad Limitada* o sus abreviaturas *S.R.L.* o *S.L.*

Se entiende por *Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada* la constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica; o la constituida por dos más socios cuando todas las aportaciones hayan pasado a un único socio. Se consideran propiedad del único socio las participaciones sociales que pertenezcan a la sociedad unipersonal.

El capital de la sociedad de responsabilidad limitada no podrá ser inferior a tres mil euros y se expresará precisamente en dicha moneda.

El número mínimo de socios para constituir una *Sociedad Limitada* es de 1 (*Sociedad Limitada Unipersonal*), o de 2 socios en caso de que no se trate de una *Sociedad Unipersonal*.

Parte II. Descripción de la actividad principal de la empresa.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA EMPRESA.

La óptima marcha de una empresa se basa en la Contabilidad, puesto que a través de ella se conoce la situación económica de nuestros clientes; así como, el cumplimiento de las obligaciones tributarias frente a la Administración Pública, es decir, la parte Fiscal de la empresa.

La elaboración de la Contabilidad se basa en los documentos aportados por cada cliente para su posterior procesamiento. Una vez registrada esta información, se procede al análisis de la misma y la elaboración de conclusiones con el objetivo de mantener informados a los gestores o administradores de la empresa de su situación empresarial tanto de forma puntual como periódicamente.

La elaboración de la Fiscalidad hace referencia al conjunto de impuestos que tanto las empresas como las personas físicas deben pagar al Estado.

1. Principales servicios.

Las principales funciones ofrecidas a los clientes son:

- Servicios de auditoría contable: análisis, estudios e interpretación del resultado de la empresa para la toma de decisiones oportunas que permitan obtener el máximo rendimiento del negocio y conseguir el máximo ahorro fiscal.
- Diseño de un plan contable adaptado a la actividad de la empresa.
- Ajuste de la contabilidad adaptada a la actividad de la empresa.
- Análisis de la documentación recibida, realización de los correspondientes asientos contables procediendo a su grabación.
- Emisión de informes contables periódicos.
- Obtención y emisión de los estados contables (Balances de situación, de Sumas y Saldos, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Libros Mayores y Diarios, etc.). Obtención de los informes contables de cada ejercicio para proceder a su legalización en el Registro Mercantil.
- Elaboración de cualquier otro documento contable de obligado cumplimiento.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

- Revisión de las conciliaciones bancarias.
- Elaboración de los Libros Registro de facturas emitidas y recibidas o registros de IVA.
- Diseño, control y seguimiento del inmovilizado estableciendo un plan de amortizaciones.
- Obtención de los estados financieros y de las Cuentas Anuales para su depósito en el Registro Mercantil.
- Declaración del IRPF -Impuesto de la Renta de las Personas Físicas-.
- Declaración del Impuesto de Sociedades.
- Advertencia a los clientes de oportunidades y opciones para ahorrar impuestos.

Parte III.

Recursos

Humanos.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

RECURSOS HUMANOS.

1. Necesidad de personal y cualificación.

Se ha estimado que la empresa precisará una plantilla total de 6 trabajadores (2 promotores, 3 empleados y 1 becario), cada uno de los cuáles tendrá asignadas, en función de su puesto, ciertas tareas imprescindibles para el correcto funcionamiento de la actividad principal.

Cuadro 3.1. Necesidad de personal y cualificación.

Puesto	Titulación
Administrador 1	Licenciado en A.D.E.
Administrador 2	Diplomado en Empresariales
Empleado 1	Técnico Superior en Administración y Finanzas
Empleado 2	Técnico Superior en Administración y Finanzas
Empleado 3	Técnico Superior en Gestión Fiscal
Empleado 4	Becario A.D.E./ Económicas

Como se puede observar en el cuadro, la plantilla de trabajadores de la empresa estará formada por dos administradores, que son a su vez los promotores del proyecto y que, entre otras funciones, serán los encargados de controlar y coordinar las tareas del resto de empleados y de las relaciones con los clientes. Los empleados 1, 2 y 3 son personas que, a pesar de no ser titulados universitarios, poseen conocimientos suficientes en el área contable y fiscal. Los 2 primeros son Técnicos Superiores en Administración y Finanzas y el tercero posee la titulación de Técnico Superior en Gestión Fiscal. Por último, se contará también con un becario que será un estudiante de último curso, bien de Administración y Dirección de Empresas o bien de Económicas, el cuál trabajará en la empresa durante periodos trimestrales renovables hasta un año; vencido ese tiempo se seleccionará a otro becario.

Esta sería en principio, la composición de la plantilla del negocio; pudiendo aumentar ésta en determinados periodos en función de la situación y las necesidades de la empresa (vacaciones, bajas por enfermedad, maternidad, etc.). Los trabajadores eventuales de la empresa serán tenidos en cuenta en futuras contrataciones en caso de que fuese necesario aumentar la plantilla.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

2. Estructura de la organización.

Ambos administradores serán los responsables de la organización de la empresa, de la supervisión de los trabajadores y de las relaciones con los clientes.

El Técnico en Administración llevará a cabo toda la labor contable del proyecto, mientras que el Técnico Fiscal se encargará del resto.

El becario aprenderá labores tanto contables como fiscales, ayudando siempre en el área en que haya más trabajo.

3. Contratación.

En principio se contratará a los 3 empleados de forma indefinida, siendo su jornada laboral completa.

El becario tendrá una jornada parcial ya sea de mañanas o tardes, a convenir con la persona. Éste trabajará por tanto, 4 horas diarias con una beca que en principio será de tres meses y se irá renovando si ambas partes están de acuerdo, hasta un máximo de un año.

Cuando haya exceso de trabajo, por ejemplo en periodo de liquidación de determinados impuestos se contratará personal adicional a través de Empresas de Trabajo Temporal.

La actividad de la asesoría en materia laboral queda regulada por el Convenio del sector de Oficinas y Despachos para la provincia de Asturias, publicado en el BOPA el 7 de diciembre de 2011. A partir del 1 de enero de 2012 y siguientes, este convenio se entenderá prorrogado de año en año, actualizándose los conceptos salariales vigentes a 31 de diciembre del año anterior con el IPC real del año anterior, salvo que haya denuncia por alguna de las partes con un mes de antelación.

4. Jornada laboral.

La jornada laboral de Asesores Contables, S.R.L. se dividirá en dos periodos: jornada de invierno y jornada de verano.

La jornada de invierno estará comprendida entre el 1 de octubre y el 31 de mayo, y será de un máximo de 40 horas semanales con una interrupción cada día de un máximo de 2 horas para el almuerzo.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

La jornada de verano comprendida entre el 1 de junio y el 30 de septiembre, consistirá en una jornada intensiva de un máximo de 36 horas semanales, con un descanso diario computado dentro de esas 36 horas de 15 minutos. La jornada de verano será siempre de mañanas.

Las horas extraordinarias quedan totalmente suprimidas.

La jornada del estudiante que trabaje como becario en Asesores Contables, S.R.L. será de un máximo de 4 horas diarias, es decir, trabajará siempre media jornada. Éste podrá elegir el turno de trabajo que más le convenga para que el trabajo en la asesoría no entorpezca sus estudios.

5. Coste de personal.

El coste de personal está relacionado con los recursos humanos de la empresa. Parte de este coste se puede considerar como variable (mano de obra), pero en este caso se va a considerar como un coste fijo puesto que la plantilla de empleados es fija con independencia del volumen de actividad de la empresa.

Dentro del coste de personal se pueden distinguir básicamente dos componentes: por una parte estarían los sueldos y salarios que es la remuneración que la empresa paga al trabajador, no obstante la empresa no entrega todo este importe al empleado ya que le retiene una parte en concepto de Seguridad Social a cargo del trabajador y otra parte por IRPF; y por otra parte, estaría la aportación a la Seguridad Social a cargo de la empresa, puesto que la propia empresa está obligada a cotizar por sus trabajadores.

Cuadro 3.2. Coste anual de personal.

Puesto	Titulación	Horas anuales	Salario Base*
Administrador 1	Licenciado en A.D.E.	1.856	20.000 €
Administrador 2	Diplomado en Empresariales	1.856	20.000 €
Empleado 1	Técnico Superior en Administración y Finanzas	1.856	19.300 €
Empleado 2	Técnico Superior en Administración y Finanzas	1.856	19.300 €
Empleado 3	Técnico Superior en Gestión Fiscal	1.856	19.300 €
Empleado 4	Becario A.D.E./ Económicas	960	3.600 €

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

	Total	10.240	101.500 €
--	--------------	---------------	------------------

* (El salario base es la suma del sueldo mensual más las dos pagas extraordinarias recibidas en los meses de julio y diciembre)

La jornada laboral total de cada trabajador será de un máximo de 1856 horas anuales.

El coste de personal durante el primer año de vida del negocio será de 20.000€ para el caso de los administradores; y de 19.300€ para cada uno de los empleados.

En el caso del becario, su trabajo será retribuido con una beca de 300€ mensuales la cuál será abonada por la empresa de manera trimestral; por lo que el coste anual de esa beca para la empresa asciende a un total de 3600€.

El coste anual para la empresa en concepto de coste de personal asciende a 101.500€ en el primer año de vida del negocio y el número de horas que se trabaja en total en la empresa asciende a 10.240 horas.

Cuadro 3.3. Evolución de los salarios.

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador 1	20.000 €	20.600 €	21.218 €	21.855 €	22.510 €
Administrador 2	20.000 €	20.600 €	21.218 €	21.855 €	22.510 €
Técnico Administración 1	19.300 €	19.879 €	20.475 €	21.090 €	21.722 €
Técnico Administración 2	19.300 €	19.879 €	20.475 €	21.090 €	21.722 €
Técnico Gestión Fiscal	19.300 €	19.879 €	20.475 €	21.090 €	21.722 €
Becario	3.600 €	3.708 €	3.819 €	3.934 €	4.052 €
	101.500 €	104.545 €	107.681 €	110.912 €	114.239 €

La cuota a la Seguridad Social que deberá soportar la empresa se ha calculado multiplicando la Base de Contingencias Comunes por el 23,6% que es el tipo de cotización de la empresa. La base de cotización en este caso se encuentra entre la cuantía de la base mínima y máxima correspondiente al grupo de cotización de la categoría profesional del trabajador.

Cuadro 3.4. Seguridad Social a cargo de la empresa.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Puesto	Salario Base mensual	Porcentaje aplicado	SS a cargo de la empresa	Importe SS anual
Administrador 1	1.429 €	23,6%	337,1 €	4.045,7 €
Administrador 2	1.429 €	23,6%	337,1 €	4.045,7 €
Técnico Administración 1	1.379 €	23,6%	325,3 €	3.904,1 €
Técnico Administración 2	1.379 €	23,6%	325 €	3.904,1 €
Técnico Gestión Fiscal	1.379 €	23,6%	325 €	3.904,1 €
Becario	-	-	-	-
				19.804 €

Cuadro 3.5. Evolución de la cuota a la Seguridad Social a cargo de la empresa en los próximos años.

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador 1	4.045,7 €	4.167,1 €	4.292,1 €	4.420,9 €	4.553,5 €
Administrador 2	4.045,7 €	4.167,1 €	4.292,1 €	4.420,9 €	4.553,5 €
Técnico Administración 1	3.904,1 €	4.021,2 €	4.141,9 €	4.266,1 €	4.394,1 €
Técnico Administración 2	3.904,1 €	4.021,2 €	4.141,9 €	4.266,1 €	4.394,1 €
Técnico Gestión Fiscal	3.904,1 €	4.021,2 €	4.141,9 €	4.266,1 €	4.394,1 €
Becario	-	-	-	-	-
	19.804 €	20.398 €	21.010 €	21.640 €	22.289 €

6. Vacaciones.

Los trabajadores de Asesores Contables, S.R.L. disfrutarán de unas vacaciones anuales a salario real de 28 días laborales, y con carácter rotatorio entre los trabajadores. El periodo en que se disfrutarán las vacaciones se decidirá de común acuerdo entre la empresa y el trabajador.

También tendrán derecho a 3 días consecutivos en Semana Santa, estableciendo 2 turnos entre los trabajadores para su disfrute. Estos 3 días pueden ser disfrutados en cualquier

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

época del año, siempre bajo común acuerdo entre el trabajador y la empresa.

En caso de baja o enfermedad durante el periodo vacacional, las vacaciones se podrán disfrutar en cualquier mes del año a partir de la fecha de alta, de mutuo acuerdo con la empresa.

7. Subcontratación.

La empresa no delegará ninguno de sus servicios a empresas externas, es decir, serán los propios trabajadores los que desempeñen todas las funciones ofertadas. No obstante, si el cliente necesita contratar algún servicio no disponible en la empresa podrá subcontratarlo a la empresa que más le convenga.

Sí será subcontratado el mantenimiento, revisión y reparación de los equipos informáticos; así como la limpieza del local en el que se desarrolla el negocio.

8. Sistemas de formación continua.

La *Formación Continua* supone una apuesta por la mejora de la competitividad de las empresas, la adaptación de éstas a los cambios tecnológicos, y por tanto por el aumento de la productividad y de la rentabilidad del tejido empresarial.

En tal sentido, se ha previsto que dicha formación suponga para la empresa importantes ventajas e incentivos a nivel empresarial. Estos incentivos serían, entre otros:

- *Beneficios Económicos* como puede ser la deducción directa del importe de la formación en las cuotas de la Seguridad Social.
- *Beneficios Fiscales* como una deducción directa de hasta el 10% del importe de la formación en el Impuesto de Sociedades.
- *Beneficios estratégicos.* Dada la necesidad de las empresas de aumentar su competitividad en un mercado cada vez más globalizado, la formación continua supone una solución integral a nivel de productividad aportando a las empresas ventajas en eficiencia y eficacia empresarial tales como:
 - *Mejora de las competencias profesionales de los trabajadores.* La

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

formación es una valiosa herramienta que permite a los trabajadores conseguir una mayor cualificación profesional y por tanto, ser más productivos.

- *Adaptación de las empresas a los constantes cambios tecnológicos.* El mercado global exige a las empresas la renovación de sus procesos productivos, en este sentido una formación continua permite preparar a los empleados para afrontar los cambios requeridos.
- *Motivación de los trabajadores y mejora del clima laboral.* La motivación de los empleados, así como el mantenimiento de un adecuado clima de trabajo son variables decisivas para obtener un elevado índice de productividad. La formación genera en el trabajador un sentimiento de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional que se traducirá en un incremento de la productividad empresarial.³

En Asesores Contables, S.R.L., se considera muy importante este tipo de formación. Cada profesional debe ir añadiendo los nuevos conocimientos que surjan en su especialidad, es decir, deben seguir siendo buenos profesionales mientras permanezcan en la organización. Para ello, Asesores Contables, S.R.L. ofrece a sus empleados las siguientes opciones para seguir formándose y aprendiendo:

- *Masters profesionales o privados:* programas que carecen de titulación oficial pero están claramente orientados al trabajo.
- *Formación profesional continua:* formación no reglada ofrecida por distintos organismos.
- *Cursos de desarrollo profesional:* programas que permiten a los empleados adquirir ciertas habilidades útiles para el trabajo.
- *Asistencia a conferencias, seminarios y talleres:* importantes para intercambiar conocimientos y experiencia con otros profesionales.

3 <http://www.formacioncontinua.eu/Informacion/Beneficios-Economicos-para-Empresas>

Parte IV. Plan de Marketing.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

PLAN DE MARKETING.

Un Plan de Marketing es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo de marketing específico; que puede ser para un producto o servicio específico, una marca o una línea de productos.

1. Presentación de la empresa al cliente.

La empresa se denominará Asesores Contables, S.R.L. un nombre sencillo y que para los clientes puede ser fácil de recordar.

En el local del negocio se colocará un rótulo de color blanco con bordes verdes en el que aparecerá el nombre de la empresa en letras mayúsculas y color lila y el logotipo de la misma que también es color verde.

Esa misma combinación de colores, así como el logotipo con el nombre del negocio se reproducirá en todas las aplicaciones y documentación relacionada con la empresa, así como todo el material de oficina empleado por la misma como por ejemplo folios, carpetas, archivadores, bolígrafos, etc...

Asesores Contables, S.R.L. estará abierto al público en horario de invierno de lunes a viernes de 9:00 horas a 14:00 horas y de 16:00 horas a 19:00 horas y los sábados de 10:00 horas a 13:00 horas. En horario de verano se atenderá a los clientes de lunes a viernes de 9:00 horas a 14:00 horas.

No obstante, este horario puede ampliarse de forma excepcional en determinados periodos cuando haya un exceso de trabajo.

2. Publicidad y promoción.

La empresa considera que sus clientes actuales son la mejor publicidad para atraer nuevos clientes. La *prescripción de los clientes*, si el servicio de la empresa es efectivo y destaca sobre la competencia, se podría dar incluso de manera natural. Los clientes pueden generar

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

una comunicación boca a boca de forma gratuita y desinteresada, que sin duda es la mejor campaña de publicidad que una asesoría puede llevar a cabo.

Las claves más importantes para que la empresa convierta un buen cliente en su prescriptor serían:

- La *calidad del servicio* que se ofrece es una condición necesaria pero no suficiente; además este servicio debe ser efectivo y rentable; y esa rentabilidad debe ser tanto económica como permanente a lo largo del tiempo.
- Conviene buscar esa prescripción con una *actitud proactiva de la empresa al cliente*.
- La *relación con los clientes* debe ser *sólida* y la empresa debe satisfacer sus necesidades por encima de las expectativas que ellos se habían creado; esto proporciona un alto grado de confianza por parte de los clientes.
- Combinar estrategias de eficacia, eficiencia y productividad. La *eficacia* esta relacionada con los objetivos previstos y los posteriores resultados de las acciones comerciales. La *eficiencia* está enfocada a la buena utilización de los recursos de los que dispone la empresa. La *efectividad* sería el resultado de aplicar una combinación de eficacia y eficiencia en la ejecución de las estrategias de la empresa.
- La empresa debe *premiar la prescripción de los clientes* con programas de premios e incentivos a la recomendación.
- Es necesario convertir a los prescriptores en una de las *estrategias clave* de la empresa. Un buen prescripto proporciona mayor credibilidad y valor de marca.

Asesores Contables, S.R.L. llevará a cabo también otro tipo de acciones promocionales que permitan a potenciales clientes conocer la existencia de la empresa.

- *Diseño de una atractiva página web*. La web de la empresa es un tema de vital importancia estratégica para el negocio, la presencia y visibilidad en Internet resulta crucial. No es necesario que sea muy sofisticada pero si que transmita una imagen profesional, con información clara y actualizada de los servicios que se ofrecen a los clientes, que permita a la empresa lograr sus objetivos; así como el contacto y comunicación con los clientes.

La web permitirá a la asesoría entre otras cosas mostrar sus servicios a clientes actuales y potenciales; tener un catálogo virtual 24 horas al día los 365 días del año;

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

comunicarse con sus clientes y conocerlos mejor, mantenerlos informados de las novedades de la empresa, etc.

No sólo es importante la creación de una buena página, sino que también resulta importante marcar una buena estrategia de posicionamiento de la web para que sea fácilmente localizable en Internet por los potenciales clientes.

- *Aparición en los Directorios de Empresas.* Estos directorios son listas o guías de direcciones y nombres muy útiles a la hora de buscar el contacto de alguna empresa, tanto en papel como en Internet.
- *Tarjetas de contacto de la empresa.* Estas tarjetas serían de reducido tamaño en ellas se incluiría el nombre y logotipo de la empresa y debajo los datos de contacto de la misma (dirección, teléfono, correo electrónico, etc...)
- *Pequeños anuncios en prensa diaria.* Este tipo de medio tiene como principal ventaja que alcanza una audiencia amplia y diversa a un bajo coste. Sería adecuado un pequeño cuadro en el que aparezca el nombre y logotipo de la asesoría, los datos de contacto y los principales servicios ofertados.

De todas estas herramientas de promoción de la empresa se encargarán los administradores, los cuáles irán variando las acciones de publicidad en función del éxito o fracaso de las mismas.

3. Determinación del precio de venta de los servicios.

Todos los servicios tienen un precio, y ese precio es el valor del servicio expresado en dinero como medio de intercambio. El precio del servicio no debe ser una cifra cualquiera fijada por el empresario con la esperanza de lograr un beneficio, sino que se trata del resultado de un riguroso cálculo en el que intervienen un conjunto de factores de gran importancia. Por tanto, es importante que antes de fijar el precio de un servicio es imprescindible saber exactamente qué es lo que se va a vender; de este modo, el precio de venta desde el punto de vista del Marketing es algo más que una cantidad de dinero.

A la hora de determinar el precio de los servicios de la asesoría se deben tener en cuenta una serie de cuestiones. En primer lugar habría que considerar el lugar en que se presta el servicio, puesto que el coste para la empresa no es el mismo si se trabaja en el local del

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

negocio o si es necesario que alguno de los trabajadores se desplace a la oficina del cliente.

Por otro lado, se tendrá en cuenta el volumen de servicios contratados por cada cliente o empresa; de modo que cuanto mayor sea ese volumen mayores serán también los descuentos en el precio de los servicios.

También es importante tener muy en cuenta las tarifas de otras empresas del sector en dos sentidos: en el caso de fijar precios más elevados que la competencia, es probable que los clientes elijan otra empresa más económica; y si se fijan precios muy por debajo del sector, los clientes pueden percibir ese bajo coste como un sinónimo de baja calidad en los servicios.

En Asesores Fiscales S.R.L. se estima el precio de los servicios en función del tipo de cliente al que se atiende. De este modo se agrupan los servicios en 3 categorías: asesoría autónomos, asesoría sociedades y particulares. Los precios para cada categoría, así como el número de servicios que se realizan casa mes, se establecen en la siguiente tabla:

Servicio	Importe del servicio al mes	Nº Servicios Mensuales
Autónomos	70 €	80
Sociedades	110 €	65
Particulares	80 €	55
		200

4. Localización de la empresa.

La localización de la empresa es fundamental. Puede afectar a la cantidad de clientes, a los contactos, a la búsqueda de oportunidades de negocio, etc. Tomarse un breve tiempo para analizar las posibilidades de localización de una empresa o negocio genera un valor añadido a la empresa y un aumento de su competitividad. Por todo ello sería interesante realizar un estudio de localización, para evaluar las posibles opciones teniendo en cuenta los diferentes criterios y objetivos que busque la empresa. Este estudio debe contemplar asuntos relacionados con la diversificación y expansión del negocio, es decir, debe tener en cuenta las posibles variaciones del mercado para tratar de predecir el valor del sitio en el futuro. Una excelente localización puede generar mejoras en la eficiencia y supone una ventaja

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

frente a la competencia. 4

Asesores Contables, S.R.L. estará situada en el municipio de Langreo en la calle de Jovellanos, una zona céntrica que se sitúa en el límite entre Sama de Langreo y La Felguera por lo que es accesible para ambas poblaciones. Dentro del municipio de Langreo es probable que sea la zona con más expectativas de crecimiento, considerando la mala situación económica por la que se está atravesando; ya que en los últimos años se han construido varios edificios, un polideportivo y se han puesto en marcha algunos negocios de hostelería, alimentación, peluquería, geriatría, etc...

Además se encuentra a 2 minutos de la Ciudad Tecnológica del Valle del Nalón (Valnalón) que es el semillero de empresas más importante de Langreo, que alberga un polígono industrial, el centro de Formación Profesional de Langreo, el Museo de la Siderurgia de Asturias, diversas empresas de apoyo a emprendedores y es la sede de varias empresas.

Algunos elementos que se han tenido en cuenta a la hora de determinar la localización de la empresa han sido los siguientes:

- La localización óptima de la empresa será aquella en la cuál se logren unos costes mínimos y unos volúmenes de venta que conduzcan al negocio a la maximización de sus beneficios.
- Ésta localización no debe afectar nunca al desarrollo normal de las actividades de la empresa.
- Cuanto más cerca se sitúe del mercado potencial, mayor será la capacidad de la empresa para influir en las decisiones “de compra” de las personas del entorno por el impacto social que genera; ya que en muchas ocasiones las empresas se identifican con determinadas zonas o sectores geográficos, lo cuál hace más fácil la comercialización de los servicios en esas zonas. En este caso concreto, la asesoría estará ubicada en una zona con importante actividad empresarial.
- La empresa debe estar ubicada en una zona bien comunicada, con disponibilidad de aparcamiento para los clientes y buenas comunicaciones.

4 <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/22/localizacion.htm>

Parte V.

Plan Económico

- Financiero.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO.

El análisis de la estructura económica se realiza a partir del plan de inversión, mientras que la estructura financiera se analiza mediante el plan de financiación.

1. Plan de Inversión.

El Plan de Inversión establece el destino que se les dará a los recursos financieros de la empresa.

Toda actividad económica necesita contar con una serie de bienes y derechos para su desarrollo. Este conjunto de bienes y derechos se denomina Activo y puede ser de dos tipos:

a. Activo Fijo o no corriente.

Un activo fijo es un bien de la empresa que no puede convertirse en líquido a corto plazo. Normalmente es necesario para el funcionamiento de la empresa y no se destina a la venta. Se puede clasificar en 3 grupos: inmovilizado intangible, inmovilizado material e inmovilizado financiero. También se incluye dentro del activo fijo las inversiones en compañías.

b. Activo Circulante o corriente.

Un activo circulante es un bien o derecho líquido, o que puede convertirse en líquido en menos de un año.

Cuadro 5.1. Plan de Inversión.

	Importe
Inmovilizado intangible	
Concesiones Administrativas	0 €
Propiedad Industrial	0 €
Fondo de Comercio	0 €
Aplicaciones Informáticas	2.000 €
Otro Inmovilizado Intangible	0 €
Inmovilizado material	
Terrenos	0 €
Edificios y Construcciones	0 €
Instalaciones	0 €
Maquinaria y utillaje	600 €
Mobiliario	5.950 €
Equipamiento informático	13.900 €
Elementos de transporte	0 €
Otro Inmovilizado Material	0 €

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Inmovilizado financiero	
Depósitos y fianzas	2.500 €
Otros	0 €
TOTAL INVERSIONES	24.950 €

Como podemos observar, para que la empresa empiece a funcionar será necesaria una inversión inicial de 24.950€.

2. Plan de Financiación.

El plan de financiación no es un documento contable, sino un documento financiero, que pone de relieve las necesidades de financiación de un período y los recursos que la empresa utiliza para satisfacer estas necesidades.

Las fórmulas de financiación de una empresa suelen ser básicamente dos:

- *Financiación propia.* Es la que proviene de fuentes propias de la empresa (capital aportado por los socios, por ejemplo: ahorros, indemnizaciones por despido).
- *Financiación ajena.* Es la que proviene de fuentes ajenas, y normalmente suele dividirse en financiación bancaria (normalmente préstamos bancarios) y financiación no bancaria (proveedores, acreedores, leasing, ...). En función del plazo de devolución, tenemos dos tipos de recursos ajenos:
 - *Recursos ajenos a largo plazo:* indica el montante de recursos ajenos que se debe devolver en un periodo superior a un año.
 - *Recursos ajenos a corto plazo:* indica el montante de recursos ajenos que se debe devolver en el próximo año.

Existen además otros tipos de financiación como pueden ser las sociedades de capital riesgo, las sociedades de garantía recíproca y las subvenciones otorgadas por las Administraciones Públicas para el fomento de las actividades empresariales.

En primer lugar definiremos la proporción de financiación propia y ajena que usaremos para financiar el proyecto empresarial. A continuación se muestra una tabla con la proporción que suponemos que nos asegurará un óptimo nivel de solvencia:

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Estructura Financiera

Recursos propios	% Pasivo
Financiación Propia	45%
Financiación Ajena	55%
TOTAL	100%

Se ha considerado que con un nivel de recursos propios del 45% se obtiene la autonomía necesaria para no tener problemas de solvencia; así mismo, los recursos ajenos supondrán el 55% del total de recursos usados. Esta financiación ajena estará compuesta íntegramente por deudas con entidades de crédito.

Cuadro 5.2. Plan de Financiación.

Fuente de Financiación	Importe
PATRIMONIO NETO (45%)	
Capital y otras aportaciones de socios	11.227,5 €
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,0 €
PASIVO (55%)	
Deudas con entidades de crédito	14.670,86 €
<i>Principal</i>	13.722,5 €
<i>Tipo de interés anual</i>	6,5%
<i>Devolución del préstamo</i>	2 años
<i>Periodicidad del pago</i>	Mensual
<i>Gastos Financieros</i>	0,00 €
<i>Comisiones</i>	0,00 €
TOTAL FINANCIACIÓN	24.950,00 €

* Cuadro de amortización del préstamo. Ha sido calculado con una plantilla de Cuadro de Amortización por el Método Francés para Excel.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Mes	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					13.722,50
1	611,29	74,33	536,96	536,96	13.185,54
2	611,29	71,42	539,86	1.076,82	12.645,68
3	611,29	68,50	542,79	1.619,61	12.102,89
4	611,29	65,56	545,73	2.165,34	11.557,16
5	611,29	62,60	548,68	2.714,02	11.008,48
6	611,29	59,63	551,66	3.265,68	10.456,82
7	611,29	56,64	554,64	3.820,32	9.902,18
8	611,29	53,64	557,65	4.377,97	9.344,53
9	611,29	50,62	560,67	4.938,64	8.783,86
10	611,29	47,58	563,71	5.502,35	8.220,15
11	611,29	44,53	566,76	6.069,11	7.653,39
12	611,29	41,46	569,83	6.638,94	7.083,56
13	611,29	38,37	572,92	7.211,86	6.510,64
14	611,29	35,27	576,02	7.787,88	5.934,62
15	611,29	32,15	579,14	8.367,02	5.355,48
16	611,29	29,01	582,28	8.949,29	4.773,21
17	611,29	25,85	585,43	9.534,72	4.187,78
18	611,29	22,68	588,60	10.123,33	3.599,17
19	611,29	19,50	591,79	10.715,12	3.007,38
20	611,29	16,29	595,00	11.310,11	2.412,39
21	611,29	13,07	598,22	11.908,33	1.814,17
22	611,29	9,83	601,46	12.509,79	1.212,71
23	611,29	6,57	604,72	13.114,51	607,99
24	611,29	3,29	607,99	13.722,50	0,00

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Resumen amortización	Valor
Principal	13.722,50 €
Tipo de interés anual	6,50%
Nº de años de amortización	2
Nº de pagos por año	12
Cuota mensual	611,29 €
Intereses a pagar	948,36 €
Deuda total	14.670,86 €

3. Presupuesto de ventas.

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos. Se establece para cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa el precio esperado, así como el volumen de ventas estimado.

Cuadro 5.3. Presupuesto de ventas por servicio.

Servicio	Importe del servicio al mes	Nº Servicios Mensuales	Importe mensual facturado	Ventas anuales
Autónomos	70 €	80	5.600 €	67.200 €
Sociedades	110 €	65	7.150 €	85.800 €
Particulares	80 €	55	4.400 €	52.800 €
		200	17.150 €	205.800 €

Según el cuadro anterior el volumen de ventas estimado durante el primer año es de 205.800€. Los servicios ofrecidos a *autónomos* suponen el 40% del total de servicios ofrecidos, seguido de la *asesoría a sociedades* con el 32,5% y de la *asesoría a particulares* que supone 27,5%.

En la primera columna se detalla el importe que los clientes deben abonar mensualmente a cambio de los servicios ofrecidos por la empresa; que multiplicado por la previsión de servicios mensuales, permite obtener el importe mensual facturado por la asesoría en las distintas áreas de negocio.

4. Previsión de ventas anuales.

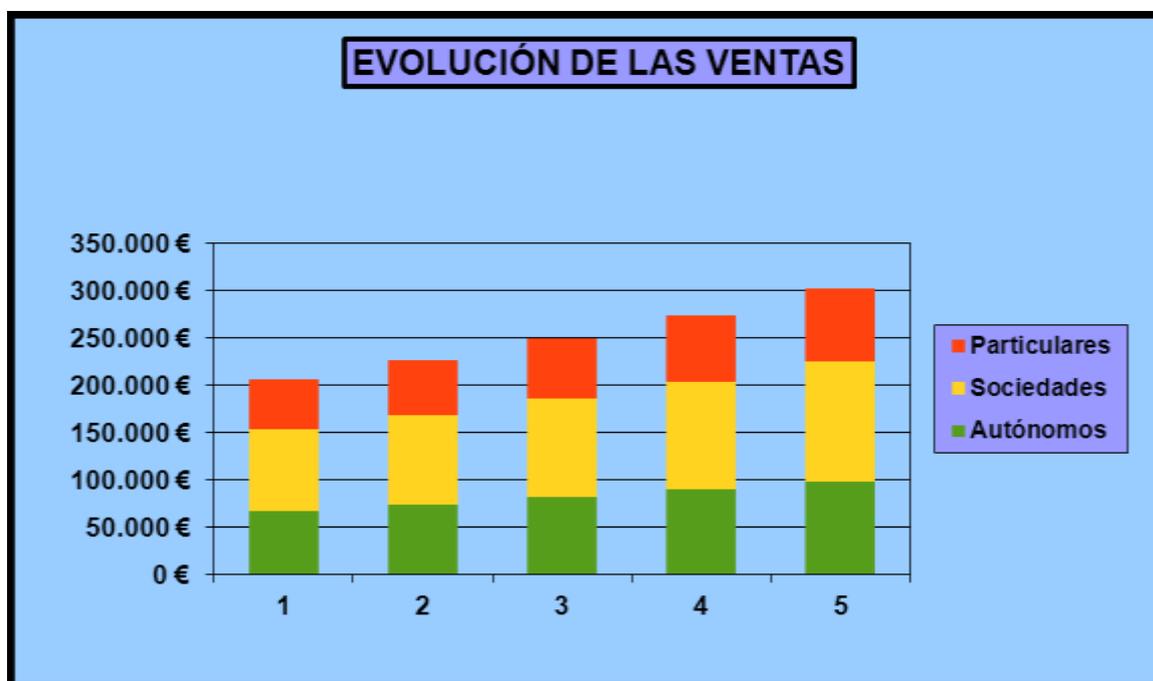
Se estima que las ventas aumentarán en los próximos 5 años en torno a un 10% anual.

Cuadro 5.4. Previsión de ventas anuales.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Autónomos	67.200 €	73.920 €	81.312 €	89.443 €	98.388 €
Sociedades	85.800 €	94.380 €	103.818 €	114.200 €	125.620 €
Particulares	52.800 €	58.080 €	63.888 €	70.277 €	77.304 €
	205.800 €	226.380 €	249.018 €	273.920 €	301.312 €

En el siguiente gráfico se representa la evolución esperada de las ventas en los próximos 5 años en las distintas áreas de negocio:



5. Coeficientes de amortización.

A continuación se determinan los porcentajes empleados para amortizar anualmente la inversión inicial:

Cuadro 5.5. Coeficientes de amortización.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Gastos Servicios Exteriores	%	Importe	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aplicaciones Informáticas	25%	2.000 €	500 €	500 €	500 €	500 €	0
Maquinaria y utillaje	15%	600 €	90 €	90 €	90 €	90 €	90 €
Mobiliario	15%	5.950 €	893 €	893 €	893 €	893 €	893 €
Equipamiento informático	6%	13.900 €	834 €	834 €	834 €	834 €	834 €
TOTAL AMORTIZACIÓN			2.316,5 €	2.316,5 €	2.316,5 €	2.316,5 €	1.816,5 €

El total amortizado en el quinto año es menor al resto, ya que en el año cuarto se terminaron de amortizar las aplicaciones informáticas.

6. Evolución de los Costes Variables.

Los costes variables son aquellos que varían proporcionalmente, de acuerdo al nivel de producción de la empresa. Se modifican de acuerdo al nivel de producción, es decir, si no hay producción no hay costes variables y si se realizan muchos servicios el coste variable es alto. Se consideran costes variables por ejemplo el coste de materias primas, el de mano de obra, etc...

En este caso, para simplificar el cálculo de estos costes, consideraremos únicamente el % de margen de contribución sobre el beneficio. Se ha realizado un estudio estadístico con una muestra de 100 asesorías de la provincia de Asturias para conocer el Margen de Contribución con el que trabajan y se ha obtenido un margen medio del 85%.

El Margen de Contribución es la diferencia entre el precio de venta y los costes variables. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costes variables, exceso que debe cubrir los costes fijos y la utilidad o ganancia.

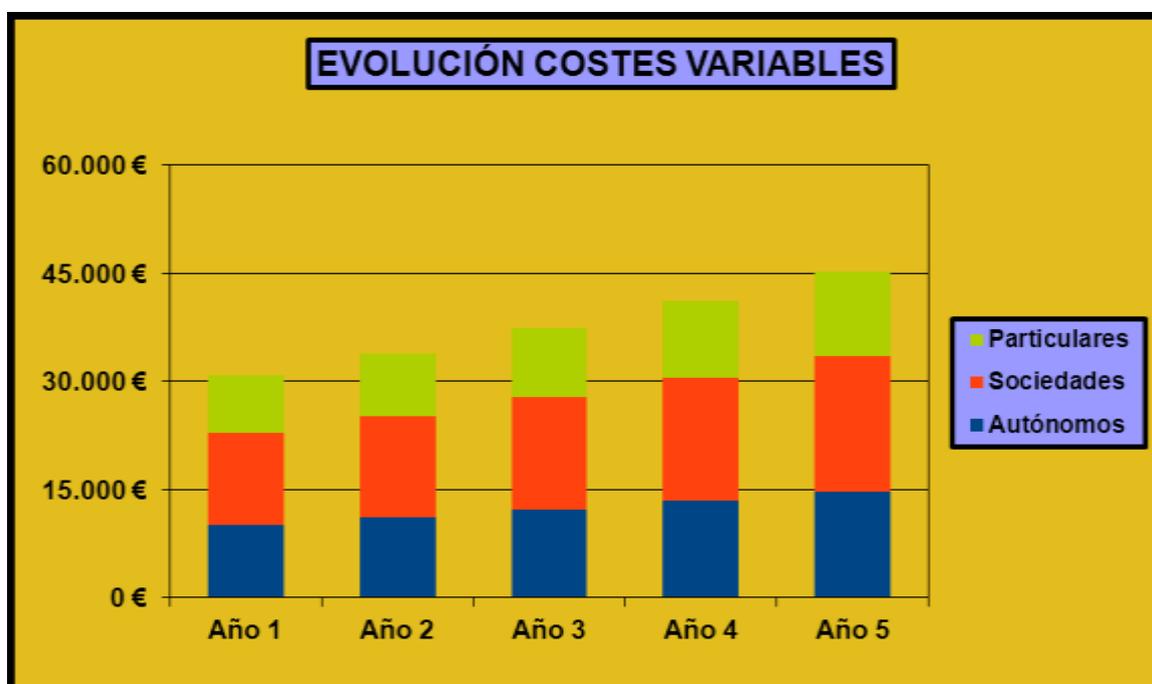
Por tanto, para este proyecto consideraremos un *Margen de Contribución del 85%* es decir, que por cada 1.000€ de ingresos generados por la empresa, se obtiene un margen de 850€ con los que cubrir los costes fijos; para, una vez cubiertos estos, comenzar a obtener beneficios. Por tanto, los costes variables supondrán el 15% de los ingresos de la empresa.

Cuadro 5.6. Evolución de los costes variables.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Autónomos	10.080 €	11.088 €	12.197 €	13.416 €	14.758 €
Sociedades	12.870 €	14.157 €	15.573 €	17.130 €	18.843 €
Particulares	7.920 €	8.712 €	9.583 €	10.542 €	11.596 €
	30.870 €	33.957 €	37.353 €	41.088 €	45.197 €

Gráficamente esta evolución se quedaría del siguiente modo:



7. Evolución de los Costes Fijos.

Son aquellos costes cuyo importe permanece constante con independencia del nivel de actividad de la empresa. En nuestra empresa consideraremos fijos los siguientes costes:

A. Coste de Personal. Este coste sería la suma del gasto en sueldos y salarios y de la cuota de Cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa.

Como la empresa considera muy importante proporcionar una formación continua a sus empleados también se considerará este gasto como un coste fijo.

B. Gastos en servicios exteriores. Se trataría de gastos en servicios de naturaleza diversa adquiridos por la empresa, no incluidos en el grupo 60 del PGC o que no

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

formen parte del precio de adquisición del inmovilizado o de las inversiones financieras a corto plazo.

C. Tributos. Son aquellos pagos exigidos por una Administración Pública con el fin de sostener el gasto público, sin perjuicio de su posibilidad de vinculación a otros fines.

En este caso concreto, el importe de los Tributos es de 0€.

Cuadro 5.7. Evolución de los costes fijos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal					
Sueldos y salarios	101.500 €	104.545 €	107.681 €	110.912 €	114.239 €
Seguridad Social	19.804 €	20.398 €	21.010 €	21.640 €	22.289 €
Formación continua	450 €	473 €	451 €	474 €	452 €
	121.754 €	125.415 €	129.142 €	133.025 €	136.980 €
Servicios Exteriores					
Arrendamientos y cánones	10.800 €	11.340 €	11.907 €	12.502 €	13.127 €
Reparaciones y Conservación	3.000 €	3.150 €	3.308 €	3.473 €	3.647 €
Primas de seguros	3.000 €	3.150 €	3.308 €	3.473 €	3.647 €
Servicios Bancarios	240 €	252 €	265 €	278 €	292 €
Publicidad y RR.PP.	1.700 €	525 €	551 €	579 €	608 €
Suministros	7.320 €	7.686 €	8.070 €	8.474 €	8.898 €
Otros servicios	8.980 €	9.429 €	9.901 €	10.395 €	10.916 €
	35.040 €	35.532 €	37.309 €	39.174 €	41.133 €
TOTAL	156.794 €	160.947 €	166.451 €	172.199 €	178.114 €

Se ha estimado que los gastos en servicios exteriores que soporta la empresa tienen todos periodicidad mensual; excepto, las primas de seguros las cuales se abonan cuatrimestralmente por importe de 1.000€.

Se ha realizado un estudio previo para determinar la localización óptima que debería tener la empresa y su coste ha sido de 1.200€, el cual se ha incluido en el concepto de "Publicidad y RR.PP".

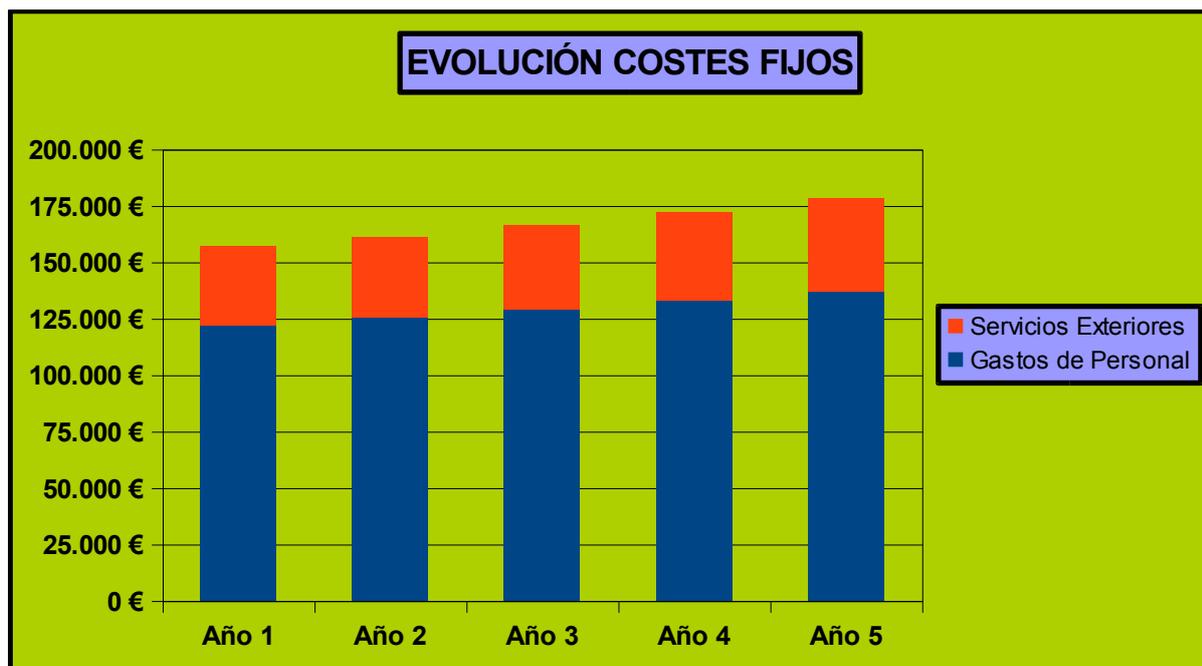
Dentro del concepto "Otros servicios" se incluyen los servicios de limpieza y las revisiones periódicas de los equipos informáticos.

Una vez sumados todos los conceptos, obtenemos unos costes fijos mensuales para el primer año de 156.794€. En los próximos años se espera un incremento de cada una de

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

estas partidas de gasto del 5%, excepto en el caso de los sueldos y salarios los cuáles experimentarán un aumento anual de un 3%.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de los costes fijos de Asesores Contables, S.R.L. en los próximos años:



8. Capacidad de la empresa en horas de trabajo.

El total de horas de trabajo mensuales y anuales son las siguientes:

Total horas de trabajo anuales	10240
Total horas de trabajo mensuales	853,33

Se ha hecho una estimación del tiempo medio que se tardaría en prestar cada tipo de servicio mensualmente y se han obtenido los datos que se muestran a continuación:

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

	Autónomos	Sociedades	Particulares	Total
Tiempo medio estimado por tipo de servicio al mes	3,5 horas	4 horas	2,5 horas	
Nº de servicios mensuales	80	65	55	
Total de horas mensuales por tipo de servicio	280	260	137,5	677,5

Exceso de horas de trabajo mensuales 175,83

Según estas previsiones tendría un exceso de 175,83 horas al mes las cuáles podría aprovechar dando servicio a un mayor número de clientes, obteniendo así unos ingresos más elevados.

En la siguiente tabla, se ha calculado el margen de contribución unitario por hora de servicio; y como se puede observar, el servicio a particulares es el más rentable puesto que proporciona un mayor margen de contribución.

	Autónomos	Sociedades	Particulares
Importe del servicio al mes	70 €	110 €	80 €
Tiempo medio estimado por tipo de servicio al mes	3,5 horas	4 horas	2,5 horas
Margen de Contribución unitario por hora hombre	20,0 €	27,5 €	32,0 €

9. Política de cobros y pagos.

Todos los cobros y pagos de la empresa se realizarán a fin de mes y al contado, lo cuál permitirá tener una tesorería saneada.

10. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

La cuenta de pérdidas y ganancias presenta los resultados que la empresa espera obtener durante un periodo de tiempo determinado.

Permite valorar si el negocio obtendrá pérdidas o beneficios y como se generan estos, es decir, indica si la empresa es rentable o no.

En ella se tienen en cuenta todos los ingresos y gastos que están relacionados con la actividad económica:

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

- Previsión de ingresos (ventas netas, otros ingresos, subvenciones, ...)
- Costes Variables (comisiones y otros gastos variables de venta, materias primas, sueldos y salarios, financiación de materias primas, ...)
- Costes Fijos (amortizaciones, alquileres, servicios de profesionales independientes, suministros, ...)

No se tendrán en cuenta las entradas de dinero que luego hay que devolver, ni las salidas de las devoluciones como son por ejemplo las aportaciones de los socios o los créditos y préstamos.

Cuadro 5.8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	205.800,00 €	226.380,00 €	249.018,00 €	273.919,80 €	301.311,78 €
<i>Servicios prestados</i>	205.800,00 €	226.380,00 €	249.018,00 €	273.919,80 €	301.311,78 €
Costes Variables	30.870,00 €	33.957,00 €	37.352,70 €	41.087,97 €	45.196,77 €
<i>Materiales</i>	30.870,00 €	33.957,00 €	37.352,70 €	41.087,97 €	45.196,77 €
Margen Bruto	174.930,00 €	192.423,00 €	211.665,30 €	232.831,83 €	256.115,01 €
Costes Fijos	156.793,77 €	160.947,38 €	166.450,77 €	172.199,49 €	178.113,19 €
<i>Personal</i>	121.753,77 €	125.415,38 €	129.142,17 €	133.025,46 €	136.980,46 €
<i>Servicios Exteriores</i>	31.460,00 €	31.773,00 €	33.361,65 €	35.029,73 €	36.781,22 €
<i>Tributos</i>	3.580,00 €	3.759,00 €	3.946,95 €	4.144,30 €	4.351,51 €
<i>Amortizaciones</i>	2.316,50 €	2.316,50 €	2.316,50 €	2.316,50 €	1.816,50 €
BAIT	15.819,73 €	29.159,12 €	42.898,03 €	58.315,84 €	76.185,32 €
<i>Intereses de deuda</i>	696,49 €	251,87 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Impuesto sobre B° (*)</i>	3.954,93 €	7.289,78 €	10.724,51 €	14.578,96 €	19.046,33 €
BDT	11.168,30 €	21.617,47 €	32.173,52 €	43.736,88 €	57.138,99 €

(*) El impuesto sobre beneficios es el 25% por tratarse de una Pyme cuya base imponible es inferior a 300.000€.

11. Resumen del Balance de Situación Previsional.

A continuación se presenta un cuadro resumen con la previsión para los próximos 5 años para las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

Cuadro 5.9. Balance de situación previsional.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	24.950,00 €	37.425,00 €	38.547,75 €	39.704,18 €	40.895,31 €
PASIVO	13.722,50 €	20.583,75 €	21.201,26 €	21.837,30 €	22.492,40 €
PATRIMONIO NETO	11.227,50 €	16.841,25 €	17.346,49 €	17.866,80 €	18.402,90 €

12. Cálculo del punto muerto.

En un gran número de pequeñas y medianas empresas el precio empieza a fijarse calculando el número de unidades que hay que vender para cubrir los gastos efectuados con los ingresos totales obtenidos, esto es lo que se denomina «punto muerto» o «umbral de rentabilidad», es decir, el volumen de ventas a partir del cual la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas.

El punto muerto es, pues, aquella cantidad de ingresos que genera un margen de contribución (porcentaje sobre ventas) igual a la cuantía de costes fijos. Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez absorbidos los costes fijos, proporcionan beneficios y por debajo de la misma proporcionan pérdidas.

Se obtendría a partir de la siguiente fórmula matemática:

- *Punto muerto (en cantidad) = $CF / (p - C_{vu}) = \text{Costes Fijos} / \text{Contribución unitaria}$*
- *Punto muerto (en €) = $CF / MC = \text{Costes Fijos} / \text{Margen de Contribución}$*

Cuadro 5.10. Cálculo del punto muerto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Costes Fijos	156.793,77 €	160.947,38 €	166.450,77 €	172.199,49 €	178.113,19 €
Margen de Contribución	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
Punto Muerto	184.463,26 €	189.349,86 €	195.824,44 €	202.587,63 €	209.544,94 €

El punto muerto se ha calculado como cociente entre el total de costes fijos y el ratio Margen de Contribución. De este modo, se ha obtenido un volumen de ventas para el primer año de 184.463,26€.

La previsión de ventas de la empresa está por encima del umbral de rentabilidad en los próximos años, y eso significa que la empresa puede cubrir sin ningún tipo de problema sus costes fijos, y obtener beneficios.

13. Ratios del proyecto.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Solvencia	BAIT / DEVOLUCIÓN DEUDA + INTERES	1,97	3,63	-	-	-
	(B° NETO + AMORTIZACIONES) / DEVOLUCIÓN DEUDA	1,84	3,26	-	-	-
Apalancamiento Operativo	(BAIT + CF) / BAIT	10,91	6,52	4,88	3,95	3,34
Rentabilidad Económica	BAIT / AT	63,41%	77,91%	111,29%	146,88%	186,29%
Rentabilidad Financiera	BDT / REC.PROP.	0,99	1,28	1,85	2,45	3,10

Cuadro 5.11. Ratios de proyecto.

Los ratios de solvencia miden la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago.

Cualquier ratio de rentabilidad compara los resultados monetarios de una actividad o inversión con el valor monetario de la misma.

La rentabilidad es un concepto financiero de gran importancia que mide la relación entre los beneficios obtenidos en una inversión y los recursos empleados para la obtención de dicho beneficio.

En función del nivel de beneficio y de la inversión existen distintas definiciones de rentabilidad, siendo las más importantes la Rentabilidad Económica y la Rentabilidad Financiera.

Si se compara el beneficio económico o beneficio operativo (antes de pagar los intereses de la deuda) con el capital total invertido (el activo) se obtiene la *rentabilidad económica* o *rentabilidad de la inversión*. La fórmula matemática sería:

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \text{BENEFICIO ECONÓMICO} / \text{ACTIVO}$$

La rentabilidad económica mide la capacidad de los activos de una empresa para generar valor, con independencia de cómo hayan sido financiados y de las cuestiones fiscales. Una rentabilidad económica pequeña puede indicar: exceso de inversiones en relación con la cifra de negocio, ineficiencia en el desarrollo de las funciones de aprovisionamiento, producción o distribución, o un inadecuado estilo de dirección.

En el caso de que se compare el beneficio neto (después de pagar los intereses de las deudas) con los recursos propios o recursos invertidos por quien realiza la inversión,

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

obtendremos la *rentabilidad financiera* o *rentabilidad del accionista*. Matemáticamente se calcularía de la siguiente forma:

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{BENEFICIO ECONÓMICO} - \text{INTERESES DE DEUDA} - \text{IMPUESTOS (BDT)}}{\text{RECURSOS PROPIOS}}$$

Teniendo en cuenta que el objetivo de toda empresa es maximizar el rendimiento para sus propietarios, la rentabilidad más interesante para el inversor es la rentabilidad financiera, puesto que compara el beneficio que queda para el propietario con los recursos financieros arriesgados por el mismo. Una rentabilidad financiera inferior o poco superior, a la que podría obtenerse en el mercado financiero, cierra las posibilidades de expansión de la empresa, pues no habría inversores dispuestos a invertir sus fondos en la misma, debido a que el riesgo que asumen sería mayor que la rentabilidad percibida.

Por otra parte, se dice que una empresa tiene un alto grado de *apalancamiento operativo* cuando un alto porcentaje de sus costes totales es fijo. En lo que corresponde a la empresa, un alto apalancamiento operativo significa que un cambio en las ventas relativamente pequeño, dará como resultado un gran cambio en los ingresos del negocio.

14. Rentabilidad del proyecto. Cálculo del VAN y la TIR.

El *Valor Actual Neto* de un proyecto de inversión se define como el valor actual de todos los flujos de caja estimados que se deriven de ese proyecto menos el desembolso inicial necesario para la realización del mismo. Permite determinar si una inversión puede incrementar o reducir el valor de la empresa. Si el VAN es positivo se aceptará el proyecto.

La *Tasa Interna de Retorno* de una inversión está definida como la tasa de interés con la cuál el VAN es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, de modo que a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Cuadro 5.12. Cálculo del VAN y la TIR.

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

Periodo	Flujo de caja
0	-24950
1	14007,17
2	24122,87
3	34490,02
4	46053,38
5	58955,49
Tasa de Descuento	
4,50%	

VAN : 126.694,99 €

TIR : 90,15%

En este caso, se ha calculado el VAN para un horizonte temporal de 5 años y el resultado es de 126.694,99€. La TIR es del 90,15%.

15. Recuperación de la inversión.

El *periodo de recuperación de la inversión* es un cálculo financiero que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su coste o inversión inicial.

Según los flujos de caja efectivos calculados en el cuadro 5.12, en este proyecto la recuperación de la inversión inicial se producirá en el segundo periodo. Para la estimación del tiempo exacto de recuperación se ha calculado lo siguiente:

1º Coste no recuperado al principio del año 2. Sería el resultado de restar a la inversión inicial el flujo efectivo del primer año:

$$24.950€ - 14.136,02€ = \mathbf{10.813,98€}$$

2º Se divide el coste no recuperado entre el flujo del año 2:

$$10.813,98€ / 24.169,46€ = \mathbf{0,45}$$

El periodo de recuperación es de 1,45 periodos:

$$\text{Años} = 1$$

$$\text{Meses} = 12 \text{ meses} * 0,45 = 5,4$$

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

$$\text{Días} = 30 \text{ días} * 0,4 = 12$$

La inversión se recuperará en 1 año 5 meses y 12 días aproximadamente.

CONCLUSIONES.

La rentabilidad económica que se ha estimado para los próximos 5 años es positiva, lo cuál implica que el negocio genera beneficios suficientes para recuperar lo invertido en el mismo.

Por otra parte, la rentabilidad financiera es también positiva en los próximos años; lo que significa que la empresa crea el suficiente valor para remunerar los fondos que los socios han comprometido en el proyecto.

En principio, el proyecto no presenta problemas de solvencia durante los años proyectados.

El VAN es positivo lo que implica que la inversión inicial incrementa el valor de la empresa, y que por tanto, se acepta el proyecto.

La TIR es elevada lo que implica a su vez una elevada rentabilidad.

Por tanto, se podría concluir que siempre que se cumplan las proyecciones realizadas, la empresa a priori presenta viabilidad tanto económica como financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS / PÁGINAS WEB.

- ◆ GARCÍA SUÁREZ, José Luis; ARIAS ÁLVAREZ, Ana M^a; PÉREZ MÉNDEZ, José Antonio; GARCÍA CORNEJO, Beatriz; MACHADO CABEZAS, Ángel. (2010): CÁLCULO, ANÁLISIS Y GESTIÓN DE COSTES. Guía práctica para su aplicación en la empresa. DELTA PUBLICACIONES, Madrid.
- ◆ ROJAS GRAELL, Joan (2010): EL PLAN DE VIABILIDAD. Guía práctica para su elaboración y negociación. BRESCA EDITORIAL.
- ◆ www.asesoriacontable.com
- ◆ www.supercontable.com
- ◆ www.bicagalicia.com
- ◆ www.e-economic.com
- ◆ www.booksgoogle.es

PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA PARA UNA ASESORÍA

- ◆ www.navactiva.com
- ◆ www.gmasesoares.com
- ◆ www.gestiopolis.com
- ◆ www.crearempresas.com
- ◆ www.infomipyme.com