



**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Facultad de Empresa y Comunicación**

---

# Despacho de auditoría y consultoría: AudInt.

---

Trabajo fin de grado presentado por:	María R. Martos Cabrero
Titulación:	Adaptación a ADE
Modalidad de trabajo:	Proyecto empresarial.
Director/a:	Sol Quesada y Antoni Seguí Alcaraz

Ciudad: Logroño.  
Fecha: 23 de enero de 2015.  
Firmado por: María Martos Cabrero.

CATEGORÍA TESAURO:

## **RESUMEN**

En los últimos años, la crisis ha generado un gran deterioro de confianza en las distintas compañías que ha ayudado al lastre del crecimiento económico.

El requisito de que los estados financieros de determinadas empresas estén auditados, ha sido la piedra angular de la confianza en los sistemas financieros mundiales. La Auditoría garantiza que los Administradores presentan la “imagen fiel” de los resultados y la situación financiera de su compañía. Es por ello, que la auditoría fortalece la confianza entre los grupos de interés que rodean a las empresas, por lo que, ahora más que nunca, es vital la figura del auditor.

Este Proyecto Fin de Grado afronta el análisis de un plan de negocio completo, mediante el estudio del entorno, marco normativo, plan estratégico, operativo y financiero, que pueda ser realizable en un marco temporal dilatado, teniendo como objetivo principal la viabilidad de la empresa de Auditoría y Consultoría para su implantación en el mercado.

Palabras clave: auditoría, viabilidad, entorno, competencia, estrategia.

## **ABSTRACT**

In recent years, the crisis has generated considerable deterioration of trust in the different companies that have helped to drag down the economic growth.

The requirement that the financial statements of certain companies to be audited, has been the cornerstone of confidence in global financial systems. The audit ensures that the directors present the true picture of results and financial situation of their companies. It is for this reason that the audit builds trust among stakeholder groups surrounding companies, so that, now more than ever, the figure of the auditor is vital.

This Final Year Project addresses the analysis of a complete business plan by studying the environment, legislative framework, strategic, operational and financial plans that can be achievable in long term, with the main objective as the viability of the Auditing and Consulting Firm for its implementation in the market.

Keywords: audit, viability, environment, competition, strategy.

## ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.- Planteamiento previo.....	1
1.1.- Objetivos .....	1
1.1.1.- Objetivo General.....	1
1.1.2.- Objetivos específicos .....	1
1.2.- Misión y visión.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO.....	2
2.1.- Análisis del entorno o del sector.....	2
2.2.- Análisis D.A.F.O. Análisis interno y externo, diagnóstico de la situación .....	4
2.2.1.- Análisis D.A.F.O. ....	4
2.2.2.- Análisis interno .....	5
2.2.3.- Análisis externo .....	7
3. PLAN DE MARKETING .....	10
3.1.- Objetivo de marketing .....	10
3.2.- Estrategia de marketing y plan de acción.....	10
3.2.1.- Marca y servicio (producto).....	11
3.2.2.- Precio: honorarios profesionales.....	12
3.2.3.- Plaza (del inglés, “place”) .....	13
3.2.4.-Promoción .....	13
4. PLAN DE OPERACIONES .....	14
4.1. Localización .....	14
4.2.- Distribuciones espaciales y de las instalaciones .....	14
4.3.- Diseño de servicios .....	16
4.3.1.- Servicios de auditoría .....	16
4.3.2.- Consultoría .....	17
4.3.3.- Outsourcing .....	18
4.3.4.- Servicios a otros auditores.....	18

5. PLAN ORGANIZATIVO Y RRHH .....	21
5.1.- Estructura organizacional.....	21
5.1.1.- Forma jurídica y fiscal elegida.....	21
5.2.- Descripción de puestos y desempeño de funciones .....	22
5.2.1.- Organigrama.....	23
5.2.2.- Diseño de puestos de trabajo .....	24
5.3.- Estrategia de Recursos Humanos .....	27
6. PLAN FINANCIERO .....	29
6.1.- Plan de Inversión Inicial .....	30
6.1.1.- Inversión en activos corrientes.....	30
6.1.2.- Inversión en activos no corrientes.....	30
6.1.3.- Otros desembolsos iniciales .....	32
6.2.- Plan de Financiación .....	33
6.2.1.- Recursos propios.....	33
6.2.2.- Recursos externos.....	33
6.3.- Previsión de Ventas .....	34
6.4.- Gastos de Explotación y costes laborales .....	35
6.4.1.- Costes derivados de los recursos humanos de la empresa .....	35
6.4.2.- Costes derivados de la explotación de la actividad empresarial.....	37
6.5.- Previsión de Tesorería .....	39
6.6.- Punto de equilibrio .....	43
6.7.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional .....	45
6.8.- Balance de Situación previsional.....	45
6.8.1.- Activo previsional.....	45
6.8.2.- Patrimonio neto y pasivo previsional.....	45
6.8.3.- Fondo de maniobra.....	45
6.9.- Ratios básicos.....	45
7. CONCLUSIONES .....	46
8. LIMITACIONES Y ALTERNATIVAS.....	49

9. REFERENCIAS .....	51
9.1.- Referencias bibliográficas .....	51
9.2.- Bibliografía.....	51
9.3.- Referencias web .....	52
10.- ANEXOS.....	54
ANEXO I: Logo de AudInt. ....	54
ANEXO II: Empresas registradas en Málaga. ....	57
ANEXO III: Estadística sobre sociedades mercantiles de Andalucía.....	58
ANEXO IV: Gráfico sobre sociedades mercantiles de Andalucía. ....	60
ANEXO V: Distribución espacial del centro de trabajo. ....	61
ANEXO VI: Opciones para la forma jurídica de una empresa .....	62
ANEXO VII: Cuadro de amortización del préstamo financiero.....	64
ANEXO VIII: Evolución de la plantilla.....	66
ANEXO IX: Previsión de gastos de explotación. ....	69
ANEXO X: Cálculo del Umbral de rentabilidad.....	70
ANEXO XI: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional .....	72
ANEXO XII: Balance de Situación previsional.....	74
ANEXO XII.I.- Activo previsional.....	74
ANEXO XII.II.- Patrimonio neto y pasivo previsional.....	75
ANEXO XII.III.- Fondo de maniobra .....	76
ANEXO XIII: Ratios básicos.....	77

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1.- Planteamiento previo

El artículo 1.2 y siguientes del Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas dice que la actividad de la auditoría de cuentas consiste en revisar y verificar las cuentas anuales, estados financieros u otros documentos contables, elaborados conforme al marco normativo de información financiera que resulte de aplicación a dichos documentos, opinando si éstos expresan la imagen fiel de la entidad auditada, teniendo dicha actividad como finalidad y objetivo primordial, de emitir un informe que pueda llegar a tener efectos frente a terceros.

Así mismo el artículo 1.4 de la misma ley dice que la actividad expresada en el párrafo precedente sólo podrá ser realizada por un auditor de cuentas individual o por una sociedad de auditoría, inscritos en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas (R.O.A.C.).

### 1.1.- Objetivos

#### 1.1.1.- *Objetivo General*

El objetivo principal en el desarrollo de este Proyecto Fin de Grado es analizar la viabilidad de la organización propuesta mediante su estudio. Para ello realizaré el análisis del entorno, las posibilidades de marketing, la estructura de las operaciones y servicios a realizar, la delimitación de la estructura organizacional y el plan financiero.

En síntesis el objetivo general del presente proyecto fin de grado es plantear un proyecto empresarial dedicado los servicios de auditoría de cuentas y consultoría para comprobar si es posible su establecimiento en el mercado.

#### 1.1.2.- *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar la viabilidad de la organización propuesta mediante su estudio.
- Analizar el entorno social, económico, tecnológico, legal, etc.
- Analizar las distintas oportunidades de marketing y las estrategias competitivas.
- Establecer servicios principales.
- Delimitar la estructura organizacional
- Estudiar la posibilidad de viabilidad o no económica y financiera de la organización.

## 1.2.- Misión y visión

La **misión** es llevar a cabo un proyecto empresarial de una empresa dedicada a la auditoría y consultoría cuya máxima sea la de desarrollar el trabajo aportando valor a los servicios mediante el compromiso de actuar profesionalmente bajo la excelencia, la cooperación e integridad del trabajo en equipo y el liderazgo de un compromiso de calidad y transparente.

La **visión** es formar una empresa que sea rentable y consiga estabilidad necesaria y suficiente en el mercado en un periodo de cinco años, para así poder conseguir ser un referente en su entorno, poder seguir creciendo y expandiéndose en otros puntos geográficos.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO

### 2.1.- Análisis del entorno o del sector

*Factores sociales y culturales, político-legales y económicos.*

En España hay más 1300 firmas dedicadas a la auditoría de cuentas y más de 20.000 auditores que emiten en torno a 62.000 informe independientes de auditoría de cuentas que otorgan fiabilidad y seguridad a la sociedad sobre la información que recogen las empresas en sus estados financieros. El sector de la auditoría da trabajo directo a más de 30.000 personas. (*Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, en adelante ICJCE, 2014*).

La notabilidad que la actividad de auditoría tiene para el desarrollo de la economía es enorme, principalmente en un tiempo como el que vivimos, en el que la sociedad pide una mayor transparencia a todas las organizaciones, tanto privadas como públicas. Por ello el trabajo desarrollado por los auditores es riguroso, fiable y respetado, aportando un valor añadido a los ciudadanos.

Existe un gran número de estudios, el más actual ha sido sacado a la luz por la Universidad de Cantabria, en "Universia Business Review" y muestra la buena imagen que tienen las organizaciones de este país sobre el trabajo de auditoría y su beneficio para las misma (Montoya del Corte, Fernández Laviada y Martínez García, 2014, págs. 89-97).

La actividad profesional de auditoría es una de las más regulada y vigiladas. La aplicación obligatoria de leyes nacionales e internaciones, las revisiones constantes realizadas por los organismos supervisores, la publicación anual del resultado de

dichas revisiones, etc., hacen que esta actividad esté controlada de un modo arduo y constante, sancionando con elevadas multas e inhabilitaciones a todo aquel profesional que no cumpla con los requisitos normativos.

Además, la auditoría dispone de grandes barreras de entrada, ya que el acceso a la profesión está muy regulado, teniendo que probar un mínimo de tres años de experiencia, estudios universitarios, la obtención de estudios de posgrado complementarios y aprobar un concurso-oposición cuyo porcentaje de aprobados oscila en torno al 20 por ciento. Así mismo, una vez superadas estas barreras, se debe realizar una formación obligatoria continuada en el ámbito de la auditoría y la contabilidad para que los conocimientos no queden obsoletos y dar así una seguridad de que cualquier auditor ejerciente cuenta con los conocimientos técnicos y profesionales adecuados.

No existe diferenciación entre la calidad obligada a los trabajos que realizan las pequeñas y medianas empresas del sector, de las grandes empresas, por lo que se garantiza un trabajo de calidad sea cual sea la dimensión de la firma de auditoría o el auditor individual.

En el momento de incertidumbre en el que vivimos, la actividad de auditoría es fundamental para otorgar la confianza necesaria a aquellas empresas que presentan sus estados financieros auditados.

El mercado español de firmas de auditoría se puede resumir como se recoge en la tabla 1.

*Tabla 1: Mercado español de firmas de auditoría*

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Tipo de cliente</b>	<b>Cobertura geográfica</b>
Multinacionales auditoras	Multiservicio	Grande / mediano	Nacional e internacional
Firmas medianas nacionales	Multiservicio	Todo tipo	Nacional e internacional
Firmas medianas locales	Multiservicio	Mediano / pequeño	Local
Pequeños despachos	Mono servicio	Pequeño	Local

Fuente: Elaboración propia.

Las características de los clientes potenciales de los que va a disponer la sociedad que nos ocupa en este proyecto, son las que cito a continuación:

- Intervención directa de los administradores.
- Cuota de mercado pequeña o media, sin que su producto o servicio sea dominante en el mercado en el que compete.
- Pequeñas o nulas relaciones con partes vinculadas: no tienen dependencia de grupos societarios a gran escala y si se producen estos vínculos o incluso la consolidación de grupos, el poder suele estar concentrado en los mismos socios.
- Externalización de departamentos: habitualmente externalizan servicios de asesoramientos de profesionales como por ejemplo departamento fiscal, laboral, legal, etc.
- El tamaño de la empresa suele ser reducido por lo que la organización de las funciones internas de cada departamento son genéricas y poco definidas.

Las características de los pequeños y medianos despachos de auditoría, que es el objetivo de este Proyecto Fin de Grado se pueden diferenciar entre auditores individuales y las firmas de auditoría. Podemos ver a continuación en qué consisten:

- Individuales: se forman por un auditor individual y un equipo de colaboradores de reducido tamaño.
- Firmas de auditoría: de uno a tres socios auditores en el despacho, con uno o varios equipos de colaboradores.

Este tipo de despachos no suelen disponer de unas estrategias a largo plazo definidas y formalizadas en informes, así como la mayor parte de estos despachos, no trabajan con marcas internacionales con sedes en numerosos países.

## **2.2.- Análisis D.A.F.O. Análisis interno y externo, diagnóstico de la situación**

### *2.2.1.- Análisis D.A.F.O.*

Martínez y Milla (2005, pág. 110) explican que “*DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades*”. De las iniciales de estos cuatro ítems aparece el llamado análisis DAFO.

Estos factores se presentan mediante una matriz de doble entrada como refleja la figura 1.

DAFO/CAME	Puntos fuertes	Puntos débiles
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias O/F</b> Se usan las fuerzas (F) del listado para aprovechar las oportunidades (O)	<b>Estrategias O/D</b> Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias A/F</b> Se evitan las amenazas (A) con las fuerzas (F)	<b>Estrategias A/D</b> Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

Figura 1: Matriz DAFO

Fuente: Martínez y Milla (2005, pág. 113)

El análisis DAFO de la sociedad objeto de este proyecto empresarial, lo recogemos en matriz de la tabla 2.

Tabla 2: Matriz DAFO

MATRIZ DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Medios reducidos y estructura limitada	Numerosa legislación y normativa aplicable
Subyugada cobertura territorial	Gran atomización de competencia y del mercado
Limitada imagen de marca	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Proximidad al cliente	Flexibilidad a la hora de crear alianzas con otras empresas del sector
Estructura flexible	Apoyo de las corporaciones de auditoría
Competitividad y reducción de costes	Aumento de valor añadido mediante la incorporación de otros servicios más personalizados
Profesionalidad.	

Fuente: Elaboración propia.

Se ha ampliado la información recogida en esta matriz en los apartados siguientes.

### 2.2.2.- Análisis interno

Para realizar el análisis interno de la sociedad debemos observar las debilidades y fortalezas de las empresas de auditoría, que son aquellos aspectos negativos o puntos débiles y positivos o puntos fuertes de la situación actual e interna, es decir aquellos aspectos que disminuyen o aumentan las probabilidades de alcanzar los objetivos marcados.

## DEBILIDADES

Medios reducidos y estructura limitada:

En las compañías de este sector encontramos que dado el tamaño de las mismas existe carencia de equipos de trabajo que se desarrollen en distintas disciplinas, es decir equipos multidisciplinarios. Así mismo la reducida estructura de los despachos de auditoría forman aglutinamiento en las cargas de trabajo, normalmente provocado por la falta de delegación de tareas del socio o los socios auditores a los equipos de trabajo, de manera habitual nos encontramos con que el socio es la persona por la que pasan todas las decisiones, por lo que se forman dichos conglomerados. Esta sobrecarga de trabajo reduce el tiempo de los socios y consecuentemente hacen que no le dediquen el tiempo suficiente a la gestión comercial de su cartera de clientes. La acumulación de todos los factores precedentes conlleva a ciertos problemas de eficacia y eficiencia fruto de la reducida sistematización de tareas.

Subyugada cobertura territorial:

Dado que estas sociedades cuentan con uno o escasos despachos localizados de manera cercana, geográficamente hablando, existe una imposibilidad técnica de afrontar trabajos de ámbito internacional o nacional, limitando así la posibilidad de prestar los servicios a clientes de mayor tamaño.

Limitada imagen de marca.

La imagen de marca está asociada no a un nombre sino a la persona del socio, por lo que la continuidad del negocio depende de la del socio.

Estas debilidades se pueden convertir en oportunidades si se aprovechan las carencias para añadir valor y diferenciarse de la competencia y de las prácticas convencionales obsoletas.

## FORTALEZAS:

Proximidad al cliente.

Los despachos de auditoría pequeños y medianos son fieles conocedores de los negocios de sus clientes, facilitando una relación más personalizada a cada cliente, ofreciendo una relación profesional de manera continua a lo largo del año económico,

no sólo en el periodo de revisión del auditor. Esto conlleva una mayor especialización de los auditores al sector habitual de la zona en la que operan.

Estructura flexible.

El menor tamaño facilita que la estructura organizacional sea más flexible. Además esta organización empresarial permite que no se dependa de manera exclusiva de los ingresos de auditoría. El desarrollo de las actividades complementarias a auditoría, las incluyo en el plan de operaciones.

Competitividad.

El tamaño reducido de la estructura empresarial permite reducir costes de la misma y poder ofertar servicios a un precio inferior con la misma calidad que permiten el acceso a clientes de reducido tamaño.

Profesionalidad.

Las pymes de auditoría permiten una implicación directa del socio auditor en los trabajos de auditoría, además este tipo de auditoras, tienen una menor rotación de personal, por lo que pueden ofertar un mayor conocimiento de las necesidades del cliente.

### *2.2.3.- Análisis externo*

Para realizar el análisis externo en el que va a convivir la sociedad que desarrollamos en el presente proyecto empresarial, debemos estudiar las oportunidades que ofrecen el mercado y que permitirán una futura proyección, así como evaluar las distintas amenazas, es decir aquellos aspectos negativos del entorno externo que podrían llegar a limitar dicha proyección futura.

### AMENAZAS

Legislación y normativa aplicable.

La auditoría de cuentas está sometida a densas normativas, tanto nacionales como internacionales. Algunas de estas normativas son internacionales, como Normas Internacionales de Auditoría adaptadas a España (NIA-ES), Norma de Control de Calidad Interno (NICC1), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); directivas europeas, como es la Directiva 2006/43/CE de Auditoría Legal y la Directiva 2014/56/UE por la que se modifica la Directiva 2006/43/CE; reglamento europeo como el Reglamento (UE) nº 537/2014 de auditoría legal de las entidades de interés público.

Otra normativa nacional como el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio, el reglamento que desarrolla esta ley publicado en el Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre. Normas contables como el Plan General de Contabilidad publicado en el Real Decreto 1514/2007 y 1515/2007, ambos de 16 de noviembre; Normas para la Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas, publicadas en el Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre. Normativa que regula la actividad interna de auditoría, así como otra legislación y normativa que regula otras actividades accesorias de un auditor, como es la ley 22/2003, de 9 de julio, que regula la actividad concursal, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio que regula las obligaciones de aquellas sociedades inscritas en el Registro Mercantil, Real Decreto 1784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil, Real Decreto de 22 de agosto de 1885, por el que se publica el Código de Comercio, etc.

Existe numerosa normativa aplicable a la actividad de la auditoría de cuentas que afectan a distintos ámbitos de la misma y limitan el ejercer la actividad. Claro ejemplo son las estrictas limitaciones a la independencia de los auditores con respecto a las sociedades auditadas, las exigencias de rotación de auditor firmante y equipos de trabajo, prohibiciones de prestación de otros servicios distintos a los de auditoría llevados a cabo por el socio firmante, restricciones en los honorarios cobrados a un cliente por los distintos servicios prestados, elevadas sanciones, etcétera.

Competencia y mercado.

Gran atomización de competencia derivado de empresas de mayor tamaño que pueden llegar a todo tipo de cliente, tanto a los de mayor como los de menor tamaño. Este elevado número de competencias ofrecidas, ha provocado una reducción de los honorarios. A esto debemos añadir la percepción de algunos clientes de que la realización de una auditoría es un mero trámite burocrático y legal, sin apreciar el valor añadido que aporta.

## OPORTUNIDADES

Alianzas con otras empresas del sector.

Dado el tamaño, pueden de una manera más ágil realizar fusiones y/o absorciones, adherirse a redes nacionales e internacionales o participar mediante colaboraciones o también llamado “Join Venture” con otros despachos para trabajos puntuales.

Apoyo de las corporaciones de auditoría.

Las corporaciones de auditoría como el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (ICJCE) o el Registro de Economistas-Audidores que se fusionó con el Registro General de Auditores (REA+REGA) ofrecen sus servicios a las empresas de auditoría y auditores individuales en áreas como formación, procedimientos, programas informáticos, seguros de responsabilidad civil, consultas técnicas, etc.

Aumento de valor añadido.

Se puede incrementar el valor añadido del trabajo de auditoría ofreciendo un servicio de calidad con otros complementarios, como por ejemplo, informar al consejo de administración de las compañías auditadas de las deficiencias de control interno detectadas en el desempeño de nuestras funciones y las recomendaciones para subsanarlas, entre otros.

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1.- Objetivo de marketing

El objetivo del plan de marketing es desarrollar una herramienta de gestión que se deberá usar en toda la empresa, para orientarla al mercado para conseguir así, ser competitiva. La puesta en funcionamiento de este plan otorgará a la compañía una visión clara del objetivo final y su nivel de cumplimiento.

Para el desarrollo de este plan de marketing debemos tener en cuenta una prohibición recogida en el Código de Ética desarrollado por la Federación Internacional de Contadores, más conocido por su denominación inglesa “International Federation of Accountants” (IFAC), de obligado cumplimiento para el desarrollo de la actividad de auditoría en España y en numerosas partes del mundo. Pues bien, este Código de Ética<sup>1</sup>, en la sección 250.1 y 250.2 de “marketing de servicios profesionales”, no recomienda que los profesionales de auditoría realicen tareas de publicidad ya que puede considerarse una amenaza a la integridad. Esta idea fue desarrollada por las Normas Técnicas de Auditoría y por las Normas Internacionales de Auditoría, las cuales prohíben realizar publicidad de los servicios de auditoría, con el objetivo de evitar una imagen de competencia o de contenidos que podrían llegar a confundir al público, si bien, si está permitido la publicación de comunicados de prensa referidos al estado de la firma, la divulgación de conocimientos profesionales como por ejemplo desarrollar revistas de carácter profesional con novedades legislativas, realización de cursos u otras actividades formativas análogas, etc.

Dadas las restricciones estipuladas en la legislación aplicable, no podremos desarrollar publicidad en televisión, radio, etc., sin embargo sí desarrollaremos la divulgación de nuestra imagen comercial en revistas profesionales, página web y similares actividades de marketing, habitualmente muy cautelosas.

#### 3.2.- Estrategia de marketing y plan de acción

El plan estratégico lo diseñamos para una nueva empresa situada en un mercado en funcionamiento. Este plan es desarrollado para un intervalo de tres a cinco años, si

---

<sup>1</sup> Código desarrollado por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (International Ethics Standards Board of Accountants), 2012, última versión en lengua española.

bien se irá revisando anualmente y añadiendo o eliminando las premisas que sean necesarias para el buen funcionamiento del marketing organizativo.

El fin comercial de este plan es dar a conocer la nueva empresa en el sector, teniendo como prioridad intentar establecer un lazo de unión entre el servicio que ofrecemos y el cliente para lograr su fidelidad.

Para la consecución de la estrategia de marketing se establecerá un **plan de acción** empleando el análisis desarrollado por Phillip Kotler (1967), que denominó las cuatro "P" del marketing mix: producto (en nuestro caso, servicio), precio, distribución o plaza (del inglés "place") y promoción.

**La estrategia** en la que nos centraremos **será la del servicio** (producto) es decir, ofrecer una diferenciación del mismo. Si bien no debemos olvidar las restantes tres "P", por lo que a pesar de centrarnos en la estrategia de marketing basada en el servicio, también desarrollaremos de manera secundaria los puntos del marketing mix. Podemos verlos a continuación.

### *3.2.1.- Marca y servicio (producto)*

En primer lugar voy a definir el nombre de la empresa, éste estará originado por la unión de dos palabras, "auditoría" e "internacional", dando lugar a "AudInt". Además este nombre irá acompañado por las palabras "auditores y consultores" que dará conocimiento de la actividad principal de la empresa hasta que ésta sea conocida.

Podemos ver el logo que se emplearía en el ANEXO I.

El servicio que se ofertará por parte de la compañía se englobarían en cuatro secciones: servicios de auditoría, consultoría, outsourcing y servicios a otros auditores. El desarrollo de estos servicios se realiza en el plan de operaciones del presente proyecto, en el punto "4.3.- Diseño de servicios".

La diferenciación del despacho de auditoría que se diseña mediante el presente proyecto empresarial, consiste en ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos, con la novedad de ofrecer servicios otros auditores, promocionando así lazos estratégicos de colaboración con los mismos, tal y como explicamos en el apartado "4.3.4.- Servicios a otros auditores".

### 3.2.2.- Precio: honorarios profesionales

En la actividad de auditoría de cuentas y consultoría, el precio final se dispone a partir del número de horas<sup>2</sup> en la que se estimen, se va a desarrollar el trabajo, este número de horas debe reflejarse en el contrato inicial.

Las horas mínimas de dedicación en la realización de trabajos de auditoría de cuentas anuales o estados financieros son las que se recogen en la tabla 3.

Tabla 3: Horas mínimas de dedicación en la realización de trabajos

Tramos de importe neto de la cifra de negocios + volumen total de Activo (en euros)	Horas mínimas orientativas
0 - 1.000.000	40
1.000.000 - 3.000.000	80
3.000.000 - 8.000.000	100
8.000.000 - 15.000.000	120
15.000.000 - 45.000.000	200
45.000.000 - 150.000.000	330

Fuente: Guía de actuación 34 de febrero de 2013 del ICJCE, que resume en contenido de la NCCI.

Así mismo, el precio unitario de cada una de estas horas, dependerá del cargo y formación de la persona que lo realice.

El Consejo Directivo del ICJCE, conforme al contenido en la disposición adicional cuarta de la Ley de Colegios Profesionales y en relación con lo dispuesto en los artículos 245 y siguientes de la Ley de Enjuiciamiento Civil, recomienda las tarifas que se recogen en la tabla 4 para la determinación de honorarios profesionales.

Tabla 4: Honorarios profesionales según el cargo

Cargo	Honorarios
Socio o auditor responsable	240 euros por hora
Gerente (o profesional con experiencia de más de 5 años)	170 euros por hora
Jefe de Equipo (o profesional con experiencia de 3 a 5 años)	120 euros por hora
Ayudante (o profesional con experiencia de hasta 3 años)	80 euros por hora

Fuente: Guía de actuación 35, de febrero de 2013 del ICJCE.

<sup>2</sup> La Resolución del ICAC del 26 de octubre de 2011, que publicó la Norma de Control de Calidad Interno (en adelante, NCCI), establece estas referencias a la dedicación horaria para la realización de los encargos.

A estos honorarios profesionales, habrá que añadir la estimación de costes en los que se incurrirán como son gastos por desplazamientos, dietas, hoteles, etc.

Si bien, en determinados clientes, en los que se presupone un riesgo bajo y una dificultad mínima, se podrá realizar un descuento de hasta un 50% de las tarifas anteriores.

### 3.2.3.- Plaza (del inglés, “place”)

En este apartado desarrollamos en lugar de emplazamiento de nuestra sede así como el alcance geográfico de nuestros servicios.

La ubicación de las instalaciones de la sede principal será en Málaga y la distribución de nuestros servicios se desarrollará por toda la geografía española, pudiendo alcanzar acuerdos puntuales de colaboración, si fuera necesario con otras empresas de auditoría para alcanzar el máximo ámbito geográfico.

He desarrollado este apartado en el plan de operaciones, punto “4.1. Localización”.

### 3.2.4.-Promoción

Como ya explicaba en párrafos precedentes, la publicidad está muy controlada en el ámbito de la auditoría, es por ello que nos promocionaremos empleando las siguientes herramientas:

- Página web corporativa, en la que se informarán de los servicios llevados a cabo y se facilitará el contacto con la empresa. Además se hará una descripción de los profesionales con los que cuenta la empresa y una zona de publicaciones, noticias, datos de interés, etc.
- Redes sociales, se incluirá una página corporativa en las redes sociales más habituales como son *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, etc., en las que además de los datos de contacto, se irán publicando de manera asidua novedades legislativas, datos de interés, etc.
- Blog corporativo, en el que se introducirán las novedades que se publiquen en las redes sociales.
- Revistas profesionales digitales o también llamadas *newsletter*, en las que mediante una revista editada con el logo de AudInt y con el objetivo inicial de difundir noticias y artículos de interés para el lector, realizaremos una misiva informativa o boletín electrónico con las novedades legislativas, ejemplos y casos prácticos de éstas, y será enviado por correo a los clientes, clientes potenciales, proveedores, etc. Esta revista se podrá enviar mediante e-mail e incluiremos publicidad. Además, las personas interesadas, se podrán suscribir desde la web, el blog o las redes sociales corporativas.

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1. Localización

La ubicación de las instalaciones de la sede principal será en Málaga, ciudad costera situada en el extremo sur de la península ibérica, con excelentes comunicaciones y tejido empresarial desarrollado.

Uno de los factores que a menudo se tienen en cuenta en la localización de un negocio, es la cercanía con los clientes potenciales, que en el caso del presente proyecto, las localizaciones más adecuadas serán aquellas con un gran tejido empresarial que no esté completamente explotado y nos permita introducirnos en el sector de la auditoría acaparando cuota de mercado. Es por ello que he analizado los datos ofrecidos por Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, los cuales recogen que en la provincia malagueña se han creado más empresas en los últimos años, 4.671 sociedades mercantiles constituidas en el ejercicio 2013, más que en el resto de provincias andaluzas, seguida de Sevilla con 3.821 y Granada con 1.480. Así mismo, esta localización, además de poseer la mayor cuota de creación de tejido empresarial, dispone de un total de 107.851<sup>3</sup> empresas en el tercer trimestre de 2014.

Se han recogido la descripción gráfica de los datos anteriores en las tablas contenidas en el “ANEXO II”, “ANEXO III” y “ANEXO IV”.

Otro factor que me ha llevado a pensar en esta localización es que Málaga constituiría un centro estratégico para la expansión de la sociedad, gracias a sus excelentes comunicaciones con otras provincias andaluzas y del resto del país, tanto por carretera, vía férrea o aérea, permitiendo realizar los desplazamientos desde dicha sede.

### 4.2.- Distribuciones espaciales y de las instalaciones

Una vez decidida la provincia y la ciudad, hemos de detenernos en la ubicación física de las instalaciones.

Dada la experiencia profesional en esta ciudad, el mayor número de despachos profesionales de distinta índole se sitúan en el centro de Málaga, por lo que mi intención es que esté ubicado en este círculo ya que considero que es una zona de bastante tránsito, donde se encuentran delegaciones públicas como la de Hacienda, Delegación Provincial de Justicia, Banco de España, numerosos entidades financieras,

---

<sup>3</sup> Fuente: Instituto Nacional de estadística (Ver anexos II, III y IV).

Cámara de Comercio e Industria, colegios profesionales de abogados, economistas, etc., en síntesis, que estaríamos situados en el centro neurálgico de las operaciones empresariales que acaecen en esta provincia.

La planificación de la sociedad requiere que en un primer momento, para abaratar costes iniciales, se adquiriera un local en alquiler. Este local debería adaptarse a un mínimo de necesidades, como son: situado en la zona elegida, normalmente, dada la privacidad que se lleva a cabo con los datos que se trabajan, no será un bajo comercial, sino un cualquier piso superior, deberá disponer de espacios diáfanos de trabajo, luminosidad, al menos un despacho individual para la gerencia, sala de reuniones para poner en común las ideas del equipo de trabajo y otra sala donde se pudieran disponer varios puestos de trabajo. También sería necesario contar con al menos un baño y una zona de recepción. En cuanto a las instalaciones debería disponer de aparatos de climatización adecuados e infraestructuras que hicieran el local accesible (rampas, ascensores, etc.).

Tras analizar el mercado inmobiliario de la zona, he elegido el local, que adaptándose a las necesidades del negocio, ofrece además un precio razonable. Esta oficina se encuentra en la céntrica calle Alameda de Colon y dispone de tres despachos, un salón, dos baños, suelos de parqué, recibidor con paredes de madera, armarios empotrados, es totalmente exterior por lo que es luminoso, dispone de aire acondicionado frío-calor centralizado. En total dispone de 80 metros cuadrados útiles y su precio es de 500 euros al mes (comunidad incluida en el precio)<sup>4</sup>.

Esta oficina se encuentra sin mobiliario alguno, por lo que dados los planos recogidos en la web, para diseñado la distribución espacial y de las instalaciones debemos incluir el siguiente mobiliario:

- Recepción: tres sillas de espera y un puesto de trabajo tipo 1<sup>5</sup>.
- Baños: disponen de todo lo necesario, por lo que no debemos adaptarlos.
- Despacho principal: puesto de trabajo tipo 2<sup>6</sup>, dos sillas para recepcionar clientes y una impresora.

---

<sup>4</sup> Inmobiliaria Mas Profesional. Referencia del inmueble número 3170 ([www.masprofesional.com](http://www.masprofesional.com)).

<sup>5</sup> Los puestos de trabajo tipo 1 incluyen un ordenador de sobremesa, lámpara de mesa, teléfono, mesa de oficina y sillón ergonómico adaptable para el trabajador.

<sup>6</sup> Los puestos de trabajo tipo 2 incluyen un ordenador de sobremesa, lámpara de mesa, teléfono, mesa de oficina mayor a la recogida en el tipo 1 y sillón ergonómico adaptable.

- Despacho de personal: dos o tres puestos de trabajo tipo 1, una silla para recibir clientes por cada uno de los puestos de trabajo, fotocopiadora multifunción y fax
- Sala de juntas: mesa de juntas, de seis a diez sillas, mesa auxiliar y pizarra mural.

Se ha diseñado la distribución espacial y de las instalaciones y se ha recogido en el “ANEXO V”.

### **4.3.- Diseño de servicios**

Los servicios a prestar por la sociedad se englobarían en cuatro secciones: servicios de auditoría, consultoría, *outsourcing* y servicios a otros auditores. A continuación describimos estos servicios.

#### *4.3.1.- Servicios de auditoría*

Entre los beneficios primordiales de cualquier sociedad a la hora de estipular la realización de una Auditoría de Cuentas, es que refuerza la fiabilidad de la información financiera, económica y del patrimonio de la compañía auditada, de esta manera además se impulsa el control de la entidad por parte de sus dirigentes.

Así mismo su ejecución se interpreta como un interés de los órganos de gobierno de la entidad hacia sus clientes, hacia los accionistas, potenciales inversores o hacia otras entidades e instituciones con las que mantenga relación.

A la vez, otorga distintos servicios de enorme interés para la empresa, como lo son las comunicaciones de debilidades significativas identificadas en el control interno de la sociedad.

En este apartado englobamos los siguientes servicios:

- Auditoría de Estados Financieros<sup>7</sup> o Cuentas Anuales Individuales y Consolidadas.
- Auditoría de Estados Financieros Intermedios.
- Informes de cuentas justificativas de subvenciones.
- Revisiones limitadas y de hechos concretos y/o procedimientos acordados.
- Auditoria de *reporting packages* según normas IAS, USGAAP etc.

---

<sup>7</sup> Todos aquellos trabajos de “Auditoría de Cuentas Anuales” que se realicen sobre ejercicios cerrados a partir del día 01/01/2014, pasarán a denominarse “Auditoría de Estados Financieros” por la aplicación de las nuevas Normas Internacionales de Auditoría (NIA), aunque ambos términos se utilicen de manera indistinta.

- Informes complementarios y especiales a las Cuentas Anuales o Estados Financieros (Banco de España, CNMV, etc.)
- Auditoría de control interno.
- Auditoría del Sector Público: entes municipales, autonómicos, estatales, así como los organismos, empresas o entidades de derecho público dependientes de los anteriores.
- Otros informes de auditoría según la legislación vigente.

#### 4.3.2.- Consultoría

La cada vez más elevada complejidad del entorno legal y económico en el que mantienen sus operaciones las compañías, exige una gran especialización en determinadas áreas que a menudo suele ser costosa para incorporar en sus estructuras internas, por lo que se decide externalizar.

El servicio de consultoría es el de proporcionar a los clientes el conocimiento específico y asesoramiento necesario en cada una de estas áreas para reforzar su competitividad y capacidad de respuesta.

En este apartado englobamos los siguientes servicios:

- Estrategia y operaciones.
- Riesgos.
- *Forensic Services*.
- Consultoría de negocio.
- Finanzas.
- Reestructuración financiera y empresarial:
  - o Administración Concursal
  - o Auxiliares delegados en concursos acreedores
  - o Gestión de tesorería
  - o Refinanciaciones
  - o Planes de viabilidad
  - o Revisiones de negocios para entidades financieras
  - o Gestión del circulante
  - o Reestructuraciones operativas y del personal
  - o Asesoramiento concursal
  - o Fusiones
  - o Escisiones
  - o Transformaciones de empresas

- Segregación de empresas
- Cesión Global de empresas
- *Corporate finance*.
- *Independent Business Review (IBR)*.
- Consultoría de Recursos Humanos (RRHH).
- Consultoría en Sector Público.
- Asesoramiento Corporativo:
  - Valoraciones
  - Procesos de compra venta
- Prevención de Blanqueo de Capitales.

#### 4.3.3.- *Outsourcing*

En esta área ofreceremos soluciones individuales a cada una de las casuísticas que requieran la externalización de uno o varios de los procesos internos de las sociedades en las áreas de administración, finanzas y gestión de personal.

Estos servicios, permitirá a los clientes externalizar todos los procesos en los que no están especializados y que no son claves en su organización para centrarse en su actividad, delegando en nuestra sociedad esas áreas para que podemos proporcionar soluciones mediante un equipo de profesionales multidisciplinares con gran experiencia en su sector.

En este apartado englobamos los siguientes servicios:

- Consolidación de grupos.
- Asesoramiento para empresarios.
- Información de gestión.
- *Reporting*.
- Gestión de activos fijos.
- Contabilidad general.
- Contabilidad de costes.
- Gestión por proyectos.
- Elaboración y preparación de subvenciones.

#### 4.3.4.- *Servicios a otros auditores*

En un entorno complejo, global y cambiante, resulta esencial contar con la seguridad de disponer de los profesionales más actualizados en materia legislativa y de normas de aplicación del campo de auditoría. Años atrás, la normativa aplicable al desarrollo

del trabajo de auditoría permaneció constante y apenas sin cambios durante mucho tiempo, pero en el último lustro, los cambios han sido muy significativos, tanto que han cambiado enormemente en modo de trabajar de los despachos de auditoría.

Las grandes compañías de auditoría, las cuales disponen de departamentos técnicos dedicados exclusivamente a estudiar estos cambios, han adaptado rápidamente su operativa, pero sin embargo, muchos de los pequeños y medianos despachos les están costando mayores esfuerzos.

Los auditores más formados en estas nuevas materias, son aquellos que aprobaron el examen de acceso al ROAC en la última convocatoria ofertada, entre los que me encuentro, ya que no solo se han formado intensamente en estas nuevas normativas, sino que además dichos conocimientos han sido validados por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC), que es un Organismo Autónomo, adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda. Hemos de reseñar, que esta convocatoria ha sido la de menor porcentaje de aprobados desde que se realiza este examen. Podemos ver una síntesis de los resultados del examen en la tabla 5.

*Tabla 5: Resultados del examen de aptitud profesional para inscripción en el ROAC*

Convocatoria de examen de aptitud profesional para inscripción en el ROAC			
NO APTOS	APTOS	N/P	TOTAL
1.143	376	237	1.756,00
65,09%	21,41%	13,50%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos publicados por la Orden ECC/682/2013, de 15 de Abril (BOE nº 100 de 26 de Abril de 2013).

Es por eso, que la diferenciación del despacho de auditoría que se diseña mediante el presente proyecto empresarial, propone ofrecer servicios a estos auditores, promocionando así lazos estratégicos de colaboración con los mismos.

En este apartado englobamos los siguientes servicios:

- Servicio de asesoramiento de realización de trabajos de auditoría conforme a las Normas Internacionales de Auditoría adaptadas a España (NIA-ES).

- Asesoramiento de desarrollo de procedimientos de Sistema de Control de Calidad conforme a la “Norma Internacional sobre Control de Calidad 1”<sup>8</sup> (NICC-1 o también conocida con sus siglas en inglés *ISQC-1*).
- Auditorías de Revisiones de Calidad conforme a la NIA-ES 220 y a la NICC-1. Asesoramiento y actualización de conocimientos conforme a las nuevas normativas aplicables a la actividad de auditoría.

---

<sup>8</sup> Norma de Control Calidad Interno de los auditores de cuentas y sociedades de auditoría publicada mediante resolución de 26 de octubre de 2011 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.

## 5. PLAN ORGANIZATIVO Y RRHH

### 5.1.- Estructura organizacional

#### 5.1.1.- Forma jurídica y fiscal elegida

La decisión de elección de forma jurídica es vital en cualquier negocio. Existen diversas opciones en función del objetivo del negocio, observando el número de socios que conformen la sociedad, la responsabilidad patrimonial que se desee asumir respecto al riesgo empresarial, hay que detallar si los socios van a llevar a cabo actividades laborales en la empresa y si trabajarán todos o tan sólo alguno de estos socios, tipo de negocio, previsión de ingresos, planificación fiscal, etc. (Dirección General de Industria y Pyme, Ministerio de Industria, 2014)

Las distintas opciones posibles son las que recogemos en el “ANEXO VI”.

Las necesidades y expectativas deseadas para la sociedad objeto de este proyecto empresarial son las siguientes:

- Número de socios: uno.
- Responsabilidad deseada: limitada al capital aportado en la sociedad.
- Capital inicial aportado: entre 1.000,00 y 25.000,00 euros.

De las distintas opciones, la más adecuada según las necesidades de la sociedad, sería la sociedad de responsabilidad limitada ya que se ajusta a las necesidades enumeradas en el párrafo precedente.

Las ventajas e inconvenientes de este tipo de sociedades son las que se recogen en la siguiente tabla:

*Tabla 6: Ventajas e inconvenientes de las Sociedades Limitadas*

<b>Sociedad Limitada</b>	
<b>Ventajas</b>	Responsabilidad limitada de los socios
	Tributan en IS (si tiene altos beneficios)
	Libertad de denominación
<b>Inconvenientes</b>	Elevado coste de constitución
	Capital mínimo obligatorio
	Obligación de llevanza de contabilidad formal
	Complejidad del IS
	No hay libertad para transmitir participaciones
	Mayores gastos de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Las características de la forma jurídica de sociedad elegida son las que desglosamos a continuación.

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es aquella en la que el capital social está dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones del socio único, quien no responderá personalmente de las deudas que acumule la sociedad por su actividad normal, el capital mínimo a aportar es de 3.005,06€ y deberá totalmente desembolsado para su constitución, la sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil y fiscalizará a través del impuesto sobre Sociedades.

La principal normativa a la que debe acogerse es la siguiente:

- Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, por la que se aprueban los Estatutos tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
- Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización

La denominación social irá acompañada de la indicación “Sociedad Limitada Unipersonal” mediante las siglas “S.L.U.”

Además de la anterior, debemos tener en cuenta que el socio único, desempeñará sus funciones en la sociedad por lo que este socio trabajador deberá inscribirse en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) dado que posee más del 50 por ciento del capital social y además es administrador de la sociedad.

## **5.2.- Descripción de puestos y desempeño de funciones**

Los puestos de trabajo conforman la naturaleza propia de la productividad de la empresa. En una PYME esta necesidad necesita de menor complejidad, la cual aumentará conforme vaya incrementando el tamaño de la organización.

La gestión de recursos humanos es el área de la empresa que se ocupa de la organización, utilización y planificación estratégica de las cualidades, actitudes y capacidades de los recursos humanos, mediante la selección, formación y motivación del mismo para conseguir la eficacia y eficiencia empresarial (Carrasco Carrasco, 2009).

McCormick (1979) define este análisis de puestos como *“el proceso de obtención de información acerca de los puestos”*.

Además, versiones más actuales, consideran que el análisis de puesto es el proceso a

través del que un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede llegar más allá para, por ejemplo, descender al nivel de las operaciones, acciones, movimientos,... Por generalización, el análisis puede circunscribir la identificación de requerimientos del trabajo y otras particularidades del entorno del puesto de trabajo. (Fernández - Ríos, 1995).

Para detallar las características y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo, debemos de basarnos en las necesidades de la empresa y en estudios que nos permitan valorar de manera adecuada las competencias a otorgar a cada puesto. Para ello, esta distinción se basará en el estudio realizado por “*PagePersonnel*” filial de “*ManPower*”, ambas consultoras líderes en selección y trabajo temporal especializado presente en 20 países entre los que se encuentra España, ofreciendo cobertura nacional e internacional.

El estudio realizado por *PagePersonnel* está basado en datos extraídos de entrevistas a sus candidatos y reuniones con sus clientes, que les permite realizar una fotografía fidedigna del panorama laboral actual que, además, contiene una descripción exhaustiva de los perfiles profesionales en función de los años de experiencia, tipo de compañía, conocimientos y responsabilidades del puesto de trabajo.

Este estudio se encuentra dividido en función de las distintas áreas de actividad de los negocios, por lo que nosotros nos centraremos en las sociedades dedicadas a “Contabilidad y finanzas” ya que es en la que incluiríamos las operaciones del presente proyecto empresarial.

### 5.2.1.- Organigrama

El organigrama que establecemos para el desarrollo de puestos es el que recogemos en la figura 2.



Figura 2: Organigrama de la sociedad

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.2.- Diseño de puestos de trabajo

Atendiendo al anterior organigrama, realizamos el diseño de los distintos puestos, para lo que, como hemos explicado con anterioridad nos basamos en el estudio de PagePersonnel (2014) que para la compilación de la información ha realizado 4.492 entrevistas a perfiles contables y financieros a lo largo del año 2013 (PagePersonnel, 2014).

A continuación se ofrecen los puestos y responsabilidades de cada una de las personas implicadas en este proyecto:

**Puesto de GERENTE – DIRECTOR - SOCIO AUDITOR:** este puesto englobará las actividades de “auditor externo” y la de “director”.

Las responsabilidades principales serán las siguientes:

- Coordinación y supervisión de las actividades llevadas a cabo por los distintos departamentos.
- Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros, siendo a este respecto especialmente importante, los ajustes a las Normas Contables Internacionales.
- Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios,...

- Gestión de las variables financieras: gestión de tesorería, *credit management*, gestión de cobros, etc.
- Optimización de la política fiscal de la empresa.
- Supervisión de la relación con terceros: auditores externos, administraciones, asesores externos, etc.
- Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos, reorientaciones estratégicas, etc.
- Selección, formación y desarrollo de sus equipos.

El perfil de este puesto estará llevado a cabo habitualmente por una persona con una formación superior en Finanzas y / o en gestión, completada eventualmente con algún postgrado en Gestión, Contabilidad o Dirección de Empresas y en algunos casos incluso con un MBA.

La remuneración de este puesto será la que recogemos en la tabla 7.

*Tabla 7: Remuneración en euros del Gerente / Director*

Experiencia previa		0-3 años	3-6 años	+6 años
CN < 30 M	Mín.	NS	43.000	48.000
	Máx.	NS	54.000	56.000
30 M < CN < 150 M	Mín.	NS	48.000	54.000
	Máx.	NS	60.000	70.000
CN < 150 M	Mín.	NS	54.000	75.000
	Máx.	NS	90.000	150.000

\* NS: No significativo / CN: Cifra de negocio

Fuente: Informe de remuneración de Contabilidad y Finanzas de PagePersonnel (2014), (p. 11-12).

Puesto de AUXILIAR CONTABLE: este puesto englobará las actividades de “repcionista” y “auxiliar contable”.

En dependencia del Director/Gerente.

Las responsabilidades principales serán las siguientes:

- Recepción de clientes en las instalaciones.
- Recepción de llamadas telefónicas.
- Grabar las operaciones contables diarias.
- Seguimiento de cuentas, conciliaciones y apuntes o asientos contables.
- Contabilización de facturas.
- Gestión de cobros y pagos.
- Clasificación, archivo y otras tareas administrativas o de apoyo a la dirección.

El perfil de este puesto estará llevado a cabo habitualmente por una persona con una formación en Diplomatura de Empresariales o Licenciatura en Administración y Dirección de empresas (o equivalente), además, aunque sin ser imprescindible, será recomendable que aporte experiencia previa como auxiliar contable o administrativo, a lo que debemos añadir los conocimientos en idiomas.

La remuneración de este puesto será la que recogemos en la tabla 8.

*Tabla 8: Remuneración en euros del Auxiliar contable*

Experiencia previa		0-3 años	3-6 años	+6 años
PYME	Mín.	17.000	18.000	22.000
	Máx.	21.000	22.000	25.000
Multinacional	Mín.	18.000	21.000	23.000
	Máx.	22.000	23.000	26.000

Fuente: Informe de remuneración de Contabilidad y Finanzas de PagePersonnel (2014), (p. 7).

Puesto de AUDITOR O EQUIPO DE AUDITORÍA: este puesto englobará las actividades de “auditor externo”.

En dependencia del Director/Gerente.

Las responsabilidades de base de los auditores consisten en la revisión legal de las cuentas de las sociedades a fin de certificar la imagen fiel de la situación patrimonial de la empresa. Para ello las funciones a desempeñar son:

- La elaboración y/o la validación del *reporting* destinado a la empresa auditada.
- La evaluación del activo/pasivo de una sociedad.
- El análisis de los sistemas de control interno.
- Los estudios de rentabilidad y desarrollo de las herramientas de gestión.

El perfil de este puesto estará llevado a cabo habitualmente por una persona con una formación en Diplomatura de Empresariales o Licenciatura en Administración y Dirección de empresas (o equivalente), además, aunque sin ser imprescindible, será recomendable que aporte experiencia previa como auxiliar de auditoría o contable, a esto debemos añadir los conocimientos en idiomas. Si bien, el perfil de este departamento de auditoría se caracteriza por organizaciones jerárquicas muy estratificadas desde puestos junior hasta *partners* (socios), pasando por grados intermedios, por lo que la experiencia a solicitar en las personas que accedan al puesto, dependerán del estrato al que se integre.

La remuneración de este puesto será la que recogemos en la tabla 9.

Tabla 9: Remuneración en euros del Auditor

Experiencia previa		0-3 años	3-6 años	+6 años
Auditoría nacional	Mín.	18.000	24.000	30.000
	Máx.	24.000	35.000	45.000
Big Four	Mín.	22.000	26.000	40.000
	Máx.	24.000	40.000	60.000

Fuente: Informe de remuneración de Contabilidad y Finanzas de PagePersonnel (2014), (p. 7).

### 5.3.- Estrategia de Recursos Humanos

La selección de una estrategia adecuada de recursos humanos se debe realizar acorde a los intereses de la empresa y de las personas que la integran.

Siguiendo las pautas marcadas por Albizu y Landeta (2011) para la selección de estrategias, hemos llevado a cabo la utilización de un criterio único, para el que se considera el criterio más relevante que será la **adaptación a las necesidades del cliente** para elegir la estrategia que mejor se adecue a este criterio.

Tras realizar el análisis de las distintas estrategias a aplicar, se ha considerado que la que mejor se adapta al criterio de elección detallado en el párrafo precedente, es la explicada a través del modelo de Guzman (1995, citado en Albizu y Landeta, 2011).

Una estrategia de recursos humanos basada en el cliente consistirá en comprender y responder a las necesidades de los clientes, los cuales estarán muy segmentados. Según Guzman (1995, citado en Albizu y Landeta, 2011) esta estrategia de personal consiste en la premisa de que “*empleados satisfechos crean clientes satisfechos*”.

Las capacidades necesarias para este tipo de estrategia se dividen entre organización, asignación, desarrollo, desempeño y compensación. Las detallamos en la figura 3.

CERCANÍA AL CLIENTE				
Estrategia de personal: «Empleados satisfechos crean clientes satisfechos». Apoyarse en los valores para dar forma a la cultura. Promover la construcción de relaciones como aspecto prioritario				
Organización	Asignación	Desarrollo	Desempeño	Compensación
Fuertes relaciones individuales con el cliente, más importantes que las relaciones entre equipos. Todos «venden». Es difícil distinguir ventas del resto. Organización plana.	Criterios: muy responsable; habilidad de escucha; empatía; excelente comunicador; capacidad de evaluar necesidades y proponer soluciones; orientado por valores; flexible.	Enfatizan: valores organizativos; habilidades de relación, comunicación y planificación; compartir información; nuevos servicios y productos.	Medida: conductas de construcción de relaciones productivas; número de nuevas relaciones; facturación de las existentes; rentabilidad por cliente.	Basado en valores y percepciones subjetivas de conductas. Reparto de beneficios con alguna diferenciación según contribución. Servicios «a medida». Uso de <i>broad-banding</i> .

Figura 3: Alineación entre las disciplinas de valor, las estrategias de personal y los sistemas de Recursos Humanos.

Fuente: (Albizu y Landeta, 2011)

Esta estrategia elegida se desarrollará e implementará en la sociedad con la interacción y participación de todos los trabajadores, en coherencia con el adecuado desarrollo de las actividades profesionales que den viabilidad a la compenetración entre todos los departamentos y coherencia con la cultura y el proyecto de la empresa, favoreciendo así el mejor clima interno social.

## 6. PLAN FINANCIERO

En este apartado evaluaremos las posibilidades de financiación que se nos ofrecen para llevar a cabo nuestra organización.

En primer lugar debemos detenernos en conocer qué es la planificación financiera.

Los autores Stephan Schmidheiny y Federico Zorraquín con el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (1996) la definen una declaración de intenciones, es decir, de lo que se pretende hacer en un futuro, debiendo tener en cuenta el crecimiento esperado, la interacción entre inversión y financiación, las distintas opciones sobre inversión y financiación y las líneas de negocio plausibles, la prevención de acontecimientos inesperados definiendo lo que pudiera suceder y, por último, la adecuación entre objetivos y metas.

Para prever unas previsiones financieras adecuadas será imprescindible adaptar las necesidades financieras a los objetivos del plan empresarial, para lo que seguiremos los siguientes pasos:

- Proyectar los ingresos procedentes de las ventas y los gastos de la empresa para el período planificado.
- Estimar los niveles de inversión en activo fijo y circulante necesarios para mantener las ventas previstas.
- Determinar las necesidades de financiación durante el período planificado.

(Sesto, 2007, págs. 365-366)

El objetivo del plan financiero de un proyecto empresarial es determinar una serie de estimaciones creíbles y razonables que reflejen las previsiones de resultados financieros, además determinará si dichas estimaciones se realizan de manera competente y si se definen de modo convincente, para así evaluar si el negocio es atractivo. En el plan financiero es donde examinaremos la rentabilidad. En una empresa de nueva creación será imprescindible enfocar este plan desde una perspectiva adecuada, teniendo en cuenta aquellos factores de incertidumbre y los riesgos que acechen a la sociedad (Siegel, Schultz, Ford y Carney, 1994, págs. 124-151).

Para enfocar el plan financiero de una manera adecuada, se han basado los datos del mismo en la experiencia y conocimiento de las empresas del sector, haciendo hincapié, en sus primeros años de vida y en la evolución de sus cifras.

Las distintas opciones que desarrollan el plan financiero son: el plan de inversión inicial, el plan de financiación, la previsión de ventas y consumos, gastos de explotación, previsión de tesorería, cuenta de pérdidas y ganancias provisional y balance de situación provisional.

## 6.1.- Plan de Inversión Inicial

La inversión inicial nos indica el importe y la forma en que se desea dividir y estructurar el capital para la puesta en marcha de la sociedad y para el desarrollo de la actividad hasta alcanzar el umbral mínimo de rentabilidad.

Debemos diferenciar los usos de estos capitales de inversión en inversiones de activos corrientes, inversiones de activos no corrientes y otros gastos necesarios para la creación de la sociedad.

### 6.1.1.- Inversión en activos corrientes

#### Inmovilizado financiero a corto plazo: fianzas.

No se han estimado necesaria la consecución de fianzas a corto plazo para el desarrollo de la actividad empresarial.

#### Existencias:

Dada la actividad de la sociedad consistente en prestación de servicios, no se dispone de un nivel mínimo de existencias.

#### Activo corriente realizable:

Estará formado por el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) soportado que se derive de las compras de inversiones iniciales y además, de los clientes pendientes de cobro al finalizar los ejercicios previstos.

#### Tesorería inicial:

La tesorería inicial la calculamos teniendo en cuenta los desembolsos previstos para el desarrollo de la actividad, manteniendo un fondo de maniobra mínimo.

### 6.1.2.- Inversión en activos no corrientes

En este apartado establecemos la necesidad de desembolsos en activos no corrientes, es decir los que no se prevé su venta o recuperación en el corto plazo.

#### Inmovilizado material:

Como se ha establecido en el plan operativo, la planificación de la sociedad requiere que en un primer momento, para abaratar costes iniciales, se adquiriera un local en alquiler. Por lo que no se realizaran compras de edificios, terrenos, ni inversiones en instalaciones de agua, luz, etc. Si bien será necesario la realización de inversiones en el mobiliario de la oficina. Tal y como hemos establecido en el plan operativo y tras analizar diversas tiendas de mobiliario de oficina, establecemos el inventario de inmovilizado en la tabla 10.

Tabla 10: Inventario de inmovilizado material

Elementos del inmovilizado material	Unid. puesto tipo 1	Unid. puesto tipo 2	Sala de juntas	Total Unid.	Precio unit. * (Base imponible)	Total (Base imponible)
Ordenador de sobremesa	1	4	0	5	750,00	3.750,00
Ordenador portátil	0	2	0	2	600,00	1.200,00
Lámpara de mesa	1	4	0	5	20,00	100,00
Teléfono	1	4	0	5	20,00	100,00
Mesa de oficina tipo 1	1	0	0	1	240,00	240,00
Mesa de oficina tipo 2	0	4	0	4	150,00	600,00
Sillón ergonómico adaptable	1	4	0	5	400,00	2.000,00
Silla oficina	2	6	6	14	75,00	1.050,00
Impresora gama media	1	0	0	1	150,00	150,00
Fotocopiadora multifunción y fax	0	1	0	1	2.200,00	2.200,00
Mesa de juntas	0	0	1	1	650,00	650,00
Mesa auxiliar	0	0	1	1	100,00	100,00
Pizarra mural	0	0	1	1	230,00	230,00
<b>Total</b>						<b>12.370,00</b>

\* Los precios unitarios son precios reales, buscados en distintas páginas web de venta de mobiliario para oficinas y redondeados a su entero superior para facilitar el análisis.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos agrupar los elementos anteriores como se recoge en la tabla 11.

Tabla 11: Inmovilizado material

Inmovilizado material	Importe
Mobiliario oficina	4.970,00
Ordenadores, etc.	4.950,00
Impresoras y fotocopiadoras	2.350,00
Centralitas telefónica	100,00
<b>Total</b>	<b>12.370,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, será necesario realizar inversiones en inmovilizados intangibles, tal y como se recoge en la tabla 12.

Tabla 12: Inventario de inmovilizado intangible

Elementos del inmovilizado intangible	Licencias puesto tipo 1	Licencias puesto tipo 2	Sala de juntas	Total Unid.	Precio unit. (Base imponible)	Total (Base imponible)
Programa informático Microsoft Office *	1	6	0	7	0,00	0,00
Programa de gestión de auditoría	1	4	0	5	250,00	1.250,00
Programa de gestión de consultoría	1	2	0	3	250,00	750,00
<b>Total</b>						<b>2.000,00</b>

\*La licencia Office está incluida en los ordenadores seleccionados.

Fuente: Elaboración propia.

El montante anterior se englobará en la partida de aplicaciones informáticas del balance.

#### Inmovilizado financiero a largo plazo: fianzas.

Tal y como explicamos en el plan operativo, tras analizar el mercado inmobiliario hemos encontrado las instalaciones que mejor se adaptan a nuestras necesidades con los recursos de los que disponemos, el precio del alquiler es de 500,00 euros al mes, con una fianza inicial equivalente a dos mensualidades que alcanzaría 1.000,00 euros.

#### 6.1.3.- Otros desembolsos iniciales

Además de la inversión anterior existen desembolsos que se deben realizar para la constitución de la sociedad y que no forman parte del activo de la sociedad, sino que se imputarán a los resultados del ejercicio. A pesar de esto debemos considerarlo para el cálculo de la estimación inicial.

Estos gastos son los que se desglosan en la tabla 13.

Tabla 13: Otros gastos iniciales

Gastos de Constitución	Importe	IVA soportado
Notaría, Registro Mercantil	500	105,00
Certificado negativo del nombre	30	
Registro Mercantil, BORME	100	
Tasas de apertura	80	16,80
<b>Gastos de Constitución</b>	<b>710</b>	<b>121,80</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2.- Plan de Financiación

La financiación inicial se divide en dos: la aportación de recursos propios y la concesión de un préstamo bancario.

### 6.2.1.- Recursos propios

La aportación inicial de recursos por parte del socio único conformaría la cifra de 32.000,00 euros. Debemos tener en cuenta que los gastos iniciales de constitución tales como notaría, inscripción en el registro mercantil, tasas, etc., debemos minorarlo de esta aportación.

### 6.2.2.- Recursos externos

Estos recursos los debemos tener en cuenta como pasivos externos y consistirán en un préstamo que dispondría de los datos principales recogidos en la tabla 14.

Tabla 14: Datos del préstamo externo

Datos Préstamos	Préstamo
Principales	10.000
Interés nominal	5,50%
Gastos iniciales	1,00%
Nº total de pagos	60
Nº pagos por año	12
Periodos de carencia	6 periodos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en ING Bank NV, Sucursal en España, (en adelante, ING DIRECT).

En síntesis el préstamo lo formaría un montante de 10.000,00 euros con un interés nominal del 5,50%, aplicando unos gastos iniciales de un 1,00%. La amortización del préstamo se realizaría en 60 cuotas, repartidas en 12 cuotas anuales, con un periodo inicial de carencia de 6 cuotas obtenido de la entidad financiera *ING Direct*.

El cuadro de amortización del préstamo sería el recogido en el "ANEXO VII".

### 6.3.- Previsión de Ventas

La previsión de ventas, calculada a partir de la experiencia en las distintas empresas del sector y en la evolución de sus actividades, centrándonos sobre todo en los primeros años de vida de la misma, la dividiremos en los distintos servicios que oferta la sociedad agrupándolos en auditoría, consultoría, asesoramiento y otros servicios análogos y por último auditoría de subvención. Se han incluido aquellos servicios de los que se dispone contactos previos es las distintas áreas y se espera realizar dichos contratos de prestación de servicios. A este dato se ha realizado un incremento anual estimado, basándonos en el incremento observado en las ventas de empresas del sector.

Podemos ver la evolución estimada de las ventas en la siguiente tabla y su representación gráfica en la siguiente figura.

Tabla 15: Evolución estimada de las ventas

Ventas (Euros)	Año 0: 2016		Año 1: 2017		Año 2: 2018		Año 3: 2019		Año 4: 2020	
	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %	Ventas	incr. %
<b>Auditoría</b>	60.000	15,00%	69.000	15,00%	79.350	15,00%	91.253	15,00%	104.940	15,00%
<b>Consultoría</b>	5.000	10,00%	5.500	10,00%	6.050	10,00%	6.655	10,00%	7.321	10,00%
<b>Asesoramiento</b>	9.000	20,00%	10.800	20,00%	12.960	20,00%	15.552	20,00%	18.662	20,00%
<b>Auditoría de Subvención</b>	20.000	20,00%	24.000	20,00%	28.800	20,00%	34.560	20,00%	41.472	20,00%
<b>Totales</b>	<b>94.000</b>	<b>16,28%</b>	<b>109.300</b>	<b>16,34%</b>	<b>127.160</b>	<b>16,34%</b>	<b>148.020</b>	<b>16,40%</b>	<b>172.395</b>	<b>16,47%</b>

Fuente: Elaboración propia.

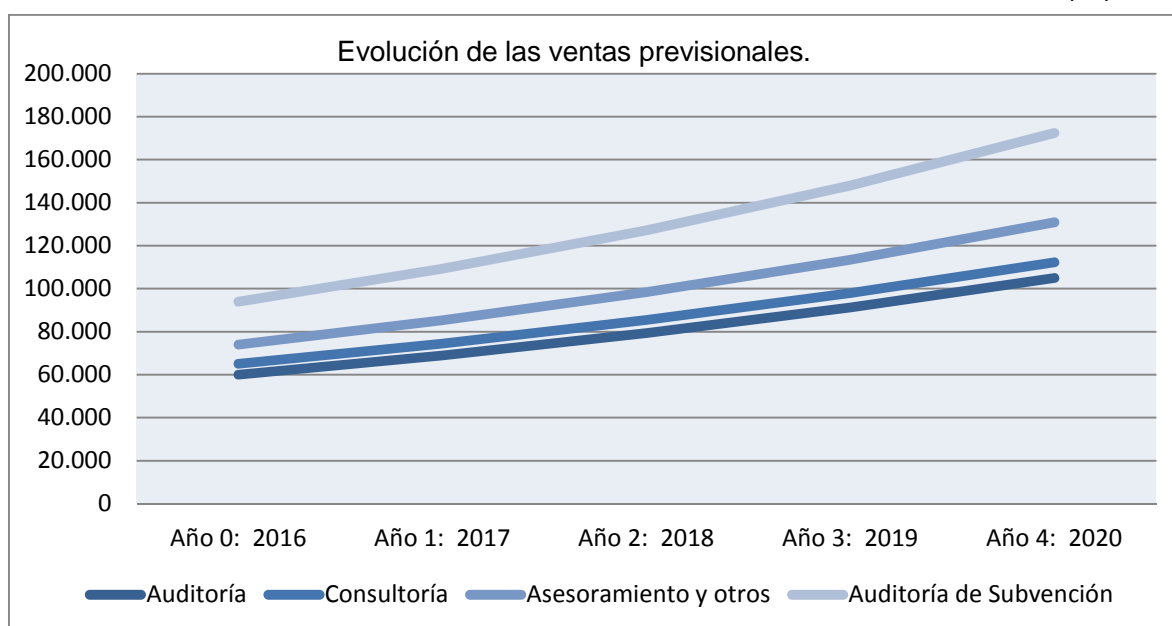


Figura 4: Evolución estimada de las ventas.

Fuente: Elaboración propia

## 6.4.- Gastos de Explotación y costes laborales

Los gastos imputables a la actividad los dividimos en dos grandes bloques, uno por remuneraciones salariales y costes laborales y, otro, por los distintos gastos imputables al desarrollo de la explotación.

### 6.4.1.- Costes derivados de los recursos humanos de la empresa

En primer lugar, para definir estos costes debemos establecer los sueldos brutos de los trabajadores. Para ello, atendemos al Informe de remuneración de Contabilidad y Finanzas de PagePersonnel (2014), tal y como hemos indicado en el apartado “5.2.2.- Diseño de puestos de trabajo”<sup>9</sup>.

Los sueldos y salarios se dividirán en los correspondientes a socios/as y los retribuidos al personal asalariado.

Una de las dos pagas extras a los socios se prorrateará en nómina durante los primeros años de funcionamiento de la empresa, la restante se aplicará una vez al año. A partir del tercer año, no se prorratearan sino que se pagaran en dos meses, normalmente diciembre y junio.

A los empleados se les pagarán las pagas extras prorrateadas en las nóminas mensuales.

Los sueldos brutos mensuales serán los recogidos en la tabla 16.

Tabla 16: Sueldos mensuales brutos

Salarios brutos mensuales	2016	2017	2018	2019	2020
Sueldo de los socios/as	2.200,00	2.288,00	2.379,52	2.617,47	2.722,17
Sueldo de los empleados/as	1.285,71	1.337,14	1.390,62	1.446,25	1.504,10

Fuente: Elaboración propia.

Además, debemos tener en cuenta los costes en seguridad social y en RETA (también conocido como “autónomo”). La seguridad social del trabajador más la seguridad social de la empresa, gira en torno al 40% del salario, así mismo la cuota a la seguridad social del socio está en torno a los 250,00 euros, tal y como recogemos en la tabla 17.

<sup>9</sup> Hemos comprobado que estos importes cumplan los mínimos exigidos por el convenio laboral aplicable a esta empresa, siendo este el Convenio de Oficinas y Despachos de Málaga, publicado en el BOP Málaga el 15 abril 2014.

Tabla 17: Seguridad Social

<b>Seguridad Social</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
% S.S. empleados/as	40%	40%	40%	40%	40%
Cuota S.S. R.E.T.A.	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61

Fuente: Elaboración propia.

La plantilla inicial de la empresa constaría del socio principal y de un empleado en régimen general tal y como se recoge en la tabla 18.

Tabla 18: Plantilla Inicial de la empresa

<b>Plantilla Inicial de la empresa</b>	
Nº socios/as R.E.T.A.	1
Nº empleados/as y nº socios Rég. General	1

Fuente: Elaboración propia.

La evolución de la plantilla teniendo en cuenta los desfases puntuales de actividad y el incremento de las contrataciones de prestación de servicios es la que se recoge en el "ANEXO VIII".

Si extrapolamos la evolución de la plantilla recogida en dicho anexo y los costes de la misma a los ejercicios objeto de esta previsión, obtendremos las cifras que reflejan la tabla 19.

Tabla 19: Gastos de personal

<b>Gastos de personal</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Número de socios	1	1	1	1	1
Sueldos de los socios	26.400	27.456	28.554	31.410	32.666
Pagas extras de los socios	1.760	1.830	1.904	2.094	2.178
Trabajadores asalariados (nº trabaj.)	1	1	3	3	3
Sueldos de los trabajadores	15.429	22.731	41.719	43.387	54.148
Seg. Social Empleados	6.171	9.093	16.687	17.355	21.659
Seg. Social Socios (R.E.T.A.)	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247
<b>Total Gastos de Personal</b>	<b>52.760</b>	<b>64.170</b>	<b>92.004</b>	<b>97.449</b>	<b>113.917</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.2.- Costes derivados de la explotación de la actividad empresarial

El Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad engloba en las compras y gastos aquellos importes que correspondan a aprovisionamientos de mercaderías (estos no serían aplicables a nuestra actividad) y “*todos los gastos del ejercicio, incluidas las adquisiciones de servicios y de materiales consumibles [...] y otros gastos y pérdidas del ejercicio*”.

Los gastos de la explotación previsionales en los que incurriría la empresa incluyen se han repartido de manera mensual teniendo en cuenta los gastos medios en los que inciden empresas análogas, incluyen conceptos como el alquiler del local, teléfono, internet, material de oficina, suministros, seguros, publicidad, asesoramientos de terceros, transporte, etc.

Podemos ver estos gastos recogidos en el “ANEXO IX”

En síntesis, los gastos anuales previstos, serían los recogidos en la tabla 20:

Tabla 20: Gastos de la explotación

<b>Gastos de la explotación</b>	<b>Totales</b>	<b>%</b>
Tributos: IAE, IBI,...	0	0,00%
Otras gastos fijos (SIN IVA)	0	0,00%
Primas de Seguros	600	4,31%
Colegio/ Asociación profesional	200	1,44%
Electricidad	1.200	8,63%
Otros suministros (agua, gas, etc.)	600	4,31%
Teléfono	50	0,36%
Teléfono móviles	600	4,31%
Conexión a Internet (tarifa plana)	600	4,31%
Página Web (Host, mantenimiento, etc)	100	0,72%
Material de oficina	360	2,59%
Publicidad y propaganda	400	2,88%
Documentación y suscripciones	100	0,72%
Asesoría	600	4,31%
Arrendamientos	6.000	43,13%
Transporte	1.200	8,63%
Mantenimiento y reparación	100	0,72%
Otros gastos imprevistos	1.200	8,63%
<b>Total Otros Gastos Fijos</b>	<b>13.910</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, el mayor gasto se concentra en los arrendamientos del local, alcanzando un 43,13 por ciento, seguido de la electricidad, gastos imprevistos y transporte, entre otros que se aproximan al 9 por ciento.

Además deberemos tener en cuenta para la previsión de tesorería que el alquiler conllevará dos meses de fianza.

Además no podemos olvidar los gastos financieros derivados de las cuotas de préstamo. Son los que refleja la tabla 21.

Tabla 21: Gastos financieros

<b>Gastos Financieros</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	<b>Total</b>
<b>2016</b>	146	46	46	46	46	46	46	45	44	44	43	42	<b>640</b>
<b>2017</b>	42	41	40	40	39	38	38	37	36	36	35	34	<b>456</b>
<b>2018</b>	33	33	32	31	30	30	29	28	28	27	26	25	<b>352</b>
<b>2019</b>	24	24	23	22	21	21	20	19	18	17	17	16	<b>243</b>
<b>2020</b>	15	14	13	13	12	11	10	9	9	8	7	6	<b>127</b>

Fuente: Elaboración propia, con los datos obtenidos de ING Direct.

Para extrapolar los datos calculados de un año, en el límite temporal de nuestro estudio, debemos tener en cuenta el índice de precios y la tasa de inflación prevista.

Según la Actualización del Programa de Estabilidad 2014-2017 (2013), el índice de precios previsto para los ejercicios 2016 y 2017 es del 2% y la tasa de inflación prevista es del 2,01%. Aplicamos estos mismos porcentajes para los siguientes años objetos de estudio y así lo incluimos en la tabla 22.

Tabla 22: Parámetros para simulación de incremento de precios

<b>Incrementos de precios</b>	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>interanuales</b>	2016	2017	2018	2019	2020
<b>IPC para Gastos</b>	-	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Tasa de inflación prevista</b>	<b>2,01%</b>				

Fuente: Elaboración propia, con los datos obtenidos de la Actualización del Programa de Estabilidad 2014-2017.

Por todo lo anterior, aplicando el incremento esperado de precios a los gastos previstos anuales, incurriremos en los gastos de la explotación que refleja la tabla 23.

Tabla 23: Parámetros para simulación de incremento de precios

Otros gastos de la explotación	2016	2017	2018	2019	2020
Tributos: IAE, IBI,...	0	0	0	0	0
Otras gastos fijos (SIN IVA)	0	0	0	0	0
Primas de Seguros	600	612	624	637	649
Colegio/ Asociación profesional	200	204	208	212	216
Electricidad	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Otros suministros (agua, gas, etc.)	600	612	624	637	649
Teléfono	50	51	52	53	54
Teléfono móviles	600	612	624	637	649
Conexión a Internet (tarifa plana)	600	612	624	637	649
Página Web (Host, mantenimiento, etc)	100	102	104	106	108
Compañía de seguridad / Alarma	0	0	0	0	0
Material de oficina	360	367	375	382	390
Publicidad y propaganda	400	408	416	424	433
Documentación y suscripciones	100	102	104	106	108
Asesoría	600	612	624	637	649
Arrendamientos	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495
Transporte	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Mantenimiento y reparación	100	102	104	106	108
Otros gastos imprevistos	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
<b>Total Gastos de la explotación</b>	<b>13.910</b>	<b>14.188</b>	<b>14.472</b>	<b>14.761</b>	<b>15.057</b>

Fuente: Elaboración propia.

A modo de conclusión, los gastos estimados serían los incluidos en la tabla 24.

Tabla 24: Gastos totales

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Gastos de Personal</b>	52.760	64.170	92.004	97.449	113.917
<b>Gastos de la explotación</b>	13.910	14.188	14.472	14.761	15.057
<b>Gastos financieros</b>	640	456	352	243	127
<b>Total Gastos</b>	<b>67.310</b>	<b>78.814</b>	<b>106.828</b>	<b>112.453</b>	<b>129.101</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.5.- Previsión de Tesorería

Para la previsión de tesorería debemos tener en cuenta varios factores, entre ellos la política de cobro de los servicios prestados y los pagos realizados derivados de los gastos, ambos recogidos en los apartados precedentes.

En este sentido, debemos tener en cuenta la temporalidad de los cobros para los distintos servicios ofrecidos. En primer lugar, el servicio de auditoría concentra sus

cobros entre los meses de febrero a junio y los servicios de auditoría de subvención en enero y junio, habitualmente. Los demás servicios se abonan a lo largo del ejercicio conforme se van prestando.

Podemos observar esta temporalidad en la tabla 25 (obviamos los meses en los que no existen cobros establecidos).

Tabla 25: Política de cobros

Productos	% en prestac. de serv.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Totales
Auditoría			20%	20%	20%	20%	20%	100,0%
Consultoría	100%							100,0%
Asesoramiento y otros	100%							100,0%
Auditoría de Subvención		50%					50%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, si tenemos en cuenta los ingresos conforme su criterio de cobro, minorando los pagos y tenemos en cuenta los flujos de tesorería por impuestos como el IVA, IRPF o la Seguridad Social, dispondremos de unos saldos de caja tal y como presentamos en la tabla 26.

Tabla 26: Saldos de tesorería mensuales

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
<b>Tesorería inicial</b>	<b>21.781</b>	<b>44.754</b>	<b>65.700</b>	<b>75.245</b>	<b>102.229</b>
<b>Enero</b>	17.453	42.790	60.210	69.910	97.282
<b>Febrero</b>	15.726	39.557	55.595	65.791	93.975
<b>Marzo</b>	11.196	35.516	50.065	60.630	89.476
<b>Abril</b>	10.990	30.373	43.206	53.883	83.101
<b>Mayo</b>	10.379	28.458	40.119	51.506	81.750
<b>Junio</b>	13.109	30.266	41.191	53.787	85.629
<b>Julio</b>	17.457	30.371	40.196	57.284	85.559
<b>Agosto</b>	25.185	39.925	49.931	69.272	98.231
<b>Septiembre</b>	35.110	52.171	62.950	85.259	115.759
<b>Octubre</b>	40.962	59.646	70.397	94.751	125.733
<b>Noviembre</b>	43.849	63.634	73.730	99.378	129.939
<b>Diciembre</b>	44.754	65.700	75.245	102.229	132.592
<b>Tesorería Final</b>	<b>44.754</b>	<b>65.700</b>	<b>75.245</b>	<b>102.229</b>	<b>132.592</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los flujos de tesorería se incrementan al finalizar el año y tienen saldos más ajustados en los meses de marzo a julio, meses en los que la actividad principal de la empresa es mayor y hay que contratar a empleados para cubrir los aumentos de prestación de servicios. Podemos ver esta evolución en la figura 5.

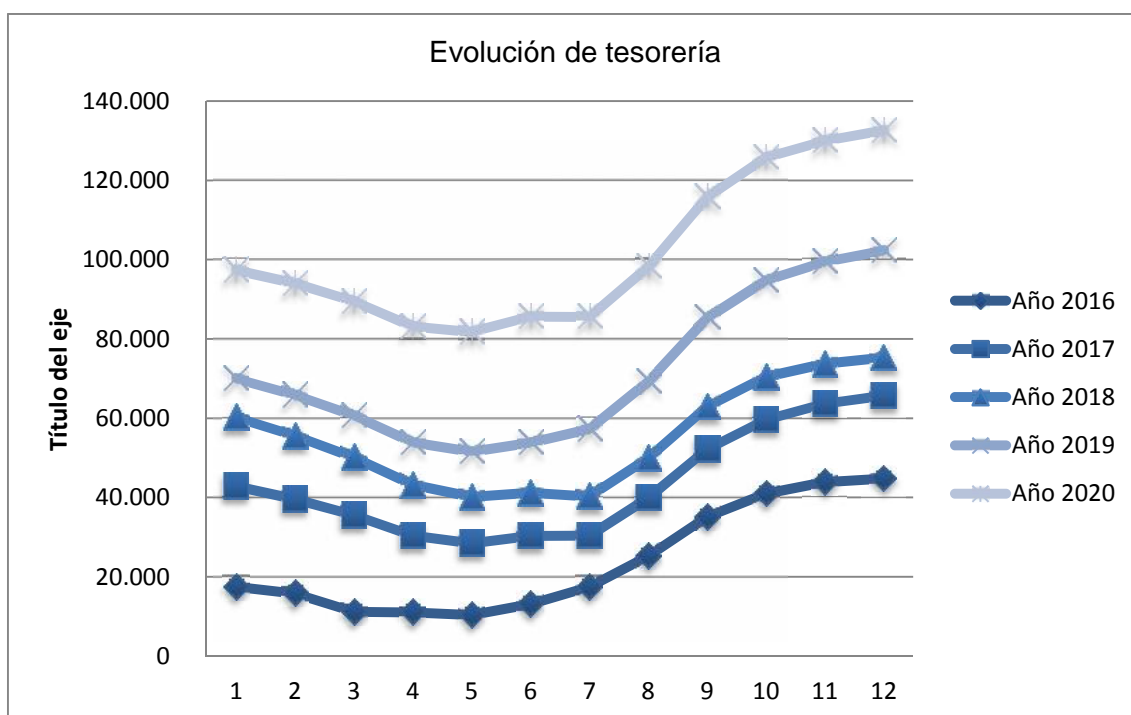


Figura 5: Evolución mensual de los flujos de caja.

Fuente: Elaboración propia.

Estos flujos de caja los podemos separar por conceptos, como mostramos en la tabla 27.

Tabla 27: Flujos de cobros y pagos anuales por conceptos

<b>COBROS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Cobro de ventas	102.730	124.082	144.077	167.380	194.554
Otras entradas	0	0	0	0	0
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Total COBROS</b>	<b>102.730</b>	<b>124.082</b>	<b>144.077</b>	<b>167.380</b>	<b>194.554</b>
<b>PAGOS</b>					
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	69.423	81.167	109.340	115.132	131.954
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	0	0	0	0	0
Pagos de Gastos Financieros	640	456	352	243	127
Devolución de principal del préstamo	881	1.836	1.940	2.049	2.165
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0
Liquidaciones de IVA	8.812	13.935	16.222	18.847	21.860
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)	0	5.742	6.677	4.125	8.085
<b>Total PAGOS</b>	<b>79.756</b>	<b>103.136</b>	<b>134.532</b>	<b>140.396</b>	<b>164.191</b>
<b>Cash Flow (Flujos de caja)</b>	<b>22.974</b>	<b>20.946</b>	<b>9.545</b>	<b>26.984</b>	<b>30.363</b>
<b>Tesorería acumulada</b>	<b>21.781</b>	<b>44.754</b>	<b>65.700</b>	<b>75.245</b>	<b>102.229</b>
				<b>132.592</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos los flujos anteriores observamos que no sería necesaria la utilización de pólizas de crédito. Además observamos que al finalizar el año es cuando se encuentra el mayor saldo de tesorería. Se recoge en tabla 28.

Tabla 28: Máxima tesorería anual

Máxima tesorería mensual	44.754	65.700	75.245	102.229	132.592
mes máxima tesorería mensual	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre

Fuente: Elaboración propia.

## 6.6.- Punto de equilibrio

Hervás Oliver y Senent i Moreno (2006, pág. 59) explica que el punto de equilibrio, umbral de rentabilidad o punto muerto es “la cifra de ventas que tiene que alcanzar una empresa para no incurrir en pérdidas”. Es decir, en ese punto la sociedad ni gana ni pierde, por encima de ese punto obtendría beneficios y por debajo pérdidas.

Podemos ver el cálculo en la figura 6.

$$\text{Beneficio} = (Q * mc) - CF = 0$$
$$Q_0 = CF / mc$$

Siendo,  $Q_0$  = punto de equilibrio

El cálculo es el siguiente:

Ingresos Totales = P. Vta.u X Q

Costes Totales = C.Variable+C.Fijos = (CVu X Q)+CF

En el punto de equilibrio se igualan los ingresos y los costes totales, por lo que:  
P.V.u. X Q = (C.V.u. X Q) + CF., y si despejamos la Q

$$Q_0 = CF / mc$$

Figura 6: Cálculo del punto muerto

Fuente: Hervás Oliver y Senent i Moreno (2006, pág. 60).

Hemos estimado el umbral de rentabilidad de nuestra empresa, teniendo en cuenta que puesto que no fabricamos ningún producto, sino que realizamos prestaciones de servicios, no se distingue entre gastos fijos y variables, sino que se consideran gastos totales.

Podemos ver el cálculo del umbral de rentabilidad en el “ANEXO X”.

En síntesis, los resultados son los que recogemos en la tabla 29.

Tabla 29: Cálculo del Umbral de Rentabilidad, Beneficio bruto antes y después de impuestos y coeficiente de seguridad

	<b>Fórmula</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	
Punto de Equilibrio (sin gastos financ.) (PE-f)	Gastos / MMC	69.314	81.002	109.120	114.187	130.951	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	PE-f / 12 meses	5.776	6.750	9.093	9.516	10.913	€/ mes de media
Punto de Equilibrio (con gastos financ.) (PE)	(Gastos + Gtos Fos) / MMC	69.954	81.458	109.472	114.430	131.078	€ de venta al año
P.E. Mensual medio	PE / 12 meses	5.829	6.788	9.123	9.536	10.923	€/ mes de media
Beneficio Bruto Estimado (B.A.I.I.)	(V - PE-f) * MMC	24.686	28.298	18.040	33.832	41.444	€/ año
Beneficio Estimado (B.A.I.)	(V - PE) * MMC	25.326	28.754	18.392	34.075	41.572	€/ año
Coef. de seguridad (sin gastos financ.)	PE-f / V	1,36	1,35	1,17	1,30	1,32	= Prev. Ventas / Pto. Equilibrio
Coef. de seguridad (con gastos financ.)	PE / V	1,34	1,34	1,16	1,29	1,32	
Incrementos de ventas necesarios		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Podemos comprobar como el punto de equilibrio, tanto sin gastos financieros como con los mismos, va incrementándose anualmente. De la misma manera el beneficio bruto estimado (antes de impuestos) y el beneficio estimado (después de impuestos) mejoran sus cifras año a año, si bien sufren una disminución en el tercer ejercicio. La misma tendencia la podemos observar en el coeficiente de seguridad tanto teniendo en cuenta los gastos financieros como sin tenerlos.

A modo de conclusión, podemos decir que dados los datos anteriores, el precio de las ventas cubre los costes necesarios para su realización y además existe un excedente que reportará beneficios a la sociedad, por lo que no sería necesario un incremento de ventas o recorte de gastos para equilibrar la situación.

Por último, a continuación se presentan los estados financieros de la sociedad y el análisis de los mismos. Se han desarrollado los siguientes: la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los ejercicios fruto del análisis, así como la variación con respecto al ejercicio que le preceda y el porcentaje que tiene el valor de cada partida con respecto al total; balance de situación previsional, desarrollando el activo, patrimonio neto y pasivo previsional, así como el fondo de maniobra; y, por último, se presenta el estudio de los ratios básicos.

Los Estados Financieros que se formarían a partir de todos los datos detallados en el presente proyecto, se han recogido en los ANEXOS que enumeramos a continuación:

### **6.7.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional**

Recogido en el "ANEXO XI"

### **6.8.- Balance de Situación previsional**

#### *6.8.1.- Activo previsional*

Recogido en el "ANEXO XII.I".

#### *6.8.2.- Patrimonio neto y pasivo previsional*

Recogido en el "ANEXO XII.II".

#### *6.8.3.- Fondo de maniobra*

Recogido en el "ANEXO XII.III".

### **6.9.- Ratios básicos**

Recogido en el "ANEXO XIII"

## 7. CONCLUSIONES

Tras el análisis pormenorizado de cada uno de los puntos necesarios para el adecuado desarrollo del presente proyecto empresarial, podemos **ratificar que se cumple el objetivo general** que consistía en el análisis de la viabilidad del proyecto empresarial dedicado los servicios de auditoría de cuentas y consultoría mediante su estudio, para comprobar si es posible su establecimiento en el mercado. Uno de los factores que apoyan esta idea es la existencia de clientes potenciales previos a este plan, dispuestos a mantener una relación contractual con la empresa en el momento en el que inicie su actividad. Lo que **garantiza la viabilidad** inicial hasta que se produzca la expansión de la sociedad.

Así mismo, con respecto a los objetivos específicos concluimos con lo siguiente:

- Se ha analizado el entorno social, económico, tecnológico, legal, etc.

Mediante el análisis D.A.F.O. llevado a cabo en este proyecto empresarial, hemos podido comprobar que la capacidad de gestión de la organización se convertirá en un factor valioso para enfrentarnos a debilidades y amenazas del mercado en el que se sumerge la organización. El objetivo será convertir estas debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, aprovechando la estructura ágil de la sociedad, afianzando la cobertura territorial, estableciendo imagen de marca, especializándonos en el conocimiento de la legislación y normativa cambiante y estableciendo una cuota de mercado suficiente, mediante la diferenciación con nuestra competencia.

Así mismo, con respecto a las fortalezas y oportunidades, será nuestro objetivo aprovechar los recursos humanos que nos oferta el mercado laboral, ofrecerle una formación y capacidades técnicas adecuadas, para ofrecer los mejores profesionales, para así poder dar un servicio de calidad al cliente.

Por todo lo anterior, el estudio y análisis del entorno interno y externo de la sociedad consolidan la idea del presente proyecto empresarial.

- Se han analizado las distintas oportunidades de marketing y las estrategias competitivas.

Se han identificado fortalezas y oportunidades que se han aprovechado para determinar un plan de marketing adecuado y suficiente, a pesar de las dificultades que conlleva el inicio de cualquier actividad empresarial y su inserción en el mercado.

Aprovecharíamos las premisas establecidas en dicho plan de marketing para darnos a conocer y afianzar nuestro impacto en el mercado objetivo.

- Se han establecido los servicios principales.

Se han establecido el diseño de los servicios a prestar englobándolos en cuatro secciones: servicios de auditoría, consultoría, outsourcing y servicios a otros auditores. Especializándonos en el “servicio de auditoría” y ofreciendo el “servicio a otros auditores” como producto diferenciador que nos dará una ventaja competitiva.

- Se ha delimitado la estructura organizacional

Con la presentación del plan de operaciones se ha establecido la estructura más adecuada para el desarrollo de la actividad empresarial, estableciendo la localización, distribución de las instalaciones donde se establecerá la sociedad así como el diseño de los servicios ofertados. Se ha procurado que esta distribución espacial y localización, además de ser la más eficiente para el desarrollo de las distintas funciones empresariales, continuara con la imagen de marca que se ha establecido en el plan de marketing, estableciendo la presencia de un despacho profesional y de prestigio.

- Se ha estudiado la posibilidad de viabilidad o no económica y financiera de la organización.

Mediante la evaluación realizada de las posibilidades de financiación que se nos ofrecen para llevar a cabo el desarrollo de la actividad de nuestra organización, hemos establecido un plan de inversión inicial necesaria para el comienzo de la actividad teniendo en cuenta los activos y recursos necesarios. Así mismo hemos establecido un plan de financiación teniendo en cuenta los recursos propios como los externos. Además se ha estimado una previsión de ventas y gastos a incurrir en el desarrollo de la actividad, tanto laborales como para la explotación de la misma. Finalmente, con todo lo anterior, se ha establecido un estado previsional de tesorería, la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, el balance de situación previsional y se han analizado los datos que arrojaban estos estados mediante el estudio de ratios.

A modo de conclusión, y observando los datos que se arrojan, podemos decir que desde el primer momento se producen resultados positivos de explotación, financieros y totales, con una previsión para el ejercicio 2016 de un resultado neto que sobrepasa los 17.000 euros hasta alcanzar un importe cercano a 30.000 euros en el ejercicio 2020. De igual manera el fondo de maniobra evoluciona de 25.000 euros en 2016 a

131.000 euros en el último ejercicio de previsión. Para el periodo objeto de estudio la evolución de la plantilla media aumenta de dos a cuatro trabajadores, el coeficiente de seguridad se mantiene en torno a los 1,30 puntos, las previsiones de ventas pasan de 94.000 euros en 2016 a 172.000 en 2020 y los flujos de caja previstos alcanzan 30.000 euros en el último año de estudio.

Se ha estimado un plazo de recuperación de la inversión de 1,7 años y una vida útil promedia prevista de 6,45 años. Se alcanza un VAN (Valor Actualizado de la Inversión) de 157.000 euros, una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 67,16% y una TIRC (TIR corregida con coste financiación e intereses de saldos positivos) del 27,52%.

Los datos precedentes nos permiten concluir diciendo que **el despacho de auditoría y consultoría recogido en el presente proyecto empresarial es viable.**

## 8. LIMITACIONES Y ALTERNATIVAS

En este apartado, y tras el estudio pormenorizado del proyecto, explicamos las posibles mejoras que se podrían llevar a cabo en la aplicación del mismo.

Se ha observado que en el análisis del estado previsional de tesorería, existen recursos ociosos a lo largo de numerosos meses. Durante cada ejercicio del estudio realizado se van produciendo aumentos de tesorería, por lo que los saldos se van acumulando sin que se produzca ningún tipo de aplicación eficiente de los mismos.

Las alternativas para el empleo de dichos fondos infrautilizados serían una o varias de las siguientes:

- Inversión en productos financieros de riesgo medio-bajo y periodo temporal de uno a tres años, recuperable en cualquier momento y con bajas comisiones tanto de gestión, como de cancelación total o parcial.
- Reparto de dividendos al socio único y reparto de beneficios a los empleados. Puesto que el salario del socio único y auditor de la sociedad, no es elevado y los datos de la sociedad son positivos, se procedería a repartir dividendos. El dividendo se pagaría al ejercicio siguiente de la obtención del resultado positivo, una propuesta plausible sería el reparto de un 20% del beneficio, quedando el importe restante como remanente en la sociedad. En la tabla 30 podemos observar el reparto estimado que se podría realizar.

De igual forma, para motivar a los empleados y animar su implicación con la empresa, se podrían hacer partícipes a los empleados de este beneficio, pactando con ellos un reparto que oscile según el puesto, entre un 5% y un 10% de los beneficios. Para el cálculo en la tabla 30, aplicamos el 10%.

Recogemos la estimación de reparto en la tabla 30.

Tabla 30: Aplicación de recursos infrautilizados

	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
<b>Resultado Neto Previsional</b>	17.226,24	20.031,61	12.373,58	24.255,74	30.006,54
% Dividendos Socio	20%	20%	20%	20%	20%
Dividendos	<b>3.445,25</b>	<b>4.006,32</b>	<b>2.474,72</b>	<b>4.851,15</b>	<b>6.001,31</b>
Reparto de beneficios trabajadores	10%	10%	10%	10%	10%
Nº trabajadores	1	1	3	3	3
Total reparto a trabajadores	<b>1.722,62</b>	<b>2.003,16</b>	<b>3.712,07</b>	<b>7.276,72</b>	<b>9.001,96</b>
<b>Total reparto + dividendos</b>	<b>5.167,87</b>	<b>6.009,48</b>	<b>6.186,79</b>	<b>12.127,87</b>	<b>15.003,27</b>
<b>Remanente que se queda en la empresa</b>	<b>12.058,37</b>	<b>14.022,13</b>	<b>6.186,79</b>	<b>12.127,87</b>	<b>15.003,27</b>

Fuente: Elaboración propia

Hemos de tener en cuenta que el reparto de dividendos y beneficios de la tabla 30 debería recogerse en el balance de situación de la sociedad, así como tributar conforme a la legislación vigente.

## 9. REFERENCIAS

### 9.1.- Referencias bibliográficas

Garrido, R., Lucio, J., Mañas, E. y Peinado, M.L. (2003): *Análisis del entorno económico de la empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid.

Barroso Castro, C. (2010). *Economía de la empresa*. Editorial Pearson Educación. ISBN: 978-84-368-2425-4

Grande Esteban, I., Abascal Fernández, E. (2006). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Editorial ESIC, 8ª Edición. ISBN: 978-84-735-6440-5

Kotler, P., Lane Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Editorial Pearson Educación, 12ª edición. ISBN 978-84-2054-463-2.

Miranda González, F. J.; Rubio, S.; Chamorro, A. y Bañeguil, T. M. (2005). *Manual de dirección de operaciones*. Paraninfo: Madrid. ISBN: 978-84-9732-258-4

Davis, M. Aquilano, N., Chase, R. (2011). *Fundamentos de dirección de operaciones*. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill.

### 9.2.- Bibliografía

Albizu y Landeta. (2011). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.

Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo. *Revista Electrónica CEMCI - Número 2: Ene.-Mar.*, 3-17.

Couso Ruano, Á., y Gutiérrez Viguera, M. (2010). *Interpretación y análisis de balances*. Madrid: Ra-Ma Editorial.

De la Peña Gutiérrez, A. (2005). *Proyecto empresarial*. Madrid: Paraninfo.

Fernández - Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

García Parra, M., y Jordà Lloret, J. M. (2004). *Dirección financiera*. Barcelona: Universidad Politécnica de Barcelona.

Hervás Oliver, J. L., y Senent i Moreno, J. J. (2006). *Economía de la empresa para la PYME*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Boston: Prentice-Hall.

Martínez Pedrós, D., y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.

McCormick, E. J. (1979). *Job analysis. Methods and applications*. New York: Amacom.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y Unión Europea. (2013). *Actualización del Programa de Estabilidad 2014-2017*. Madrid.

Montoya del Corte, J., Fernández Laviada, A., y Martínez García, F. J. (2014). *The usefulness of auditing: the Spanish SME*. Madrid: *Universia Business Review*, núm. 41, enero-marzo.

PagePersonnel. (2014). *Estudio de remuneración de Contabilidad y Finanzas*. Madrid: PagePersonnel.

Sesto, M. (2007). *Fundamentos de la financiación..* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Siegel, E. S., Schultz, L. A., Ford, B. R., y Carney, D. C. (1994). *El plan empresarial, la guía de Ernst & Young*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Stephan, S., y Zorraquín, F. (1996). *La comunidad financiera y el desarrollo sostenible*. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

### 9.3.- Referencias web

Página del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España ([www.ICJCE.es](http://www.ICJCE.es))  
Fecha de entrada 17/12/2014.

Página del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) ([www.icac.es](http://www.icac.es))  
Fecha de entrada 10/12/2014.

Página de la IFAC (International Federation of Accountants) ([www.ifac.org](http://www.ifac.org)). Fecha de entrada 01/12/2014.

IFAC (2011). Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad. (<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Codigo-de-Etica-Code-of-Ethics-Spanish-Translation.pdf>). Fecha de entrada 17/12/2014.

## 10.- ANEXOS.

### ANEXO I: Logo de AudInt.

- Logo completo sobre fondo blanco

**AudInt**  
*Audidores y Consultores*

Fuente: Elaboración propia.

- Logo sin leyenda sobre fondo blanco.

**AudInt**

Fuente: Elaboración propia.

- Logo tipo 1 para encabezado de folios.

**AudInt**  
*Audidores y Consultores*

---

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO I: Logo de AudInt (continuación).**

- Logo tipo 2 para encabezado de folios.



**AudInt**  
*Audidores y Consultores*

Fuente: Elaboración propia.

- Diseño de sobres con ventanilla.



**AudInt**  
*Audidores y Consultores*

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO I: Logo de AudInt (continuación).

- Diseño de carpetas y tarjetas de visita.



Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO II: Empresas registradas en Málaga.

## Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas

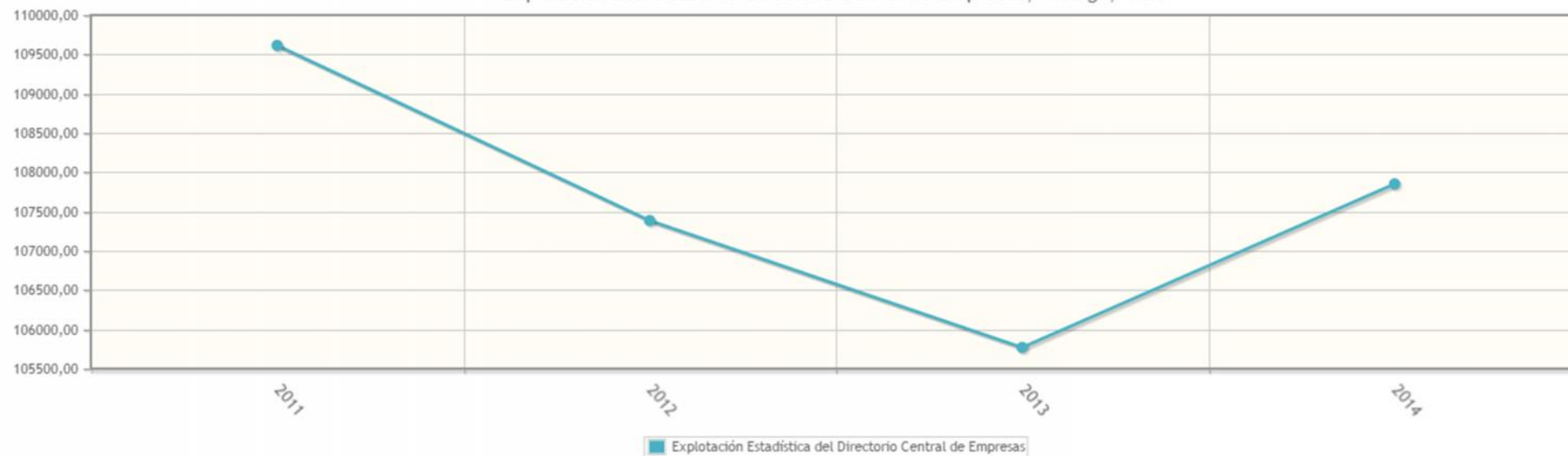
## Datos de empresas

## Empresas por provincia.

Unidades: Empresas

	Total			
	2014	2013	2012	2011
<b>29 Málaga</b>	107.851	105.769	107.385	109.614

Explotación Estadística del Directorio Central de Empresas, Málaga, Total



**ANEXO III: Estadística sobre sociedades mercantiles de Andalucía.**

A continuación se recoge las sociedades mercantiles constituidas según provincia:

(Capital en euros) Anual  
[ Año=2013]

Territorio	Forma jurídica		
	Sociedades mercantiles (TOTAL)		
	SM constituidas	Capital suscrito	Capital desembolsado
Almería	1.470	69.904.938	69.812.568
Cádiz	1.417	62.048.554,48	61.861.054,48
Córdoba	1.198	220.411.429,16	220.321.429,16
Granada	1.480	52.429.545,62	52.114.545,62
Huelva	736	28.225.163,89	28.225.163,89
Jaén	580	21.521.010,41	21.323.010,41
Málaga	4.671	287.087.758,55	286.997.758,55
Sevilla	3.821	219.595.373,26	219.381.367,26
<b>Andalucía</b>	<b>15.373</b>	<b>961.223.773,37</b>	<b>960.036.897,37</b>

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

**ANEXO III: Estadística sobre sociedades mercantiles de Andalucía (continuación)**

A continuación se recoge las sociedades mercantiles constituidas según provincia y forma jurídica:

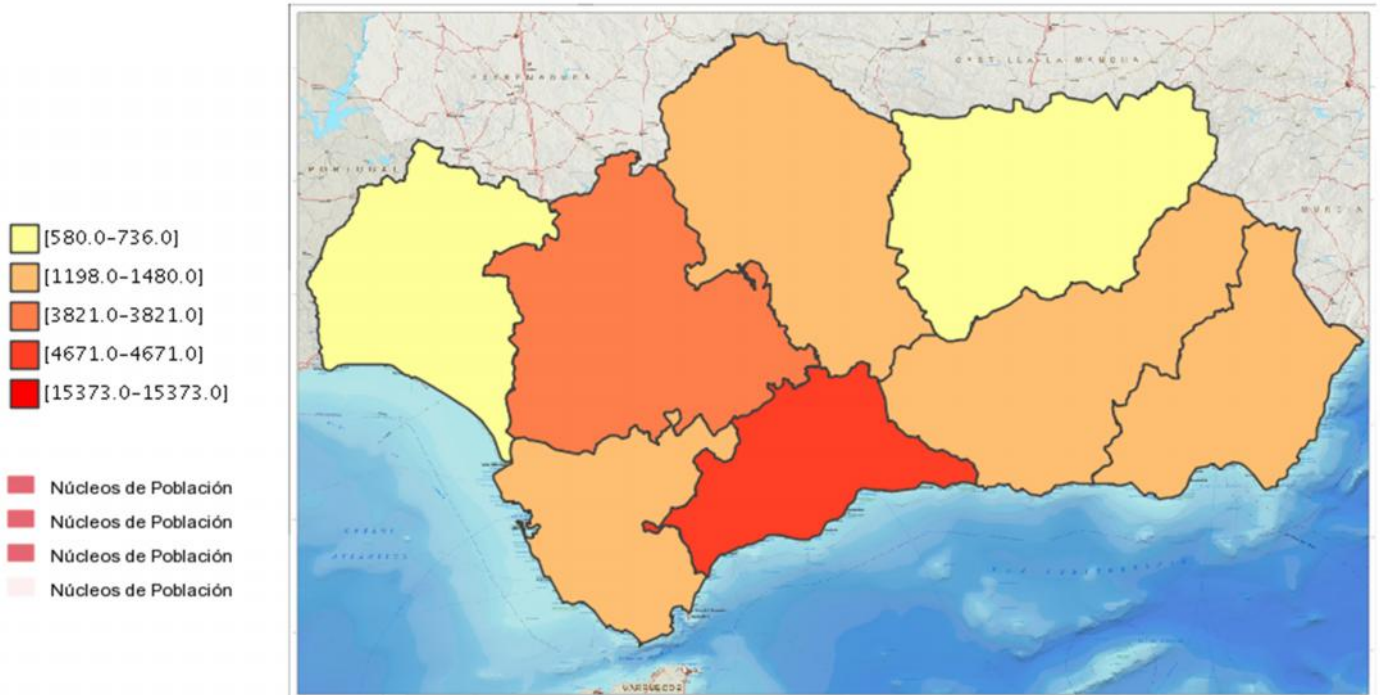
(Capital en euros) Anual  
[ Año=2013]

Territorio	Forma jurídica								
	Sociedades anónimas			Sociedades limitadas			Resto de Sociedades		
	SM constituidas	Capital suscrito	Capital desembolsado	SM constituidas	Capital suscrito	Capital desembolsado	SM constituidas	Capital suscrito	Capital desembolsa do
<b>Almería</b>	7	3.820.360	3.727.990	1.462	66.084.578	66.084.578	1		
<b>Cádiz</b>	2	440.000	252.500	1.409	61.540.370,48	61.540.370,48	6	68.184	68.184
<b>Córdoba</b>	4	159.221.813	159.131.813	1.187	61.163.310,16	61.163.310,16	7	26.306	26.306
<b>Granada</b>	5	6.738.898,6	6.423.898,6	1.472	44.766.889,46	44.766.889,46	3	923.757,56	923.757,56
<b>Huelva</b>	-	-	-	734	28.224.963,89	28.224.963,89	2	200	200
<b>Jaén</b>	4	2.104.000	1.906.000	574	19.417.010,41	19.417.010,41	2		
<b>Málaga</b>	7	6.938.080	6.848.080	4.647	280.008.912,55	280.008.912,55	17	140.766	140.766
<b>Sevilla</b>	11	81.039.678,41	80.825.672,41	3.791	138.467.286,85	138.467.286,85	19	88.408	88.408
<b>Andalucía</b>	<b>40</b>	<b>260.302.830,01</b>	<b>259.115.954,01</b>	<b>15.276</b>	<b>699.673.321,8</b>	<b>699.673.321,8</b>	<b>57</b>	<b>1.247.621,56</b>	<b>1.247.621,56</b>

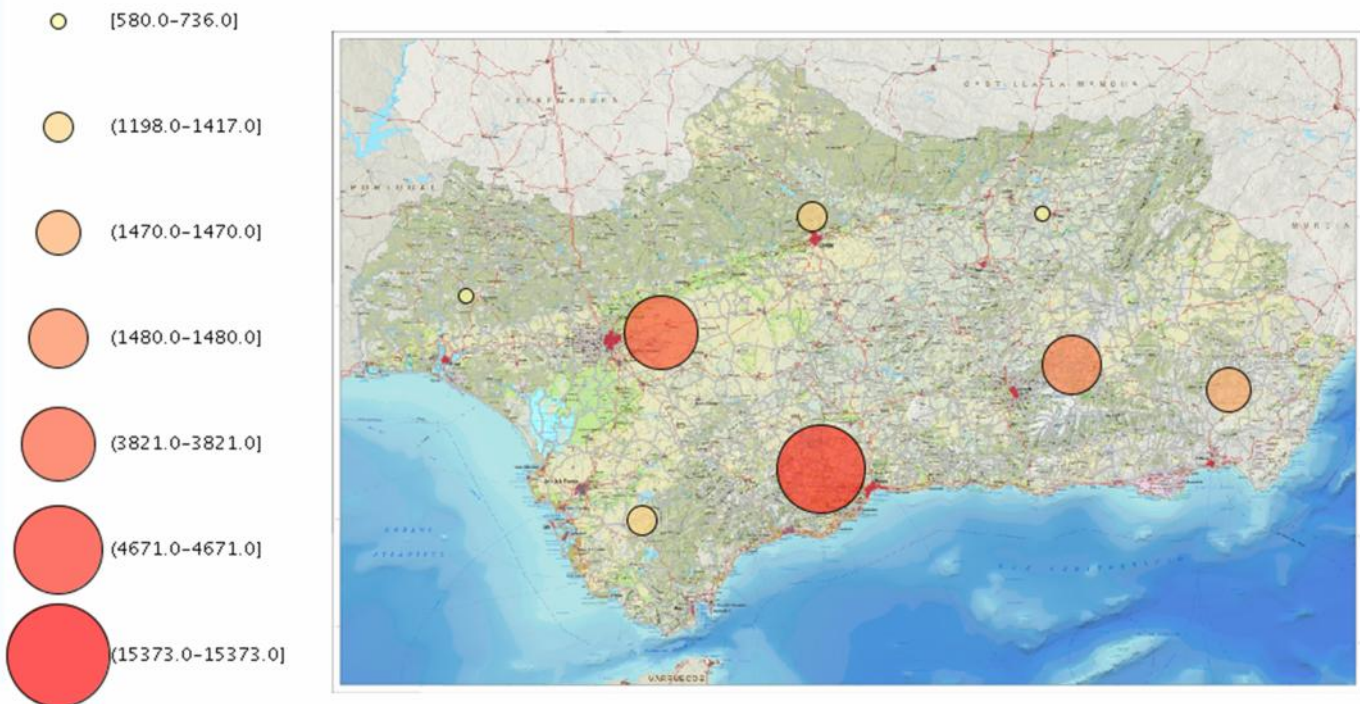
Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

**ANEXO IV: Gráfico sobre sociedades mercantiles de Andalucía.**

A continuación se recoge las sociedades mercantiles constituidas según provincia y localización de las mismas.

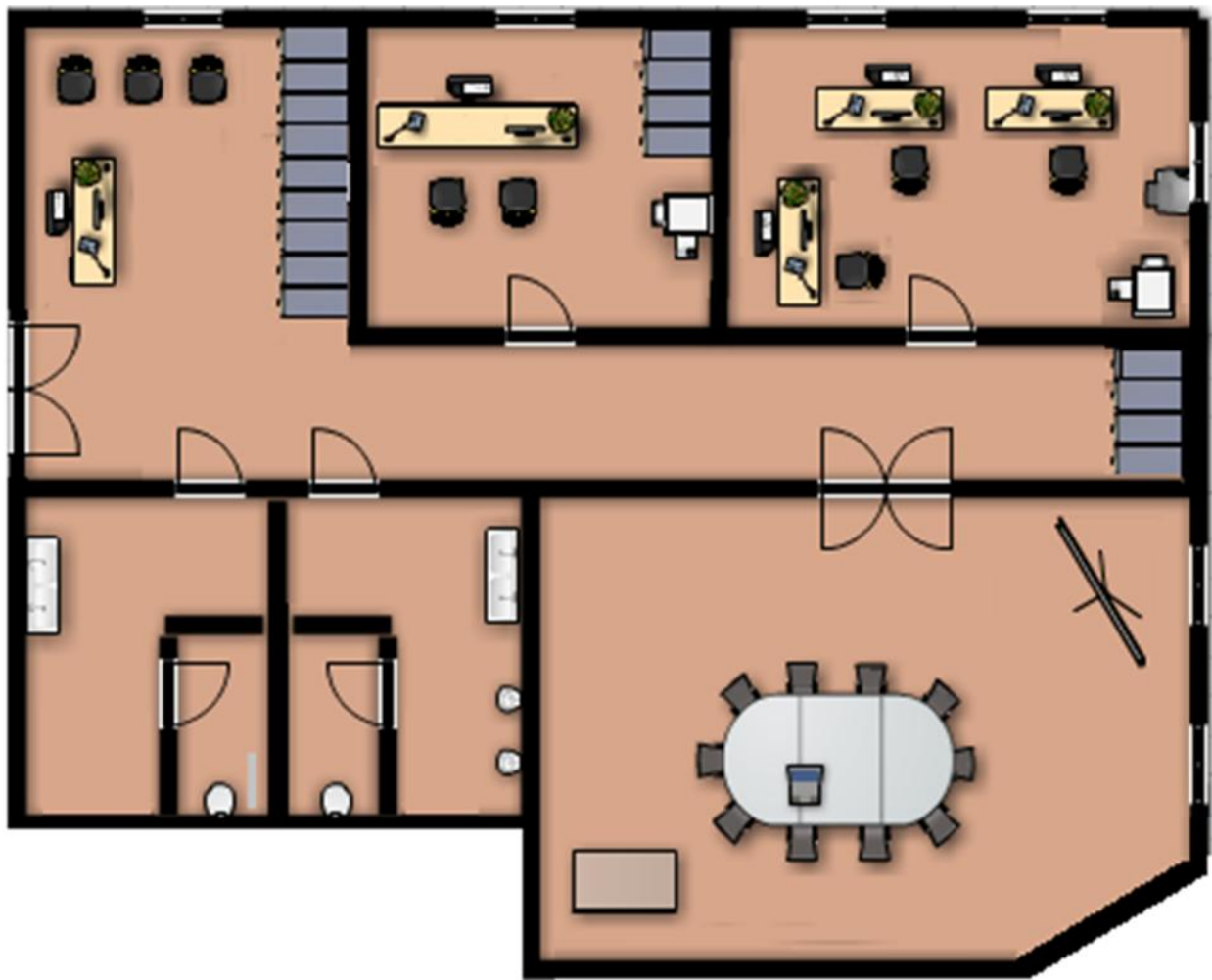


Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

**ANEXO V: Distribución espacial del centro de trabajo.**



Fuente: Elaboración propia a partir del anuncio de referencia.

**ANEXO VI: Opciones para la forma jurídica de una empresa**

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
<b>Empresario Individual (Autónomo)</b>	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
<b>Comunidad de Bienes</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Civil</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Colectiva</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Comanditaria Simple</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</b>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Mínimo 1, máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Anónima</b>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Comanditaria por acciones</b>	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

**ANEXO VI: Opciones para la forma jurídica de una empresa (continuación).**

<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Anónima Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Cooperativa</b>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedades Profesionales</b>	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Garantía Recíproca</b>	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Entidades de Capital-Riesgo</b>	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 € Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Agrupación de Interés Económico</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Fuente: Ventanilla empresarial. Gobierno de España (2014).

## ANEXO VII: Cuadro de amortización del préstamo financiero.

Año 0		2016												
Periodos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
<b>Pagos</b>	145,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	<b>1.521,07</b>
<b>Intereses</b>	145,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,83	45,17	44,50	43,83	43,15	42,48	<b>639,96</b>	
<b>Amortizaciones</b>	-	-	-	-	-	-	145,18	145,84	146,51	147,18	147,86	148,54	<b>881,11</b>	

Año 1		2017											
Periodos	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total
<b>Pagos</b>	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	<b>2.292,14</b>
<b>Intereses</b>	41,79	41,11	40,42	39,73	39,04	38,34	37,64	36,94	36,24	35,53	34,81	34,10	<b>455,70</b>
<b>Amortizaciones</b>	149,22	149,90	150,59	151,28	151,97	152,67	153,37	154,07	154,78	155,49	156,20	156,91	<b>1.836,44</b>

Año 2		2018											
Periodos	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Total
<b>Pagos</b>	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	<b>2.292,14</b>
<b>Intereses</b>	33,38	32,66	31,93	31,20	30,47	29,73	28,99	28,25	27,50	26,76	26,00	25,25	<b>352,11</b>
<b>Amortizaciones</b>	157,63	158,36	159,08	159,81	160,54	161,28	162,02	162,76	163,51	164,26	165,01	165,77	<b>1.940,02</b>

## ANEXO VI: Cuadro de amortización del préstamo financiero (continuación)

<b>Año 3</b>		<b>2019</b>											
<b>Periodos</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>Total</b>
<b>Pagos</b>	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	<b>2.292,14</b>
<b>Intereses</b>	24,49	23,72	22,96	22,19	21,41	20,63	19,85	19,07	18,28	17,49	16,69	15,90	<b>242,68</b>
<b>Amortizaciones</b>	166,53	167,29	168,06	168,83	169,60	170,38	171,16	171,94	172,73	173,52	174,32	175,12	<b>2.049,46</b>
<b>Año 4</b>		<b>2020</b>											
<b>Periodos</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>60</b>	<b>Total</b>
<b>Pagos</b>	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	<b>2.292,14</b>
<b>Intereses</b>	15,09	14,29	13,48	12,66	11,85	11,02	10,20	9,37	8,54	7,70	6,86	6,02	<b>127,08</b>
<b>Amortizaciones</b>	175,92	176,73	177,54	178,35	179,17	179,99	180,81	181,64	182,47	183,31	184,15	184,99	<b>2.165,06</b>
<b>Año 5</b>		<b>2021</b>											
<b>Periodos</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>Total</b>
<b>Pagos</b>	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	191,01	-	-	-	-	-	-	<b>1.146,07</b>
<b>Intereses</b>	5,17	4,32	3,46	2,60	1,74	0,87	-	-	-	-	-	-	<b>18,16</b>
<b>Amortizaciones</b>	185,84	186,69	187,55	188,41	189,27	190,14	-	-	-	-	-	-	<b>1.127,91</b>

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en ING DIRECT.

## ANEXO VIII: Evolución de la plantilla

Recursos Humanos de la empresa		2016												
Altas y Bajas de personal		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
nº socios R.E.T.A. (altas y bajas)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
altas de trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
bajas de trabajadores		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0

Plantilla por meses	Inicial	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
nº socios R.E.T.A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº trabajadores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0

Recursos Humanos de la empresa		2017												
Altas y Bajas de personal		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A. (altas y bajas)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
altas de trabajadores		-	+ 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1
bajas de trabajadores		-	-	-	-	-	-	- 1	-	-	-	-	-	-0,1

Plantilla por meses	anterior	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº trabajadores	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,4

## ANEXO VII: Evolución de la plantilla (continuación)

Recursos Humanos de la empresa		2018												
Altas y Bajas de personal		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A. (altas y bajas)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
altas de trabajadores		+ 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,2
bajas de trabajadores		-	-	-	-	-	-	- 1	-	-	-	-	-	-0,1
Plantilla por meses	anterior	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº trabajadores	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,5

Recursos Humanos de la empresa		2019												
Altas y Bajas de personal		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A. (altas y bajas)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
altas de trabajadores		+ 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1
bajas de trabajadores		-	-	-	-	-	-	- 1	-	-	-	-	-	-0,1
Plantilla por meses	anterior	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº trabajadores	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,5

**ANEXO VII: Evolución de la plantilla (continuación)**

Recursos Humanos de la empresa		2020											
Altas y Bajas de personal	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A. (altas y bajas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
altas de trabajadores	+ 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1
bajas de trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0

Plantilla por meses	anterior	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Media
Cotizantes R.E.T.A.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
nº trabajadores	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,0

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO IX: Previsión de gastos de explotación.**

Gastos de la explotación	Importe medio	Nº pág.	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	%
Tributos: IAE, IBI,...	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Otros gastos fijos (SIN IVA)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Primas de Seguros	600	1	0	0	0	0	600	0	0	0	0	0	0	0	600	4,31%
Colegio/ Asociación profesional	200	1	0	0	0	0	200	0	0	0	0	0	0	0	200	1,44%
Electricidad	100	12	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	8,63%
Otros suministros (agua, gas, etc.)	50	12	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	4,31%
Teléfono	50	1	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	0	50	0,36%
Teléfono móviles	50	12	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	4,31%
Conexión a Internet (tarifa plana)	50	12	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	4,31%
Página Web (Host, mantenimiento, etc)	100	1	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0,72%
Material de oficina	30	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	2,59%
Publicidad y propaganda	100	4	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	100	400	2,88%
Documentación y suscripciones	100	1	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0,72%
Asesoría	150	4	0	0	150	0	0	150	0	0	150	0	0	150	600	4,31%
Arrendamientos	500	12	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	43,13%
Transporte	100	12	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	8,63%
Mantenimiento y reparación	100	1	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0,72%
Otros gastos imprevistos	100	12	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	8,63%
<b>Total Otros Gastos Fijos</b>			<b>980</b>	<b>980</b>	<b>1.230</b>	<b>980</b>	<b>2.130</b>	<b>1.230</b>	<b>980</b>	<b>980</b>	<b>1.230</b>	<b>980</b>	<b>980</b>	<b>1.230</b>	<b>13.910</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO X: Cálculo del Umbral de rentabilidad

Parámetro de cálculo	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020	
Gastos laborales		52.760	64.170	92.004	97.449	113.917	€/ año
Otros Gastos		13.910	14.188	14.472	14.761	15.057	"
Amortizaciones		2.644	2.644	2.644	1.977	1.977	"
<b>Total Gastos</b>		<b>69.314</b>	<b>81.002</b>	<b>109.120</b>	<b>114.187</b>	<b>130.951</b>	"
Resultados Financieros		( 640 )	( 456 )	( 352 )	( 243 )	( 127 )	€/ año
<b>Margen Medio de Contribución (MMC)</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	
<b>Punto de Equilibrio (sin gastos financ.) (PE-f)</b>	Gastos / MMC	<b>69.314</b>	<b>81.002</b>	<b>109.120</b>	<b>114.187</b>	<b>130.951</b>	<b>€de venta al año</b>
P.E. Mensual medio	PE-f / 12 meses	5.776	6.750	9.093	9.516	10.913	€/ mes de media
<b>Punto de Equilibrio (con gastos financ.) (PE)</b>	(Gastos + Gtos Fos) / MMC	<b>69.954</b>	<b>81.458</b>	<b>109.472</b>	<b>114.430</b>	<b>131.078</b>	<b>€de venta al año</b>
P.E. Mensual medio	PE / 12 meses	5.829	6.788	9.123	9.536	10.923	€/ mes de media
<b>Ventas anuales previstas (V)</b>		<b>94.000</b>	<b>109.300</b>	<b>127.160</b>	<b>148.020</b>	<b>172.395</b>	<b>€/ año de venta previstos</b>
Venta mensual media prevista	V / 12 meses	7.833	9.108	10.597	12.335	14.366	€/ mes de media

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO X: Cálculo del Umbral de rentabilidad (continuación).

<b>Beneficio Bruto Estimado (B.A.I.I.)</b>	(V - PE-f) * MMC	<b>24.686</b>	<b>28.298</b>	<b>18.040</b>	<b>33.832</b>	<b>41.444</b>	<b>€/ año</b>
<b>Beneficio Estimado (B.A.I.)</b>	(V - PE) * MMC	<b>25.326</b>	<b>28.754</b>	<b>18.392</b>	<b>34.075</b>	<b>41.572</b>	<b>€/ año</b>
<b>Coef. de seguridad (sin gastos financ.)</b>	PE-f / V	<b>1,36</b>	<b>1,35</b>	<b>1,17</b>	<b>1,30</b>	<b>1,32</b>	<b>= Prev. Ventas / Pto. Equilibrio</b>
<b>Coef. de seguridad (con gastos financ.)</b>	PE / V	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>	<b>1,16</b>	<b>1,29</b>	<b>1,32</b>	
<b>Incrementos de ventas necesarios</b>		<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO XI: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional**

A continuación se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los ejercicios fruto del análisis, así como la variación con respecto al ejercicio que le preceda y el porcentaje que tiene el valor de cada partida con respecto al total.

*Cuenta de pérdidas y ganancias previsional*

Conceptos	2016	%/ Ventas	2017	%/ Ventas	Var.	2018	%/ Ventas	Var.	2019	%/ Ventas	Var.	2020	%/ Ventas	Var.
Ingresos por ventas	94.000,00	100,0%	109.300,00	100,0%	16,3%	127.160,00	100,0%	16,3%	148.019,50	100,0%	16,4%	172.395,28	100,0%	16,5%
Imputación de subvenciones	0,00	0,0%	0,00	0,0%		0,00	0,0%		0,00	0,0%		0,00	0,0%	
<b>Ingresos</b>	<b>94.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>109.300,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,3%</b>	<b>127.160,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,3%</b>	<b>148.019,50</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,4%</b>	<b>172.395,28</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,5%</b>
Costes variables (directos)	0,00	0,0%	0,00	0,0%		0,00	0,0%		0,00	0,0%		0,00	0,0%	
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	<b>94.000,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>109.300,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,3%</b>	<b>127.160,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,3%</b>	<b>148.019,50</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,4%</b>	<b>172.395,28</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,5%</b>
Gastos de Personal y Seg. Social	43.588,52	46,4%	52.017,75	47,6%	19,3%	72.195,30	56,8%	38,8%	76.910,21	52,0%	6,5%	89.010,83	51,6%	15,7%
Seguridad Social	9.171,41	9,8%	12.152,54	11,1%	32,5%	19.808,69	15,6%	63,0%	20.538,61	13,9%	3,7%	24.906,32	14,4%	21,3%
Otros Gastos Fijos	14.988,13	15,9%	15.321,53	14,0%	2,2%	15.662,12	12,3%	2,2%	16.010,02	10,8%	2,2%	16.365,33	9,5%	2,2%
Dotación Amortizaciones	2.643,67	2,8%	2.643,67	2,4%	0,0%	2.643,67	2,1%	0,0%	1.977,00	1,3%	-25,2%	1.977,00	1,1%	0,0%
<b>Total Gastos Explotación</b>	<b>70.391,73</b>	<b>74,9%</b>	<b>82.135,49</b>	<b>75,1%</b>	<b>16,7%</b>	<b>110.309,77</b>	<b>86,7%</b>	<b>34,3%</b>	<b>115.435,84</b>	<b>78,0%</b>	<b>4,6%</b>	<b>132.259,48</b>	<b>76,7%</b>	<b>14,6%</b>
<b>Res. antes Int. e Imp. (Baill)</b>	<b>23.608,27</b>	<b>25,1%</b>	<b>27.164,51</b>	<b>24,9%</b>	<b>15,1%</b>	<b>16.850,23</b>	<b>13,3%</b>	<b>-38,0%</b>	<b>32.583,66</b>	<b>22,0%</b>	<b>93,4%</b>	<b>40.135,80</b>	<b>23,3%</b>	<b>23,2%</b>

## ANEXO XI: Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional (continuación).

Ingresos Financieros	0,00	0,0%	0,00	0,0%		0,00	0,0%		0,00	0,0%		0,00	0,0%	
Gastos Financieros	639,96	0,7%	455,70	0,4%	-28,8%	352,11	0,3%	-22,7%	242,68	0,2%	-31,1%	127,08	0,1%	-47,6%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-639,96</b>	<b>-0,7%</b>	<b>-455,70</b>	<b>-0,4%</b>	<b>-28,8%</b>	<b>-352,11</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-22,7%</b>	<b>-242,68</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-31,1%</b>	<b>-127,08</b>	<b>-0,1%</b>	<b>-47,6%</b>
<b>Res. antes Impuestos (BAI)</b>	<b>22.968,31</b>	<b>24,4%</b>	<b>26.708,81</b>	<b>24,4%</b>	<b>16,3%</b>	<b>16.498,11</b>	<b>13,0%</b>	<b>-38,2%</b>	<b>32.340,98</b>	<b>21,8%</b>	<b>96,0%</b>	<b>40.008,72</b>	<b>23,2%</b>	<b>23,7%</b>
Impuesto de Sociedades	5.742,08	6,1%	6.677,20	6,1%	16,3%	4.124,53	3,2%	-38,2%	8.085,25	5,5%	96,0%	10.002,18	5,8%	23,7%
<b>Resultado Neto</b>	<b>17.226,24</b>	<b>18,3%</b>	<b>20.031,61</b>	<b>18,3%</b>	<b>16,3%</b>	<b>12.373,58</b>	<b>9,7%</b>	<b>-38,2%</b>	<b>24.255,74</b>	<b>16,4%</b>	<b>96,0%</b>	<b>30.006,54</b>	<b>17,4%</b>	<b>23,7%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO XII: Balance de Situación previsional****ANEXO XII.I.- Activo previsional**

	Enero de 2016		Diciembre 2016		Diciembre 2017		Diciembre 2018		Diciembre 2019		Diciembre 2020	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>15.370,00</b>	<b>37,2%</b>	<b>12.726,33</b>	<b>20,1%</b>	<b>10.082,67</b>	<b>12,2%</b>	<b>7.439,00</b>	<b>8,2%</b>	<b>5.462,00</b>	<b>4,7%</b>	<b>3.485,00</b>	<b>2,4%</b>
Inmovilizado Material	12.370	30,0%	12.370	19,5%	12.370	15,0%	12.370	13,7%	12.370	10,6%	12.370	8,4%
Amort. Acum. Inmov. Material	0	0,0%	( 1.977 )	( 3,1% )	( 3.954 )	( 4,8% )	( 5.931 )	( 6,6% )	( 7.908 )	( 6,8% )	( 9.885 )	( 6,7% )
Inmovilizado Inmaterial	2.000	4,8%	2.000	3,2%	2.000	2,4%	2.000	2,2%	2.000	1,7%	2.000	1,4%
Amort. Acum. Inmov. Inmaterial	0	0,0%	( 667 )	( 1,1% )	( 1.333 )	( 1,6% )	( 2.000 )	( 2,2% )	( 2.000 )	( 1,7% )	( 2.000 )	( 1,4% )
Inmov. Financiero Largo Plazo	1.000	2,4%	1.000	1,6%	1.000	1,2%	1.000	1,1%	1.000	0,9%	1.000	0,7%
<b>Activos Corrientes</b>	<b>25.920</b>	<b>62,8%</b>	<b>50.674,12</b>	<b>79,9%</b>	<b>72.483,02</b>	<b>87,8%</b>	<b>83.045,20</b>	<b>91,8%</b>	<b>111.229,72</b>	<b>95,3%</b>	<b>143.008,82</b>	<b>97,6%</b>
Inmov. Financiero Corto Plazo	1.000	2,4%	1.000	1,6%	1.000	1,2%	1.000	1,1%	1.000	0,9%	1.000	0,7%
Existencias	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clientes	0	0,0%	4.920	7,8%	5.783	7,0%	6.800	7,5%	8.001	6,9%	9.417	6,4%
H.P. Pagos y retenciones IRPF	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Deudora I. Sociedades	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. Deudora IVA	3.140	7,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tesorería	21.781	52,8%	44.754	70,6%	65.700	79,6%	75.245	83,2%	102.229	87,6%	132.592	90,5%
<b>Total Activo</b>	<b>41.290</b>	<b>100,0%</b>	<b>63.400</b>	<b>100,0%</b>	<b>82.566</b>	<b>100,0%</b>	<b>90.484</b>	<b>100,0%</b>	<b>116.692</b>	<b>100,0%</b>	<b>146.494</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO XII.II.- Patrimonio neto y pasivo previsional

	Enero de 2016		Diciembre 2016		Diciembre 2017		Diciembre 2018		Diciembre 2019		Diciembre 2020	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>31.290</b>	<b>75,8%</b>	<b>48.516</b>	<b>76,5%</b>	<b>68.548</b>	<b>83,0%</b>	<b>80.921</b>	<b>89,4%</b>	<b>105.177</b>	<b>90,1%</b>	<b>135.184</b>	<b>92,3%</b>
Capital Social	32.000	77,5%	32.000	50,5%	32.000	38,8%	32.000	35,4%	32.000	27,4%	32.000	21,8%
Reservas	(710)	(1,7%)	(710)	(1,1%)	16.516	20,0%	36.548	40,4%	48.921	41,9%	73.177	50,0%
Crédito de accionistas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subvenciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Resultados pend. aplicación	0	0,0%	17.226	27,2%	20.032	24,3%	12.374	13,7%	24.256	20,8%	30.007	20,5%
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>9.118,89</b>	<b>0,22</b>	<b>7.282,45</b>	<b>11,49%</b>	<b>5.342</b>	<b>6,47%</b>	<b>3.292,97</b>	<b>3,64%</b>	<b>1.127,91</b>	<b>0,97%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
Acreeedores L.P. Financieros	9.119	22,1%	7.282	11,5%	5.342	6,5%	3.293	3,6%	1.128	1,0%	0	0,0%
Otros Acreeedores L.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>881,11</b>	<b>0,02</b>	<b>7.601,76</b>	<b>11,99%</b>	<b>8.675</b>	<b>10,51%</b>	<b>6.269,80</b>	<b>6,93%</b>	<b>10.386,65</b>	<b>8,90%</b>	<b>11.310,12</b>	<b>7,72%</b>
Acreeedores C.P. Financieros	881	2,1%	1.836	2,9%	1.940	2,3%	2.049	2,3%	2.165	1,9%	1.128	0,8%
Crédito financiero C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Proveedores	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
H.P. acreedora IVA	0	0,0%	23	0,0%	58	0,1%	96	0,1%	136	0,1%	180	0,1%
H.P. acreedora Imp. Soc./IRPF	0	0,0%	5.742	9,1%	6.677	8,1%	4.125	4,6%	8.085	6,9%	10.002	6,8%
Otros Acreeedores C.P.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Recursos Permanentes</b>	<b>40.409</b>	<b>97,9%</b>	<b>55.799</b>	<b>88,0%</b>	<b>73.890</b>	<b>89,5%</b>	<b>84.214</b>	<b>93,1%</b>	<b>106.305</b>	<b>91,1%</b>	<b>135.184</b>	<b>92,3%</b>
<b>Total Recursos Ajenos</b>	<b>10.000</b>	<b>24,2%</b>	<b>14.884</b>	<b>23,5%</b>	<b>14.018</b>	<b>17,0%</b>	<b>9.563</b>	<b>10,6%</b>	<b>11.515</b>	<b>9,9%</b>	<b>11.310</b>	<b>7,7%</b>
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivos</b>	<b>41.290</b>	<b>100,0%</b>	<b>63.400</b>	<b>100,0%</b>	<b>82.566</b>	<b>100,0%</b>	<b>90.484</b>	<b>100,0%</b>	<b>116.692</b>	<b>100,0%</b>	<b>146.494</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO XII.III.- Fondo de maniobra**

García Parra y Jordà Lloret (2004), explican que el fondo de maniobra “es la diferencia entre los recursos permanentes y el activo fijo”. Los recursos permanentes están formados por el patrimonio neto y el pasivo exigible a largo plazo (pasivo no corriente), así mismo el activo fijo está formado por los bienes y derechos que la empresa dispone en el largo plazo (activos no corrientes).

Otros método de cálculo, también extendido, resultaría del activo circulante minorado por el pasivo circulante (De la Peña Gutiérrez, 2005).

Con la aplicación de ambos métodos, obtenemos el mismo resultado, que es el que observamos a continuación.

	Enero de 2016		Diciembre 2016		Diciembre 2017		Diciembre 2018		Diciembre 2019		Diciembre 2020	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Activos No Corrientes	15.370,00	37,2%	12.726,33	20,1%	10.082,67	12,2%	7.439,00	8,2%	5.462,00	4,7%	3.485,00	2,4%
Activos Corrientes	25.920,00	62,8%	50.674,12	79,9%	72.483,02	87,8%	83.045,20	91,8%	111.229,72	95,3%	143.008,82	97,6%
<b>Total Activo</b>	<b>41.290,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>63.400,45</b>	<b>100,0%</b>	<b>82.565,69</b>	<b>100,0%</b>	<b>90.484,20</b>	<b>100,0%</b>	<b>116.691,72</b>	<b>100,0%</b>	<b>146.493,82</b>	<b>100,0%</b>
Patrimonio Neto	31.290,00	75,8%	48.516,24	76,5%	68.547,84	83,0%	80.921,43	89,4%	105.177,16	90,1%	135.183,70	92,3%
Pasivos No Corrientes	9.118,89	0,22	7.282,45	11,49%	5.342,43	6,47%	3.292,97	3,64%	1.127,91	0,97%	0,00	0,00%
Pasivos Corrientes	881,11	0,02	7.601,76	11,99%	8.675,42	10,51%	6.269,80	6,93%	10.386,65	8,90%	11.310,12	7,72%
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivos</b>	<b>41.290,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>63.400,45</b>	<b>100,0%</b>	<b>82.565,69</b>	<b>100,0%</b>	<b>90.484,20</b>	<b>100,0%</b>	<b>116.691,72</b>	<b>100,0%</b>	<b>146.493,82</b>	<b>100,0%</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>25.038,89</b>	<b>60,6%</b>	<b>43.072,36</b>	<b>67,9%</b>	<b>63.807,60</b>	<b>77,3%</b>	<b>76.775,40</b>	<b>84,8%</b>	<b>100.843,07</b>	<b>86,4%</b>	<b>131.698,70</b>	<b>89,9%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO XIII: Ratios básicos

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1. (Retorno sobre Capital)</b>	Beneficio Neto / Patrimonio Neto x 100	35,5%	29,2%	15,3%	23,1%	22,2%
<b>ROE (Return On Equity)</b>						
<b>2. (Retorno sobre Inversión)</b>	Beneficio Antes Interés e Impuestos / Activo Total x 100	36,2%	32,3%	18,2%	27,7%	27,3%
<b>ROI (Return On Investment)</b>						
<b>3. Margen sobre Ventas</b>	Beneficio Bruto / Ingresos de Explotación x 100	18,3%	18,3%	9,7%	14,1%	17,4%
<b>ROS (Return On Sales)</b>						
Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1. Rotación del Activo</b>	Ingresos de Explotación / Activo Total	1,48	1,32	1,41	1,27	1,18
<b>2. Rotación del Circulante</b>	Ingresos de Explotación / Activo Corriente	1,85	1,51	1,53	1,33	1,21
<b>3. Rotación de Existencias</b>	Ingresos de Explotación / Existencias	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Ratios Financieros	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1. Liquidez</b>	(Activo Corriente - Existencias) / Pasivo Corriente	6,67	8,35	13,25	10,71	12,64
<b>2. Disponibilidad</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	6,67	8,35	13,25	10,71	12,64
<b>3. Endeudamiento o Apalancamiento</b>	Pasivo Exigible Total / Patrimonio Neto	0,31	0,20	0,12	0,11	0,08
<b>4. Apalancamiento Financiero</b>	(BAI/BAII x Activo Total/Patrimonio Neto)	1,27	1,18	1,09	1,10	1,08
<b>5. Cobertura del Inmovilizado</b>	(Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente) / Activo No Corriente	4,38	7,33	11,32	19,46	38,79
<b>6. Plazo Medio de Cobro (días)</b>	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	8,34	15,63	15,83	16,02	16,47
<b>7. Plazo Medio de Pago (días)</b>	(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
<b>8. Capacidad máxima de crecimiento</b>	(margen x(1-%dividendos) x Activo/RR,PP.) / 1/rotación-margen*(1-%dividendos) x Activo/RR.PP.)	55,1%	41,3%	18,1%	24,7%	28,5%

## ANEXO XIII: Ratios básicos (continuación).

Otras ratios y parámetros	Fórmulas	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Fondo de Maniobra</b>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}{(\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}) - \text{Activo No Corriente}}$	43.072	63.808	76.775	100.843	131.699
<b>Nº medio de puestos de trabajo</b>	(Empleados + socios)	2,00	2,42	3,50	3,50	4,00
<b>Punto Muerto o Punto de Equilibrio</b>	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	70.391,73	82.135,49	110.309,77	115.435,84	132.259,48
<b>Coefficiente de seguridad</b>	$\frac{\text{Ventas previstas}}{\text{Punto de equilibrio}}$	1,36	1,35	1,17	1,30	1,32
<b>Previsiones de ventas</b>		94.000,00	109.300,00	127.160,00	148.019,50	172.395,28
<b>Beneficio o pérdida brutos previstos (BAII)</b>	$\text{margen medio} \times (\text{Ventas} - \text{Punto Muerto})$	22.968,31	26.708,81	16.498,11	32.340,98	40.008,72
<b>Flujos de caja previstos (Cash Flow)</b>	(Incr. Tesorería + Decr. Póliza crédito)	22.973,62	20.945,90	9.544,72	26.984,46	30.363,02

<b>Plazo de Recuperación de la Inversión:</b>	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	1,70
<b>Vida útil promedia prevista de la Inversión</b>	Número de años de vida útil prevista de la inversión	6,45
<b>Valor Actualizado Neto (VAN)</b>	Valor Actualizado de la inversión	157.408
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	% inflación que hace 0 el VAN	67,16%
<b>Tasa Interna de Retorno Corregida (TIRC)</b>	TIR corregida con coste financiación e intereses de saldos positivos	27,52%

Fuente: Elaboración propia con las fórmulas recogidas por Couso Ruano y Gutiérrez Viguera (2010).