



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Plan de negocio para la creación de una gestoría
administrativa**

Presentado por Miguel Ángel Rosado Segado

Tutelado por: Mercedes Ciria Berzosa

Soria, 11 de octubre de 2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

RESUMEN

Este Trabajo Fin de Grado busca desarrollar un plan de negocio o Business Plan (BP) de una empresa de servicios administrativos “Gestoría Administrativa SL”, siendo su principal propósito ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado y de cercanía, teniendo en cuenta los valores e identidad de su sector, así como el mercado donde opera para apoyarles en el desempeño de sus funciones, velando por la gestión, legalidad y calidad del servicio. En este sentido, se prestará un servicio de gestoría administrativa, cuyos servicios principales serán las matriculaciones y transferencias de vehículos, adaptándonos a cada cliente, donde la empresa busca situarse como un socio colaborador en vez de un simple prestador de servicios.

La nueva era de la digitalización y la externalización de servicios ha generado una oportunidad a explotar. Por lo tanto, tras definir las tareas a realizar y el tiempo requerido en las mismas, he desarrollado este proyecto que contiene el plan de negocios, el cual integrará, la planificación jurídico legal, los planes de marketing, de recursos humanos, el económico financiero, el de inversiones, e ingresos y gastos, con el fin de determinar la viabilidad de “Gestoría Administrativa SL”.

Palabras clave: Vehículos, Tráfico, Gestoría Administrativa, Plan de Negocio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Objeto.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Metodología	6
II. IDEA DE NEGOCIO.....	7
2.1. Misión	8
2.2. Visión.....	8
2.3. Valores	9
III. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	10
3.1. Análisis del entorno general.....	10
3.1.1. Factores político-legales.....	10
3.1.2. Factores económicos	11
3.1.3. Factores socioculturales	12
3.2. Análisis del entorno específico	13
3.2.1 Amenaza de entrada	14
3.2.2 Amenaza de sustitutivos.....	15
3.2.3 Amenaza de clientes.....	15
3.2.4 Poder de los proveedores	15
3.2.5 Rivalidad competitiva	16
3.3. Análisis interno	16
3.3.1. Cadena de valor.....	16
3.3.2. Análisis VRIO	17
IV. PLAN DE MARKETING	21
4.1. Producto	21
4.2. Precio	21
4.3. Comunicación	21
4.4. Distribución	22
V. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	25

5.1. RR.HH. necesarios.....	25
5.2 Organigrama	25
5.3 Política estratégica de RR.HH.	26
5.4 Coste de personal	26
6.1. Forma jurídica.....	28
VII. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	30
7.1. Inversiones	30
7.2. Plan de financiación.....	30
7.3. Plan de ingresos previsionales	31
7.4. Plan de Gastos.....	33
7.5. Previsiones de tesorería.....	34
7.6. Cuenta Provisional de Resultados.....	36
7.7. Rentabilidad y ratios	38
CONCLUSIONES.....	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXO I. COEFICIENTES DE AMORTIZACIÓN APLICADOS	44
ANEXO II. SERIE HISTÓRICA MATRICULACIONES ESPAÑA	44

I. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, nuestro país ha experimentado importantes cambios económicos que han afectado al mundo empresarial, algunos ciudadanos aún sueñan con convertirse en emprendedores¹, dispuestos a materializar sus inquietudes, lograr un desarrollo personal y su pasión por desarrollar un negocio del que puedan hacer su profesión. Los fines del emprendimiento buscan la independencia, tiempo libre y autonomía financiera, ser tu propio jefe, no atarse a un trabajo en el que no se aprovechen las capacidades y potencialidades de la persona. En este trabajo, expongo mis ideas, con el fin de analizar la viabilidad de negocio de una gestoría administrativa, pudiendo recopilar en este trabajo mi aprendizaje durante los años de estudio, así como durante mi dilatada experiencia profesional.

Para poder convertirse uno mismo en su propio auto empleado es importante tener una buena formación, conocimientos sobre el sector donde se pretende emprender, estar cómodo con el negocio que se va a iniciar, tener los recursos económicos necesarios para poder realizar una inversión en ese negocio, preparar un plan de negocio completo y sobre todo creer en la idea que se va a materializar².

En el presente trabajo expongo los diferentes aspectos necesarios para configurar un *Business Plan*, que puedan resultar útiles para iniciar una empresa de servicios de gestoría.

Respecto al sector donde dirigiremos nuestros servicios de gestoría, se centrarán en los trámites relativos a vehículos ³ (altas y bajas de vehículos, transferencias de compra y venta de vehículos, nuevos y de ocasión, entre otros).

Debido a la naturaleza del trabajo voy a presentar el plan en forma de apartados, los cuáles he dividido en tres partes.

En la primera parte presento la idea de plan de negocio, donde hago una breve definición de lo que es una gestoría, así como la especialización de los servicios a ofrecer. Posteriormente realizo el análisis externo e interno del sector de la consultoría, en relación con “Gestoría Administrativa SL”.

1 <https://www.gem-spain.com/el-informe-gem-global-indica-que-los-emprendedores-espanoles-crean-la-empresas-por-oportunidad/> [Consultado el 6 de junio de 2021]

2 WEINBER VILARAN, K., “Plan de Negocios”, Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA, Año 2009, págs. 26-33.

3 Aprovechando la posición de privilegio que aporta la figura del Gestor Administrativo, gracias a los convenios que mantiene el Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos con la Jefatura Central de Tráfico.

En la segunda parte presento el plan de marketing y el plan de recursos humanos (RRHH).

En el tercer y último apartado presento el plan económico-financiero, el plan de inversiones y el plan de ingresos y gastos.

1.1 Objeto

El objeto del presente trabajo fin de grado, es desarrollar un plan de negocio que sirva como base y guía para la creación de una gestoría administrativa.

Un Plan de Negocios, o *Business plan*, se conforma de distintos planes en diferentes ámbitos necesarios para poner en marcha una empresa. Por tanto, lo podemos definir como una descripción detallada de lo que la nueva empresa quiere realizar como actividad principal. Se trata de un proyecto dinámico en el que el entorno debe ser tratado como un todo, especialmente a la hora de tomar decisiones estratégicas, las cuales deben anotarse e indicar cómo se operará, así como el tiempo necesario para que se inicien.⁴

1.2 Objetivos

El objetivo principal que se persigue con la realización del presente trabajo es tratar de descubrir oportunidades, ventajas, inconvenientes, y sobre todo anticiparnos a posibles problemas antes de crear una gestoría administrativa.

Como objetivos secundarios tenemos los siguientes: analizar la viabilidad de la gestoría a partir del plan económico-financiero, realizar el plan jurídico y legal, elaborar un plan de marketing para la empresa, crear el plan de recursos humanos y presentar un plan de inversiones.

1.3 Metodología

Para la elaboración del presente trabajo se han empleado fuentes primarias y secundarias que han permitido revisar los pasos a seguir en la elaboración del *Business Plan*, e interrelacionar adecuadamente cada uno de los planes específicos necesarios para su creación.

Además de dichas fuentes, se tratarán de aplicar los conocimientos obtenidos durante mi vida profesional, la ayuda de mi tutora, así como el *networking* que he ido atesorando durante años.

⁴ HERNANDEZ PÉREZ, J. Á. "Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter". *GestioPolis*. marzo 1, 2011. [Consultado el 14 de noviembre de 2020]. <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>.

Mediante la observación y conocimiento de otras gestorías, realizando diferentes entrevistas informales con otros gestores e incluso potenciales clientes.

II. IDEA DE NEGOCIO

Nuestra idea de negocio es crear una gestoría administrativa y dirigirnos a un sector muy concreto, con unos servicios muy especializados.

Antes de adentrarnos en el plan de negocios necesitamos tener claros los conceptos y características que existen en el entorno de asesorías y gestorías, así como los servicios especializados que deseamos ofrecer al mercado.

Una asesoría es aquella empresa cuya actividad consiste en la prestación a terceros de servicios de asesoramiento especializados, y sustentados en la capacidad y experiencia de los profesionales que la integran.

La asesoría es una actividad de libre ejercicio, es decir, las asesorías no están obligadas a realizar ningún trámite especial para su creación ni se exige ningún requisito para el ejercicio de la actividad⁵.

De un modo muy generalizado, existe la creencia de que ambos conceptos, asesoría y gestoría, tienen el mismo significado y pueden utilizarse indistintamente. Sin embargo, para obtener la denominación gestoría administrativa es necesario que el propietario del negocio tenga la condición de **Gestor Administrativo**.

Para definir la figura del **Gestor Administrativo**, me voy a sustentar en lo que el propio Colegio de Gestores Administrativos indica:

Debido a la complejidad y volumen de trámites administrativos que existen en nuestro país y por mucho que las Administraciones Públicas traten de simplificarlos, dicha complejidad, provoca la necesidad de contar con profesionales que presten su servicio y asesoramiento al ciudadano.

*Por tanto, esta es la función que los Gestores Administrativos prestan a los ciudadanos, en libre competencia, pero con la **necesidad de obtener una titulación y reconocimiento por la propia Administración**, cumpliendo unas normas deontológicas, en aras de transmitir garantías a los ciudadanos, debiendo de **estar obligatoriamente encuadrado en algún Colegio Profesional de Gestores Administrativos**.*

⁵ <https://debitoor.es/glosario/gestoria>. Consultado el 7 de noviembre de 2020

<https://economipedia.com/definiciones/gestoria.html>. Consultado el 7 de noviembre de 2020

El Gestor Administrativo debido a la especialización y habitualidad de trámites que gestiona con las Administraciones Públicas, le permite transmitir una mayor seguridad en el cumplimiento de las obligaciones.

*Entre otras obligaciones que se marcan desde el estatuto orgánico de la profesión de Gestor, cabe resaltar la exigencia de una **responsabilidad civil obligatoria**, todo ello siempre en aras de transmitir a la sociedad un marco de confianza y seguridad, que permita diferenciar dicha profesión.*⁶

Inicialmente, en nuestro plan de negocios sólo hablaremos de servicios de gestoría administrativa orientados a un sector muy concreto.

La idea de creación de nuestra gestoría va intrínsecamente ligada a la prestación de una serie de servicios especializados o diferenciales, en vez de abarcar la totalidad de las áreas de actuación de los Gestores Administrativos Colegiados⁷.

En nuestro caso tenemos claros los servicios a prestar, principalmente los servicios de tráfico (altas/bajas de vehículos y transferencias de la compra y venta de vehículos nuevos y de ocasión).

Para ello nos hemos decantado por ofrecer estos servicios en la Comunidad de Madrid..

2.1. Misión

Una vez decidido que queremos ser emprendedores, se deben identificar, entre otros valores, nuestra misión y la identidad y personalidad transmitidas al mercado, las que representarán la esencia del negocio, nuestra organización y, por tanto, su razón de ser⁸.

Desde “Gestoría Servicios Especializados SL” se quiere ofrecer la mejor experiencia de asesoramiento integral y especializado a sus clientes, teniendo siempre en cuenta los valores e identidad del sector donde opera, para ayudarles en el desempeño de sus funciones y velando por la gestión y la legalidad de su negocio.

2.2. Visión

⁶ Colegio Oficial de Gestores Administrativos de Granada, Jaén y Almería. Consultado el 7 de noviembre de 2020 (<https://www.gestoresgranada.es/>)

⁷ Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España. Consultado el 7 de noviembre de 2020 (https://www.consejogestores.org/ser_gestor/ejercer-la-profesion/)

⁸ FELIX VELASCO, A.: “Aprender a Elaborar un Plan de Negocios”, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2007, Pág. 56-58

La visión es dónde se ve la empresa en el futuro, permitiendo orientar las decisiones que tome la Dirección Estratégica de la Empresa⁹.

Nuestra intención es ser considerados por nuestros clientes, como la mejor opción en el asesoramiento integral para todas las gestiones de tráfico que precisen en su negocio, basado en la especialización sectorial, innovación tecnológica, servicio personalizado, la calidad y transparencia, con el fin de que las expectativas de nuestros clientes se vean superadas por el servicio recibido.

2.3. Valores

Para conseguir nuestra visión trataremos de impulsar la evolución de la cultura empresarial hacia los valores de la empresa, guiando el desarrollo de todos los trabajadores que la integran, además de la propia organización; en concreto:

- En “Gestoría Administrativa SL” nos comprometemos a obtener, como fruto de la colaboración, soluciones eficientes traducidos en resultados tangibles para los clientes, porque éste será parte de nuestro éxito.
- Colaboración personalizada. No existen clientes iguales, aunque puedan tener objetivos similares, por lo que se tendrán en cuenta singularidades específicas. Solo así conseguiremos los resultados esperados y nuestros clientes lo sabrán valorar.

⁹ MENDOZA FERNÁNDEZ, D.L.: “Pensamiento Estratégico”, Económicas CUC, Vol. 36, N° 1, Colombia, 2015, pág. 82

III. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1. Análisis del entorno general

Con el fin de comprender la evolución del sector de la gestoría es necesario describir, en primer lugar, el macroentorno en el cual se desenvuelven las empresas que dominan dicho sector. De este modo, el entorno general afecta por igual a todas las empresas de una determinada sociedad a partir de factores políticos, económicos, demográficos, etc. Para ello, realizaremos un análisis PESTEL.

3.1.1. Factores político-legales

La Ley 25/2009, de 22 de diciembre de 2009, se conoce en el ámbito legal como “Ley Omnibus”, promulgada para adaptarla de la transposición directiva 2006/ 123/CE, más conocida como Directiva Bolkestein. Su aprobación supuso una reforma de la ley de Colegios Profesionales, así como de la Ley de Sociedades Profesionales, con el objetivo de favorecer la competencia del sector de los servicios¹⁰.

Podemos concretar que la Ley Paraguas busca la adaptación a nuestra normativa del texto de la Directiva de Servicios en el Mercado Interior, creando un marco de referencia regulatorio del sector servicios. La Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio (Ley Paraguas), tiene un doble objetivo: crear un marco jurídico único realizando una reordenación del sector y ser un marco que busca ser un refuerzo a la filosofía europea en sus orígenes en la CEE¹¹.

El sector servicios está sometido a una serie de leyes enmarañadas que dificultan la apertura de negocios dentro y fuera de España. La mencionada Ley 17/2009, del 23 de noviembre, busca simplificar¹² toda esta legislación dentro de un marco único para facilitar la apertura de un negocio.

La actual amenaza del Coronavirus ha supuesto una crisis política, social y económica, que añade un panorama incierto en todas sus dimensiones, incluyendo los actuales pactos políticos.

¹⁰ JUNCEDA MORENO, J.: “Directiva Bolkestein y servicios sociales”, Revista jurídica de Asturias, N° 40, Asturias, 2017, pág. 67

¹¹ COSCULLUELA MONTANER, L.: “El impacto del derecho de la UE en la regulación española de la intervención administrativa en la actividad económica”, Revista de administración pública, N° 200, Madrid, 2016, pág. 108

¹² CIERCO SEIRA, C.:” La Administración electrónica al servicio de la simplificación administrativa: luces y sombras”, Revista Aragonesa de Administración Pública, N°38, Zaragoza, 2011, pág. 158

No obstante, a nivel político y pese a la situación que estamos atravesando, pertenecer a la Unión Europea debería aportarnos cierta estabilidad política¹³ que no tendría por qué hacer peligrar nuestro proyecto.

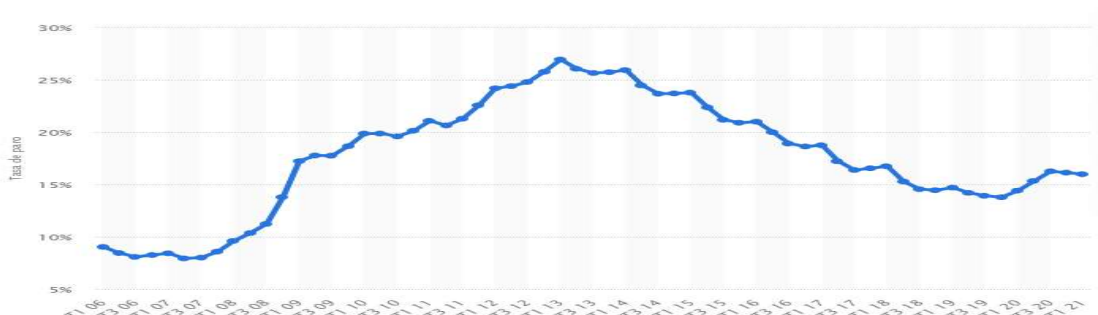
3.1.2. Factores económicos

A raíz de los cambios legislativos vistos anteriormente, se busca la creación de empresas, la competencia y la internacionalización de las pymes, que representan un 66% del PIB, y del empleo en nuestro país¹⁴. En este sentido, el sector servicios, en el que se incluyen las gestorías, es el más importante dentro de la economía europea y el que ha sufrido la mayor transformación en su historia.

Tras la crisis económica que padecemos a partir de 2007 y en los años sucesivos, España se encontraba a comienzos de 2020 en un proceso de recuperación económica, o al menos eso es lo que reflejan las cifras macroeconómicas estudiadas por la doctrina (el PIB, las cifras de desempleo, el paro, etc.). Esta recuperación es positiva para el mercado objetivo de “Gestoría Administrativa SL”, dado que un descenso del desempleo siempre favorecerá el consumo de los hogares o al menos no se reducirá. Así, buena muestra de ello es la reducción de la tasa de paro en España que ha descendido del 27% en 2013 a un 15,98% en el primer trimestre de 2021, como se refleja en el gráfico 1.

La situación del Covid-19 la veremos como una variable ceteris paribus, de lo contrario los datos se estarían desvirtuando todas las semanas. Trataremos esta situación en las conclusiones.

Gráfico 1. Tasa de desempleo 1º Trimestre 2006 al 1º Trimestre 2021



¹³ PEREIRA CASTAÑARES, J.C.: “Hacia un nuevo modelo de integración europea”, Historia y política: ideas, procesos y movimientos sociales, Nº21, Madrid, 2009, pág. 120

¹⁴ ORTEGA, B. Las pymes crean el 66% del empleo en España, El Economista. Disponible en: <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/9646458/01/19/Las-Pymes-espanolas-crean-el-66-del-empleo.html> [Consultado el 28 de noviembre de 2020].

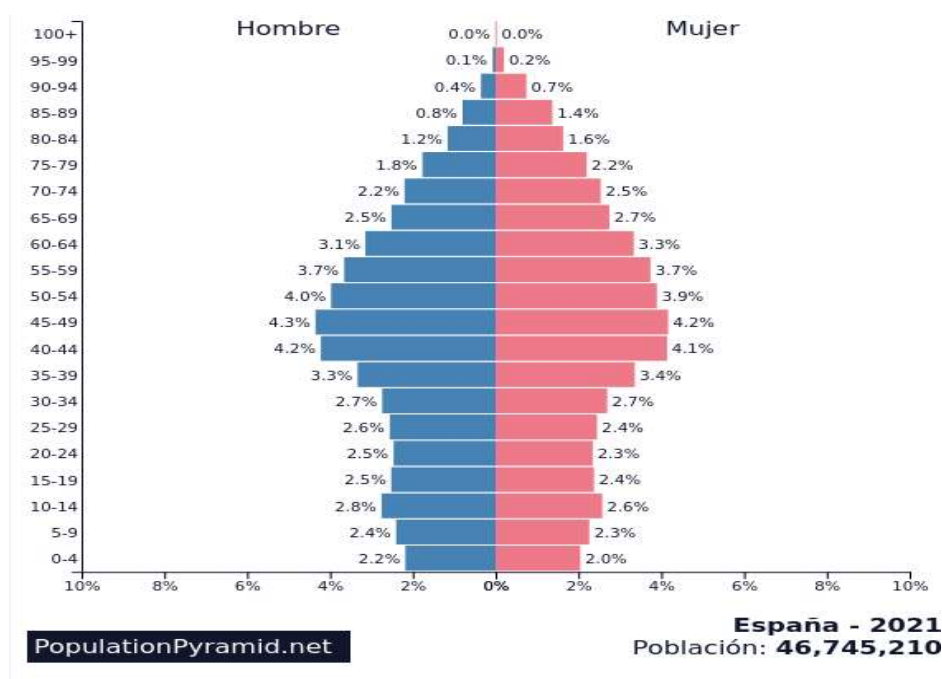
Fuente: elaboración propia a partir del INE (2021)

3.1.3. Factores socioculturales

El cambio demográfico sufrido en España ha sido progresivo y profundo. La pirámide de población española está cambiando, estamos ante una sociedad envejecida¹⁵ y que tiende a serlo aún más. Nuestro país presenta una pirámide regresiva (o bulbo), con la base más estrecha que la zona central y un porcentaje de personas mayores importante. Es una pirámide propia de países desarrollados, con tasas de natalidad y mortalidad bajas y un crecimiento natural muy bajo.

Este incremento obedece fundamentalmente al aumento de la esperanza de vida, junto al descenso de los índices de natalidad. La población de 65 años en adelante supondría el 25,2% del total en el año 2033¹⁶

Gráfico 2. Pirámide de la población española (2021)



Fuente: <https://www.populationpyramid.net/es/españa/2021>

¹⁵ M Viñarás-Abad, L Abad-Alcalá, C Llorente-Barroso, M Sánchez-Valle, M Pretel-Jiménez (2017): “Administración electrónica y e-inclusión de las personas mayores”. Revista Latina de Comunicación Social, 72, pág. 200.

¹⁶ INE [Consultado el 28 de noviembre de 2020] https://www.ine.es/prensa/pp_2018_2068.pdf

“Hoy, gran parte de los trámites con la Administración Pública se realizan a través de Internet, situación que, para algunos colectivos, como las personas mayores, puede resultar no solo un problema, sino una limitación”¹⁷

Como puede extraerse de la última encuesta del INE sobre Equipamiento y uso de las tecnologías:

Un 63,3% de los internautas han contactado o interactuado con las administraciones o servicios públicos a través de internet en los 12 últimos meses por motivos particulares.

Por edad, interactúan en una proporción superior a la media los de 25 a 54 años.

Por forma de interactuar, el 53,7% de los internautas afirma haber obtenido información de las páginas web de la Administración, el 40,4% ha descargado formularios oficiales y el 51,2% ha enviado formularios cumplimentados (incluye presentar declaraciones de la renta u otros impuestos, solicitar citas médicas...).

Por otra parte, el 11,3% de los internautas declara haber tenido la necesidad de presentar un formulario, aunque finalmente no lo envió. Entre las causas, más de la mitad (el 51,8%) declaró que lo tramitó por internet otra persona en su nombre –**gestor o conocidos**–, el 33,1% por falta de habilidades o conocimientos y el 24,6% por no disponer o tener problemas de firma o certificado electrónico¹⁸.

Por tanto, se muestra una vez más la necesidad de contar con un **gestor** que sirva de nexo entre la Administración y el ciudadano, y más aún en edades más avanzadas.

3.2. Análisis del entorno específico

Los factores del entorno general o macroentorno permiten conocer las oportunidades y amenazas que afectarán a la empresa o sector. Como consecuencia, la exploración y análisis del entorno deben centrarse en el estudio del llamado entorno específico o microentorno. A continuación, se explicarán las cinco Fuerzas de Porter que nos pueden ayudar a entender la situación del sector.

¹⁷ M Viñarás-Abad, L Abad-Alcalá, C Llorente-Barroso, M Sánchez-Valle, M Pretel-Jiménez (2017): “Administración electrónica y e-inclusión de las personas mayores”. Revista Latina de Comunicación Social, 72, pág. 198.

¹⁸ Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares [Consultado el 20 de diciembre de 2020] https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf

Gráfico 3. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Fundamentos de estrategia¹⁹

3.2.1 Amenaza de entrada

La amenaza de entrada está estrechamente relacionada con el número de barreras de entrada existente en el sector y la importancia de estas. Es importante conocer, antes de poner en marcha un proyecto, lo fácil o difícil que resulta entrar a competir en ese sector por dos motivos: en primer lugar, porque nos tendremos que enfrentar a esas posibles dificultades de entrada al mercado y, en segundo lugar, porque una vez consigamos una posición en el mercado serán dichas barreras²⁰ las que nos indiquen con qué facilidad pueden aparecer posibles competidores.

La experiencia en el sector de las gestorías se considera una importante barrera de entrada, pero en nuestro modelo, como sólo prestaremos servicios de gestión administrativa para el sector del automóvil, el producto-servicio ofrecido se presentará de forma distinta a lo que se viene prestando en dichos sectores. Por ello, dicha experiencia, aun siendo relevante, no será lo diferencial y aprovecharemos el *networking* en el sector para desarrollarnos.

A partir del día 1 de marzo de 2021, las empresas y colectivos que se relacionen con la administración deberán hacer sus trámites de manera electrónica²¹.

¹⁹ JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R.: "Fundamentos de estrategia". Madrid: Pearson Educación, 2010, pág. 72

²⁰ JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R.: "Fundamentos de estrategia". Madrid: Pearson Educación, 2010, pág. 80

²¹ DGT. [Consultado el 10 de marzo de 2021] <https://sede.dgt.gob.es/es/>

3.2.2 Amenaza de sustitutivos

La amenaza de sustitutivos hace referencia a cómo nuestros clientes pueden cubrir la necesidad por la que nos contratan. No se refiere únicamente a que contraten otro servicio, sino que también existe la posibilidad de que nos sustituyan por un proceso o departamento de la propia empresa.

Referente a este contexto, dentro del sector al que nos dirigimos y en el servicio que prestaremos, no apreciamos a corto plazo dicha amenaza de sustitutivos porque trataremos de generar una necesidad que haga que nos contraten y no se planteen la posibilidad de disponer de personal propio para realizar estas funciones, por lo menos a corto plazo.

3.2.3 Amenaza de clientes

Como en todo negocio tanto los clientes como sus expectativas²² son la pieza angular para el buen funcionamiento de este. Los clientes pueden tener un gran poder de negociación, lo que puede ejercer una fuerte presión sobre la empresa. Para analizar este poder de los compradores vamos a fijarnos en tres factores: clientes concentrados, bajo coste de cambio y amenaza competitiva del cliente.

En lo que se refiere al sector al que nos dirigimos, tenemos que hacer una distinción entre la prestación de servicios administrativos a concesionarios, compraventas, etc., en cuyo caso sí podríamos tener alguna amenaza por tener alguna concentración en algunos concesionarios y compraventas concretos por su volumen de ventas y esto debemos tenerlo muy en cuenta. Por otra parte, respecto a la prestación de estos servicios administrativos a otras asesorías, (no gestorías) no se aprecian amenazas por concentración de clientes, al ser tratados cada uno de ellos de forma independiente y no como grupos o agrupaciones.

3.2.4 Poder de los proveedores

En nuestro caso, el poder que tienen los proveedores sobre el negocio es muy bajo o inexistente, ya que apenas existen proveedores exclusivos en el sector.

Los principales proveedores para nuestro sector son las empresas que comercializan software profesional. Una vez escogido el proveedor no es cómodo

²² JOHN LARSON, A.: “La importancia de las expectativas”, Harvard Deusto Marketing y Ventas, N° 49, Bilbao, 2002, pág. 34

cambiarse por lo costoso que puede suponer el cambio²³, he aquí la importancia de la selección del proveedor de software.

3.2.5 Rivalidad competitiva

Como se puede observar en el gráfico 3, las cuatro fuerzas analizadas en los puntos anteriores afectan directamente a la rivalidad competitiva entre una empresa y sus rivales más inmediatos.

El factor que más incrementa la guerra de precios es la baja diferenciación entre los servicios ofertados por las gestorías, dado que resulta de gran dificultad conseguir un servicio diferenciado al del resto de la competencia y justo aquí es donde queremos tratar de aportar algunas mejoras en la prestación del servicio indicado anteriormente.

3.3. Análisis interno

En este apartado, se realizará un estudio de cadena de valor de la empresa de consultoría, así como un análisis²⁴ VRIO, que permitirán obtener las fortalezas y debilidades de “Gestoría Administrativa, SL”.

3.3.1. Cadena de valor

Al ser una empresa del sector servicios, no habrá producción de bienes.

Gráfico 4. Cadena de valor de GTC



²³ BARROSO CASTRO, M, y PICÓN BERJOYO, A.:” La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente”, Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, Vol. 10, Nº 3 Madrid 2004, pág. 2010

²⁴ GARCÍA-VEGA, E. H.: “Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones”. *Journal of Business*, Vol., 2, Nº 1 Perú, 2010, pág. 60

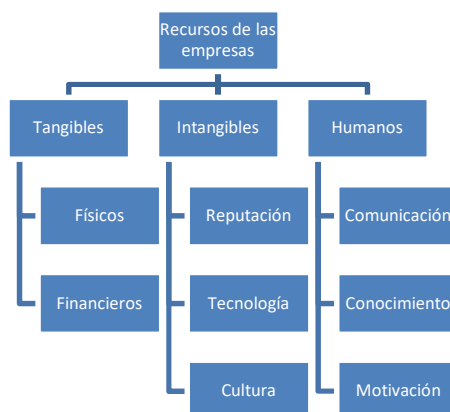
- **Marketing.** Todas las actividades relacionadas con la captación de clientes engloban desde la prospección, actividades de comunicación en todos los medios, *networking*, actividad comercial, preparación de propuestas y servicio post-venta para desarrollar la actividad de la gestoría. En nuestro caso la actividad de marketing inicial será muy concreta:
 - Creación de una Web.
 - Local a pie de calle, lo más próximo a grandes concesionarios.
 - Visitas muy segmentadas a concesionarios, compraventas y asesorías.
- **Prestación del servicio.** Nuestra prestación de servicios está muy diferenciada en función del canal, por una parte, haremos servicios de gestión administrativa con tráfico a concesionarios y compraventas y por otra a particulares y otras asesorías.
- **Gestión del equipo.** Es fundamental la gestión de las personas en la organización²⁵ ya que son el elemento diferenciador. Esto será lo más importante para “Gestoría Administrativa SL”, por lo que será necesario dedicarle grandes esfuerzos. Este proceso engloba desde la selección y contratación, a la retención, gestión de plantillas, carrera profesional, etc.
- **Gestión del conocimiento.** Todo el conocimiento profesional que se genera durante la prestación del servicio (soluciones propuestas, planificaciones, análisis, errores aprendidos, etc.), debe ser gestionado en servicios posteriores, en aras de transmitir un gran conocimiento del sector a nuestro cliente y compartiendo las mejores prácticas. Se trata de aprovechar el “stock” que se ha generado para mejorar la prestación del servicio futuro, siendo así más eficientes. En este caso, las herramientas TICs son fundamentales para un adecuado almacenamiento, búsqueda y localización del conocimiento.
- **Administración.** Como en toda organización es necesario contar con un soporte administrativo para el cumplimiento de las obligaciones legales y de facturación con los clientes.

3.3.2. *Análisis VRIO*

²⁵ MOLINA SABANDO, L., BRIONES VÉLIZ, I, y ARTEAGA COELLO, H.: ” El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas” Dominio de las Ciencias, Vol. 2, N°4 Ecuador, 2016, pág. 501

En cuanto a recursos debemos diferenciar los recursos tangibles (tanto los físicos como los financieros), de los recursos intangibles (la marca, los conocimientos en el sector, acuerdos con empresas del sector, y la experiencia), y de los recursos humanos (conocimiento, comunicación y motivación de los trabajadores).

Gráfico 5. Recursos tangibles e intangibles



Fuente: elaboración propia

Los recursos tangibles son recursos físicos como el local, el mobiliario, los ordenadores, los programas informáticos, o las instalaciones técnicas, así como el patrimonio neto, el efectivo o la clientela. En este apartado se pueden considerar los recursos físicos y los financieros.

Por otro lado, los recursos intangibles²⁶ son aquellos recursos no materiales, no se pueden ver ni tocar, que tienen valor para la empresa como son la marca, la reputación, la tecnología, la cultura organizacional, etc.

Por su importancia, hemos diferenciado los recursos humanos entre los que encontramos los conocimientos, la experiencia y la motivación de los empleados. No obstante, también se pueden encuadrar en recursos intangibles.

Tabla 1. Recursos tangibles e intangibles de “GESTORIA”

RECURSOS	
<u>TANGIBLES</u>	
FÍSICOS	Local a pie de calle
	Instalaciones técnicas
	Ordenadores y software
FINANCIEROS	Capitales propios aportados por los socios (patrimonio neto)
	Efectivo y dinero en cuentas bancarias

²⁶ PÉREZ ORTEGA, G.: “Los activos intangibles y el capital intelectual” Saber. Ciencia y libertad, Vol. 8, N° 1 Colombia, 2013, pág. 145

	Clientes y deudores
	Proveedores y acreedores
INTANGIBLES	
TÉCNICOS	<i>Know how</i>
	Marca propia
	Página web y redes sociales
HUMANOS	Motivación de los trabajadores
	Especialización en el sector de los vehículos
	Colaboración con concesionarios, compraventas y otras asesorías

Fuente: elaboración propia

Las capacidades son bienes intangibles que se relacionan con los recursos humanos y con la forma que tiene una organización de realizar su actividad. Cuando las habilidades individuales actúan en el mismo sentido para resolver los conflictos de la organización, son capacidades²⁷.

CAPACIDADES
· Compromiso por ofrecer un servicio de calidad
· Cooperación estrecha con las empresas de compraventas de vehículos, concesionarios y otras asesorías.

Fuente: elaboración propia

A continuación, realizaremos el análisis VRIO (valor, raro, imitable y organización) que permitirá determinar qué recursos internos proporcionan una ventaja competitiva a “Gestoría Administrativa SL”. El modelo VRIO es una de las herramientas de análisis interno en las empresas, cuya función es analizar cada una de las cuatro características que debe tener un recurso para que la empresa tenga una ventaja competitiva²⁸.

El objetivo principal de este instrumento es ofrecer a la empresa información relativa a la calidad o a la capacidad que tienen los recursos para conseguir que, en este caso “Gestoría Administrativa SL”, se pueda posicionar en el mercado y a la vez consiga diferenciarse de la competencia.

²⁷ SUÁREZ RODRÍGUEZ, C., DUSÚ CONTRERAS, R, y DEL TORO SÁNCHEZ, M.: “Las capacidades y las competencias:” Acción pedagógica, Vol. 16, Nº 1 Cuba, 2007, Pág. 34

²⁸ GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E.: “La Dirección Estratégica de la Empresa”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Nº35, Madrid, 2008, pág. 141

Tabla 2. Análisis VRIO

	VALUABLE VALIOSO	RARO	INIMITABLE	EXPLOTACIÓN POR ORGANIZACIÓN
Centro de prestación de servicios	SÍ	NO	NO	SÍ
Ordenadores y <i>software</i>	SÍ	NO	NO	SÍ
Marca	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Financiación propia	SÍ	NO	NO	SÍ
<i>Know how</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Tesorería	SÍ	NO	NO	SÍ
Clientes y deudores	SÍ	NO	NO	SÍ
Proveedores y acreedores	SÍ	NO	NO	SÍ
Página web	SÍ	NO	NO	SÍ
Redes sociales	SÍ	NO	NO	SÍ
Especialización en el ámbito de los servicios de tráfico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Motivación de los recursos humanos	SÍ	NO	NO	SÍ

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, “Gestoría Servicios Especializados SL” tiene dos ventajas competitivas sostenibles: el *know-how* (los socios conocen el sector de los automóviles) y la especialización en el ámbito de los servicios de tráfico, a diferencia de otras gestorías de la zona, puesto que además de ser valiosos y raros, no son ventajas imitables por la competencia. La marca²⁹ todavía no es valiosa ya que estamos ante una empresa de nueva creación que todavía no es conocida por el mercado objetivo.

²⁹ MAYORGA ESCALADA, S.: “Gestión estratégica de marca, ¿un proceso?” La pantalla insomne, Canarias, 2016, Pág. 2054

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Producto

En “Gestoría Administrativa S.L.” se quiere ofrecer un tipo de servicio diferenciado, realizando una doble segmentación de canales:

- Concesionarios y compraventas: ofreciendo servicios de tráfico, realizando todo el proceso (contratos de compraventa, firma de mandatos, pago de impuestos y tasas) para matriculaciones, altas y bajas de vehículos y cambios de titularidad, entre otros.
- Particulares y otras asesorías: ofreciendo servicios de tráfico, realizando todo el proceso (contratos de compraventa, firma de mandatos, pago de impuestos y tasas) para matriculaciones, altas y bajas de vehículos, cambios de titularidad, entre otros.

4.2. Precio

- Al tratarse de una prestación de servicio, muy diferencial entre los canales de comercialización, se establecerá un marco de precios “tipo” en cada uno de los canales donde se actúa y dentro de ellos dependerá del servicio solicitado:
- En la tabla 12, previsión de ingresos, se pueden observar los precios por servicios ofrecidos.
 - Servicios de tráfico
 - Matriculaciones
 - Transferencias de vehículos
 - Altas/Bajas
 - Otros

4.3. Comunicación

Con el objetivo de que la marca de “Gestoría Administrativa SL” sea conocida por la mayor parte de la red compraventas y concesionarios del área de influencia, y con el objetivo de transmitir los valores que la marca³⁰ posee, (como la especialización,

³⁰ FUENTES MARTÍN, F. y LOZANO GUTIÉRREZ, M.C.: “El valor de la marca y el valor de la empresa en internet” Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 10, Nº1 Madrid, 2004, pág. 112

transparencia, profesionalidad y calidad del servicio), será necesaria la realización de una serie de actividades de promoción. Para llevar a cabo el plan de comunicación, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Página web, donde los clientes y potenciales clientes puedan ver todos los servicios que ofrecemos, así como un apartado con noticias relevantes del sector donde dirigimos la oferta.
- Redes sociales, se llevará a cabo una planificación mensual y se publicará al menos semanalmente por Facebook y Twitte de manera que todas las semanas haya una variación de post relacionados con las noticias más relevantes del sector al que nos dirigimos.
- Envío de documentación presentando nuestra empresa, impresa en alta calidad a nuestros clientes objetivos (compraventas, concesionarios de vehículos y otras asesorías).
- Visitas personales de los socios a concesionarios, compraventas y asesorías, previa cita con los gerentes de los mismos.

4.4. Distribución

Después de analizar el número de Gestores Administrativos con especialidad en trámites de vehículos en la Comunidad de Madrid, hemos decidido que el local donde se ubique la gestoría será en la zona sur de Madrid, dado que en dicha zona el número de concesionarios y compraventas es elevado y el número de gestores especializados en tráfico es reducido, como se puede observar en la tabla 4.

Estará situado en un local a pie de calle de fácil acceso para los clientes, con despachos y alguna sala de formación para reuniones con otras asesorías y compraventas.

El lugar, a nuestro criterio, es estratégico al existir un número reducido de Gestorías Administrativas por la zona y por tener ubicados un gran número de concesionarios de vehículos. Adicionalmente, en la Comunidad de Madrid se encuentran una serie de minoristas y concesionarios de vehículos que los socios ya conocen por otras actividades, con altas probabilidades de captarlos como clientes.

Tabla 3. Matriculaciones de Vehículos 2019

MATRICULACIONES POR PROVINCIA 2019					
PROVINCIAS	TOTAL	%	PROVINCIAS	TOTAL	%
Araba/Álava	9.597	0,5%	Lugo	7.799	0,4%
Albacete	9.778	0,5%	Madrid	491.388	27,4%
Alicante/Alacant	98.424	5,5%	Málaga	56.367	3,1%
Almería	15.060	0,8%	Murcia	43.251	2,4%
Ávila	1.912	0,1%	Navarra	17.523	1,0%
Badajoz	14.972	0,8%	Ourense	6.684	0,4%
Balears (Illes)	68.642	3,8%	Asturias	25.328	1,4%
Barcelona	232.899	13,0%	Palencia	2.137	0,1%
Burgos	9.435	0,5%	Palmas (Las)	49.695	2,8%
Cáceres	4.702	0,3%	Pontevedra	17.595	1,0%
Cádiz	29.647	1,7%	Salamanca	10.264	0,6%
Castellón/Castelló	22.467	1,3%	Santa Cruz de Tenerife	34.292	1,9%
Ciudad Real	8.066	0,4%	Cantabria	17.353	1,0%
Córdoba	17.307	1,0%	Segovia	2.515	0,1%
Coruña (A)	25.048	1,4%	Sevilla	49.675	2,8%
Cuenca	1.985	0,1%	Soria	1.855	0,1%
Girona	24.370	1,4%	Tarragona	24.009	1,3%
Granada	20.946	1,2%	Teruel	2.756	0,2%
Guadalajara	5.513	0,3%	Toledo	86.461	4,8%
Gipuzkoa	19.429	1,1%	Valencia/València	75.074	4,2%
Huelva	7.582	0,4%	Valladolid	11.189	0,6%
Huesca	6.692	0,4%	Bizkaia	28.977	1,6%
Jaén	13.898	0,8%	Zamora	2.639	0,1%
León	9.465	0,5%	Zaragoza	25.008	1,4%
Lleida	12.643	0,7%	Ceuta	2.416	0,1%
Rioja (La)	7.741	0,4%	Melilla	2.675	0,1%
TOTAL			1.793.145		

Fuente: elaboración propia a partir de Estadísticas DGT

En el anexo II, se podemos observar el número de matriculaciones en España durante los últimos 30 años, así como su evolución.

No incluyo los datos de año 2020, dado que la Dirección General de Tráfico, aún no las ha publicado como definitivas en su anuario.

Tabla 4. Gestores Administrativos Colegiados en España

	Nº GESTORES	EJERCIENTES	NO EJERCIENTES
ESPAÑA	6.658	5.540	1.118
ESPEC. VEHICULOS	2.192	2.055	137
MADRID	1.146	941	205
Especialidad Vehículos	217	167	50
LEGANES	16	15	1
Especialidad Vehículos	1	1	
ALCORCON	16	14	2
Especialidad Vehículos	3	3	
MOSTOLES	15	12	3
Especialidad Vehículos	-	-	
GETAFE	15	14	1
Especialidad Vehículos	3	3	
FUENLABRADA	21	18	3
Especialidad Vehículos	2	2	
T. ZONA SUR MADRID	83	73	10
Especialidad Vehículos	9	9	

Fuente: Elaboración propia a partir de la web del Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España³²

Los no ejercientes son gestores administrativos titulados que, o bien están jubilados, o bien se han dado de baja en la actividad y no pagan cuota colegial.

³² <http://registro-gestores.org/index.php?isCurrentLocation=0&latitude=&longitude=&locationString=&nombre=&apellid o1=&apellido2=&razonSocial=&calle=&codigoPostal=&colegio.id=&poblacion=&provincia.id=Madrid &especialidad.id=Veh%C3%ADculos&estado=1&cdmSearch2=Buscar&pageNumber=1> [Consultado el 30 de enero de 2021]

V. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos en nuestra hipotética empresa es una pieza clave para el buen funcionamiento de esta y para su competitividad. Por ello, en el caso de nuestra “Gestoría Administrativa SL”, trataremos al personal como el mejor y mayor activo para el desarrollo, crecimiento y éxito del proyecto.

5.1. RR.HH. necesarios

La empresa contará inicialmente con un empleado más los dos socios. La plantilla está formada por los siguientes puestos:

- Socio-gestor administrativo-gerente
- Socio-técnico comercial
- Un administrativo

Todos ellos deberán contar con experiencia mínima de dos años en el sector. Será muy valorable haber trabajado en alguna asesoría o gestoría administrativa y más aún en el área de vehículos.

Además de la cualificación profesional, (preferentemente abogados o economistas), los socios deberán poseer unas cualidades organizativas y funcionales. El perfil ideal de estos profesionales debería ser una mezcla de las siguientes capacidades:

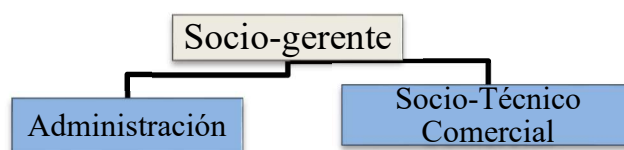
- Capacidad organizativa. El responsable debe ser capaz de realizar una planificación de la ejecución de los proyectos a efectuar.
- Capacidad estratégica³³. Se debe tener la capacidad de buscar nuevas oportunidades de mejora e innovación que permitan el desarrollo nuevos proyectos.
- Capacidad relacional. La persona responsable de los proyectos debe ser comunicativa y con capacidad de transmitir sus ideas de una forma atractiva y directa, facilitando la acción comercial.

5.2 Organigrama

El organigrama teórico aquí presente es de carácter temporal y se irá modificando en el tiempo según los cambios que ocurran en la vida del negocio.

³³ JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R.:” Fundamentos de estrategia”. Madrid: Pearson Educación, 2010, pág. 7

Gráfico 6. Organigrama



Fuente: elaboración propia

5.3 Política estratégica de RR.HH.

La política de empleo de “Gestoría Administrativa SL” se centrará en que los empleados se sientan valorados y puedan evolucionar, con el deseo de asegurar su continuidad dentro de la empresa.

El objetivo es encontrar profesionales que busquen desarrollar su labor en nuestro lugar de trabajo en un horizonte temporal a largo plazo. Los empleados deben ser disciplinados, positivos, empáticos, respetuosos y tener espíritu de superación.

5.4 Coste de personal

El convenio³⁴ al que nos acogeremos será el Convenio Colectivo del Sector de Oficinas y Despachos de la Comunidad de Madrid.

La empresa procurará seleccionar y, en su caso, retener al personal para cada uno de los puestos de trabajo ofertados. Puesto que los socios de la entidad serán considerados socios y, a tales efectos, se les remunerará con los dividendos que se repartan, más una asignación mensual de 1.600 € cada uno. Uno de los socios se encargará de toda el área jurídica y laboral, mientras que el otro, hará las funciones de técnico, comercial y de ventas.

Tabla 5. Coste de personal

Concepto	Sal. Bruto	Personal	Sal. Bruto (mes)	Sal. Bruto (€/año)	SS Emp. Anual
Gestor Administrativo (Autónomo)	1.600	1	1.600	19.200	4.404 *
Administración	1.141	1	1.141	13.694	4.094
Técnico comercial (Autónomo)	1.600	1	1.600	19.200	3.432**
		3	4.341	52.094	11.930

*Coste Autónomo Societario 2020

**Coste Autónomo mínimo 2020

³⁴ Suscrito por la Confederación Empresarial de Madrid-CEOE (CEIM) y CC OO y UGT por la representación sindical, publicado el sábado 26 de octubre de 2019 en el B.O.C.M. Núm. 255.

Tabla 6. Coste salarial de la empresa

PERSONAL	COSTE SALARIAL DE LA EMPRESA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gestor Administrativo (Autónomo)	23.604,00	24.076,08	24.557,60	25.048,75	25.549,73
Administración	17.788,25	18.144,01	18.506,89	18.877,03	19.254,57
Técnico comercial (Autónomo)	22.632,00	23.084,64	23.546,33	24.017,26	24.497,60
	64.024,25	65.304,73	66.610,83	67.943,04	69.301,90

Fuente: elaboración propia

Se tiene previsto un incremento anual del 2%, pese a que el convenio aplicable nos marca una subida del 1,9 % hasta el 2021, fecha en la que se deber renovar dicho convenio colectivo.

VI. ÁREA JURÍDICA

6.1. Forma jurídica

Será una pyme donde los dos socios nos repartimos las tareas dividiendo la carga de trabajo, apoyándonos en la contratación prevista. Al ser una empresa pequeña y tras analizar las distintas posibilidades hemos decidido constituir una Sociedad Limitada³⁵ y así aprovecharnos de todas las ventajas que ofrece este tipo de sociedad.

Adicionalmente, y aprovechando una reciente sentencia del Tribunal Supremo³⁶, el autónomo societario podrá acogerse a las mismas ventajas en cuanto a bonificaciones³⁷ que el resto de autónomos, lo que hace más interesante la adopción de esta forma jurídica.

Se opta, por constituir una Sociedad Limitada exigiéndose un capital social mínimo de 3.005 euros. Como los costes que genera la constitución de este tipo de empresa son reducidos, tales gastos se sufragarán por medio de la aportación privada de los socios.

Responsabilidad de los socios

La responsabilidad de los socios frente a terceros se limita al capital aportado, por lo que de esta manera los riesgos son limitados y están cuantificados.

Flexibilidad de constitución

Una de las características de la SL es su mayor flexibilidad³⁸ a la hora de constituirse; se pueden utilizar unos estatutos sociales orientativos, lo que nos reduce el tiempo de constitución y por tanto notarios y registradores.

³⁵ PAÑOS, J.M.: “¿Sociedad anónima o sociedad limitada? Esta es la cuestión” Cont4bl3, N° 25, Madrid 2008, pág. 22

³⁶ STS 1669/2019, 3 de diciembre de 2019, se reconoce el derecho a los beneficios de cotización previstos por ese precepto a quien reúne la condición de socio administrador único de una sociedad unipersonal de responsabilidad limitada y ha sido dado de alta por vez primera en el Régimen Especial de Trabajadores por Cuenta Propia y Autónomos de la Seguridad Social, con la consiguiente obligación de la Tesorería General de la Seguridad Social a reintegrar las diferencias de cotizaciones realizadas. Se desestima el recurso de casación

³⁷ El autónomo sólo pagará 60 euros de cuota durante los 12 primeros meses si cotiza por base mínima (si su base es superior, podrá aplicar una reducción del 80% durante esos meses). Apunte. Después tendrá una reducción del 50% durante seis meses, y otra reducción del 30% en los seis meses siguientes (si al darse de alta tiene menos de 30 años –o de 35 si es mujer–, se le aplicará la reducción del 30% durante 12 meses más). [Consultado el 7 de septiembre de 2020] https://basededatos.indicator.es/seguridad_social_autonomos/societario_y_tarifa_plana_lo_dice_el_supremo/ESACLBAR_EU19220701/search?

³⁸ PAÑOS, J.M.: “¿Sociedad anónima o sociedad limitada? Esta es la cuestión” Cont4bl3, N° 25, Madrid 2008, pág. 23

A continuación, en la tabla 7, hemos desarrollado un Diagrama de Gantt, reflejando todas las operaciones que serán necesarias llevar a cabo para poner en marcha “Gestoría Administrativa, SL”. Este diagrama no deja de ser una mera guía informativa a modo de cronograma, para tratar de ir avanzando en todos y cada una de las actividades necesarias para la puesta en marcha de la Gestoría.

Tabla 7. Constitución y puesta en marcha de la actividad

Actividades	Semana	MES 1				MES 2				MES 3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Creación Jurídica de la Sociedad		■									
Reserva de denominación social											
Apertura cuenta corriente		■									
Escritura pública		■									
Inscripción Registro Mercantil			■	■							
Alta en el censo de empresarios					■						
Alta censal y obtención del NIF					■						
Local e Instalaciones						■	■	■			
Redacción contrato alquiler						■					
Solicitud de licencia de obras							■				
Reforma y Equipamiento del local							■	■	■		
Solicitud licencia de apertura								■			
Reclutamiento y selección									■	■	
Inauguración											■

Fuente: elaboración propia

Este proceso lo efectuaremos en un Punto de Atención al Emprendedor (PAE), los cuales se encargan de facilitar la creación de nuevas empresas, de forma telemática³⁹ y a un coste muy reducido. Según las consultas que he efectuado, con 380 euros podríamos tener los gastos de constitución, cubiertos.

³⁹ <https://paelectronico.es/es-es/Paginas/PagInicio.aspx> [Consultado el 7 de septiembre de 2020]

VII. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Inversiones

En cuanto al inmovilizado material e inmaterial de la empresa, “Gestoría Administrativa SL” contará con mobiliario (sillas, mesas, estanterías), aplicaciones informáticas (antivirus, programa de contabilidad, otro interno, etc.), ordenadores, impresoras y otros equipos para procesos de información, un vehículo para realizar ciertos trámites, y las obras de acondicionamiento

Tabla 8. Inversiones realizadas

VALOR DEL INMOVILIZADO MATERIAL E INTANGIBLE			
Inmovilizado	Unidades	Precio unitario	Total
Software	1	1.500,00 €	1.500,00 €
Elementos de transporte	1	10.000,00 €	10.000,00 €
Ordenadores	4	499,00 €	1.996,00 €
Impresora multifunción	1	2.200,00 €	2.200,00 €
Teléfono fijo	4	34,90 €	139,60 €
Instalaciones técnicas	1	12.000,00 €	12.000,00 €
Mobiliario	Mesas (4)	29,99 €	119,96 €
	Estanterías (8)	109,75 €	878,00 €
	Sillas(10)	24,50 €	245,00 €
	Total mobiliario		1.242,96 €
			29.078,56 €

Fuente: elaboración propia

En este apartado no se incluyen los gastos de constitución puesto que no tienen la consideración de activo. El valor del inmovilizado material previsto asciende a 27.578,56 euros, y el inmovilizado inmaterial (software y resto de aplicaciones contables e informáticas) a 1.500 euros.

En cuanto a la amortización del inmovilizado se seguirá lo dispuesto en el artículo 12.1 de la Ley del Impuesto de Sociedades⁴⁰, aplicándose los coeficientes de amortización lineal (ver Anexo I).

7.2. Plan de financiación

⁴⁰ Art. 12.1 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. “BOE” núm. 288, de 28/11/2014.

Para financiar la actividad, se necesitará de financiación propia (3.005 euros de aportaciones de los socios), una aportación extraordinaria de uno de los socios por valor de 5.000 euros, para cubrir posibles diferencias de tesorería los primeros meses de actividad (sin intereses) y un préstamo de 27.000 euros con el fin de poder financiar la adquisición de la inversión inicial y los gastos de constitución. Las condiciones del préstamo son las siguientes:

Tabla 9. Condiciones del préstamo

Capital inicial	27.000 €
Tipo de interés	2,0%
Años	5
Cuota	5.618,72 €

Fuente: elaboración propia. Se calcula con cuotas anuales.

El tipo de interés del préstamo será del 2%, tipo de interés aplicable a los préstamos ICO de 5 años sin carencia, con el BBVA⁴¹.

A continuación, se muestra el cuadro de amortización del préstamo:

Tabla 10. Cuadro de amortización del préstamo

Años	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				27.000,00 €	0,00 €
1	5.728,28 €	540,00 €	5.188,28 €	21.811,72 €	5.188,28 €
2	5.728,28 €	436,23 €	5.292,04 €	16.519,68 €	10.480,32 €
3	5.728,28 €	330,39 €	5.397,88 €	11.121,80 €	15.878,20 €
4	5.728,28 €	222,44 €	5.505,84 €	5.615,96 €	21.384,04 €
5	5.728,28 €	112,32 €	5.615,96 €	0,00 €	27.000,00 €

Fuente: elaboración propia

7.3. Plan de ingresos previsionales

En cuanto a los ingresos se distinguirá entre el precio 1 (concesionarios y compraventas) y el precio 2 (particulares y asesorías), con porcentajes sobre el total de servicios diferentes en función del tipo de servicio.

⁴¹ Consensuado con el director de mi oficina BBVA de Valladolid.

Tabla 11. Ingresos

Tipos de servicios	Partida de ingresos / Año	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Matriculaciones	Total Número de servicios	30,5%	720	770	832	915	1.007
	Precio Profesionales	90%	45	45	45	45	45
	Precio Particulares	10%	80	80	80	80	80
	Ingresos totales		34.920	37.364	40.354	44.389	48.828
Cambios titularidad	Total Número de servicios	45,7%	1.080	1.156	1.248	1.373	1.510
	Precio Profesionales	40%	40	40	40	40	40
	Precio Particulares	60%	60	60	60	60	60
	Ingresos totales		56.160	60.091	64.898	71.388	78.527
Altas/bajas	Total Número de servicios	16,2%	384	411	444	488	537
	Precio Profesionales	50%	30	30	30	30	30
	Precio Particulares	50%	40	40	40	40	40
	Ingresos totales		13.440	14.381	15.531	17.084	18.793
Otros	Total Número de servicios	7,6%	180	193	208	229	252
	Precio Profesionales	60%	20	20	20	20	20
	Precio Particulares	40%	30	30	30	30	30
	Ingresos totales		4.320	4.622	4.992	5.491	6.041
Total Ingresos			108.840	116.459	125.776	138.353	152.188

Fuente: elaboración propia

De esta forma se considera que los ingresos aumentarán un 40% en los próximos 5 años, a razón de un 7%, 8%, 10% y 10% respectivamente como consecuencia de la mayor notoriedad de la marca y de nuestra estrategia de crecimiento y calidad en el servicio aumentando el número de clientes particulares y profesionales.

La estimación de servicios a realizar, así como el % de los mismos, la hemos efectuado con la información aportada por varios dueños de concesionarios, así como 3 compraventas con los cuales tenemos otro tipo de relaciones profesionales.

El número de servicios a profesionales que podríamos realizar durante el primer año corresponde con un dato conservador, si realmente comenzamos con el 25-30% del volumen que nos han ofrecido. El número de matriculaciones que efectuaron los Gestores Administrativos en la Comunidad de Madrid en el año 2020 fueron superiores a las 400.000⁴², de las cuales aspiramos a realizar 1.000 unidades en los próximos 5 años.

⁴² <https://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicadola-accion-gestores-administrativos-facilita-matriculacion-400000-vehiculos-electricos-madrid-20210107125048.html>
[Consultado el 23 de enero de 2021]

7.4. Plan de Gastos

En primer lugar, tenemos el gasto de los salarios y de la Seguridad Social de los empresarios, ya calculados previamente en la tabla 6.

En segundo lugar, tenemos los llamados gastos fijos o gastos que no dependen del número de servicios prestados, entre los que incluimos el gasto de luz, agua, arrendamiento, seguros y los gastos de marketing.

Tabla 12. Gastos fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Electricidad	1.440,00 €	1.461,60 €	1.483,52 €	1.505,78 €	1.528,36 €
Cuotas Colegiales	1.800,00 €	1.827,00 €	1.854,41 €	1.882,22 €	1.910,45 €
Agua	240,00 €	243,60 €	247,25 €	250,96 €	254,73 €
Teléfono e internet	1.980,00 €	2.009,70 €	2.039,85 €	2.070,44 €	2.101,50 €
Seguros	1.200,00 €	1.218,00 €	1.236,27 €	1.254,81 €	1.273,64 €
Arrendamiento	6.600,00 €	6.699,00 €	6.799,49 €	6.901,48 €	7.005,00 €
Folletos	1.000,00 €	1.015,00 €	1.030,23 €	1.045,68 €	1.061,36 €
Página web	1.150,00 €	1.167,25 €	1.184,76 €	1.202,53 €	1.220,57 €
Campaña publicitaria	6.000,00 €	6.090,00 €	6.181,35 €	6.274,07 €	6.368,18 €
Otros servicios	2.340,00 €	2.375,10 €	2.410,73 €	2.446,89 €	2.483,59 €
Total	23.750,00 €	24.106,25 €	24.467,84 €	24.834,86 €	25.207,38 €

Fuente: elaboración propia

Finalmente, cabe hablar del gasto de amortización, pese a que no suponga una salida de efectivo (ver Anexo I donde se reflejan los coeficientes máximos de amortización).

Tabla 13. Gasto de amortización del inmovilizado

	Dotación anual a la amortización (euros)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ordenadores	499,00 €	499,00 €	499,00 €	499,00 €	0,00 €
Impresora multifunción	550,00 €	550,00 €	550,00 €	550,00 €	0
Teléfono fijo	13,96 €	13,96 €	13,96 €	13,96 €	13,96 €
Instalaciones técnicas	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Mobiliario	124,30 €	124,30 €	124,30 €	124,30 €	124,30 €
Software	500,00 €	500,00 €	500,00 €	0,00 €	0
Elementos de transporte	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
Amortización IM	3.987,26 €	3.987,26 €	3.987,26 €	3.987,26 €	2.938,26 €
Amortización II	500,00 €	500,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00 €
Total	4.487,26 €	4.487,26 €	4.487,26 €	3.987,26 €	2.938,26 €

Fuente: elaboración propia

La amortización se efectuará de forma lineal según el Art. 12 LIS, con los coeficientes máximos expuestos en el anexo I.

7.5. Previsiones de tesorería

Antes de calcular la rentabilidad del negocio, calcularemos el efectivo o disponible con el que contará la empresa a partir del análisis del "Flujo de Caja", (de forma simplificada, los cobros anuales menos pagos anuales). Los flujos de explotación se obtienen como diferencia entre ingresos por prestación de servicios de gestoría (primer año, 108.840€), y los gastos de personal, impuestos, servicios externos y gastos de constitución (primer año, 89.804 €).

Tabla 14. Cash Flow

ANALISIS DE TESORERÍA O CASH-FLOW					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tesorería inicial	-	14.233,92	30.099,14	51.409,91	78.795,11
CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN					
COBROS					
Por ventas	108.840	116.459	125.776	138.353	152.188
TOTAL COBROS	108.840	116.459	125.776	138.353	152.188
PAGOS					

Gastos de personal	64.024	65.305	66.611	67.943	69.302
Servicios externos	23.750	24.106	24.468	24.835	25.207
Impuestos	1.650	850	850	850	850
Impuesto sobre beneficios	0	2.158	3.191	7.257	10.129
Gastos de constitución	380	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	89.804	92.419	95.120	100.885	105.488
TOTAL	19.035,75	24.039,54	30.655,69	37.467,85	46.700,21

CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN					
COBROS					
Préstamos a largo	27.000	0	0	0	0
Capital social	3.005				
TOTAL COBROS	30.005	0	0	0	0
PAGOS					
Amortización de préstamos	5.188	5.292	5.398	5.506	5.616
Intereses de préstamos	540	436	330	222	112
Dividendos		2.446	3.617	4.354	6.077
TOTAL PAGOS	5.728	8.174	9.345	10.083	11.806
TOTAL	24.276,72	-8.174,32	-9.344,91	-10.082,65	-11.805,60

CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
COBROS					
Venta de inmovilizado					
TOTAL COBROS	0	0	0	0	0
PAGOS					
Compra de inmovilizado	29.079				
TOTAL PAGOS	29.079	0	0	0	0
TOTAL	-29.078,56	0,00	0,00	0,00	0,00

CASH-FLOW TOTAL	14.233,92	15.865,22	21.310,77	27.385,20	34.894,61
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Tesorería final	14.233,92	30.099,14	51.409,91	78.795,11	113.689,73
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

Fuente: elaboración propia

En cuanto al flujo de actividades de financiación, se obtiene como diferencia entre los cobros por el préstamo (27.000€) y del capital social (3.005€), y los pagos (amortización de préstamos e intereses de préstamos, ascendiendo en total a 5.728€). En

lo que respecta a las actividades de inversión, se obtienen como diferencia entre venta de inmovilizado (0 durante el primer año) y pagos por compra de inmovilizado (total 29.079€). El cash-flow total se obtiene de sumar los flujos de explotación, de financiación y de inversión.

7.6. Cuenta Provisional de Resultados

A continuación, se calculará la cuenta de pérdidas y ganancias, teniendo en cuenta que los dos primeros años se tributará al 15% y los siguientes años se gravarán los beneficios con un 25% (artículo 29 de la LIS).

En este apartado diferenciamos el resultado de explotación (debido a la actividad realizada, los servicios de gestoría) y el resultado financiero (debido exclusivamente al préstamo financiero solicitado para financiar la actividad empresarial).

Tabla 15. Cuenta de pérdidas y ganancias

RESULTADOS PREVISTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1) Importe neto de la cifra de negocio	108.840,00	116.458,80	125.775,50	138.353,05	152.188,36
Ventas	108.840,00	116.458,80	125.775,50	138.353,05	152.188,36
6) Gastos de personal	64.024,25	65.304,73	66.610,83	67.943,04	69.301,90
a) Sueldos y salarios	52.093,80	53.135,68	54.198,39	55.282,36	56.388,00
b) Cargas sociales	11.930,45	12.169,06	12.412,44	12.660,68	12.913,90
7) Otros gastos de explotación	25.400,00	24.956,25	25.317,84	25.684,86	26.057,38
a) Servicios exteriores	23.750,00	24.106,25	24.467,84	24.834,86	25.207,38
b) Tributos	1.650,00	850,00	850,00	850,00	850,00
8) Amortización del inmovilizado	4.487,26	4.487,26	4.487,26	3.987,26	2.938,26
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	14.928,50	21.710,56	29.359,58	40.737,89	53.890,82
15) Gastos financieros	540,00	436,23	330,39	222,44	112,32
A2) RESULTADO FINANCIERO	540,00	436,23	330,39	222,44	112,32
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	14.388,50	21.274,33	29.029,18	40.515,46	53.778,50
Impuesto sobre beneficios	2.158,27	3.191,15	7.257,30	10.128,86	13.444,62
RESULTADO DEL EJERCICIO	12.230,22	18.083,18	21.771,89	30.386,59	40.333,87

Fuente: elaboración propia

El beneficio irá aumentando cada año consiguiendo incluso el primer año un resultado del ejercicio positivo (12.30230 €).

En este apartado se mostrará el balance de situación de la empresa en un plazo de cinco años. El inmovilizado material se obtiene de la suma de todas las inversiones realizadas salvo el del software, que irá en el apartado de inmovilizado intangible. En el Anexo I se muestra el cálculo de la amortización acumulada. El activo total está formado por la inversión inicial, junto con el activo corriente y la amortización del primer año.

Tabla 16. Balance de situación

BALANCE					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado Material	27.578,56	27.578,56	27.578,56	27.578,56	27.578,56
<i>A.A. Inmov. Material</i>	-3.987,26	-7.974,51	11.961,77	15.949,02	-18.887,28
Inmovilizado Intangible	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<i>A.A. Inmov. Intangible</i>	-500	-1000	-1500	-1500	-1500
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	24.591,30	20.104,05	15.616,79	11.629,54	8.691,28
ACTIVO CORRIENTE	14.233,92	30.099,14	51.409,91	78.795,11	113.689,73
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realizable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibile	14.233,92	30.099,14	51.409,91	78.795,11	113.689,73
TOTAL ACTIVO	38.825,22	50.203,19	67.026,70	90.424,65	122.381,01

PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00	3.005,00
Reservas		9.404,18	23.870,72	41.288,23	65.597,51
Rº Ejercicio	12.230,22	18.083,18	21.771,89	30.386,59	40.333,87
Fondos propios	14.855,22	30.492,36	48.647,61	74.679,83	108.936,38
Deuda L/P	16.519,68	11.121,80	5.615,96	0,00	0,00
Total Deuda L/P	16.519,68	11.121,80	5.615,96	0,00	0,00
Deuda a CP con entidades financieras	5.292,04	5.397,88	5.505,84	5.615,96	0,00
Otros acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HP acreedora por IS	2.158,27	3.191,15	7.257,30	10.128,86	13.444,62
Total Deuda C/P	7.450,32	8.589,03	12.763,14	15.744,82	13.444,62
TOTAL PASIVO	23.970,00	19.710,83	18.379,09	15.744,82	13.444,62
TOTAL PASIVO+NETO	38.825,22	50.203,19	67.026,70	90.424,65	122.381,01

Fuente: elaboración propia

En la parte de la estructura financiera, encontramos únicamente los fondos propios (resultado de sumar el capital social, las reservas y el resultado del ejercicio), la deuda a largo plazo (deudas con las entidades financieras) y el pasivo exigible (deuda por el Impuesto de Sociedades y deuda con las entidades financieras). El 80% de los beneficios de cada año irá a parar a las reservas, mientras que el 20% restante se repartirá en forma de dividendos.

7.7. Rentabilidad y ratios

El Valor Actual Neto (en adelante, VAN) o Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (en adelante, TIR), son dos instrumentos financieros que se utilizarán para calcular la rentabilidad financiera del proyecto, el primero la rentabilidad absoluta y el segundo la rentabilidad relativa. Esto es, se valora la rentabilidad de la creación de un nuevo negocio, las inversiones acometidas para que la actividad empresarial pueda llevarse a cabo, sufragar los gastos de la empresa como el gasto de los sueldos y salarios de los trabajadores, la seguridad social de la empresa, etc. La tasa de descuento con la que actualizaremos el flujo neto proyectado es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima. Emplearemos el 2 % que es el tipo de interés al que hubiéramos solicitado el préstamo bancario (interés de los préstamos ICO a 5 años de amortización). Los flujos han sido obtenidos de la cuenta de pérdidas y ganancias, ya vistos anteriormente.

Tabla 17. Análisis VAN y TIR

Cash Flow	
Inversión	-29.488,61 €
AÑO 1	14.233,92
AÑO 2	15.865,22
AÑO 3	21.310,77
AÑO 4	27.385,20
AÑO 5	34.894,61
Tipo de interés	2,0%
VAN	76.701,80
TIR	56,3%

Fuente: elaboración propia

En este caso, el VAN es elevado, 76.701 €, lo que refleja que el negocio es rentable en los primeros cinco años. En cuanto a la TIR, 56,3%, en este caso supera el

coste de oportunidad fijado para la inversión (2%), podemos concluir que se acepta la inversión. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que son meros pronósticos y en la práctica estos datos no tienen por qué ser los que realmente se vean reflejados.

Una vez que presentados los estados financieros previsionales, así como la rentabilidad del negocio, resulta útil realizar un análisis de la situación económica y financiera de la empresa en base a los resultados obtenidos. Para ello realizaremos un cálculo de una serie de ratios en los que se estudiará la liquidez de la empresa, así como el grado de endeudamiento y garantía. Por otra parte, resultará de gran utilidad determinar la rentabilidad tanto económica como financiera de nuestro plan de negocio.

Tabla 18. Análisis de ratios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de liquidez general	1,91	3,50	4,03	5,00	8,46
Ratio de endeudamiento	0,62	0,39	0,27	0,17	0,11
Ratio de garantía	1,62	2,55	3,65	5,74	9,10
Rentabilidad económica	2,60	2,31	2,28	2,22	2,27
Rentabilidad financiera	1,21	1,69	2,23	2,46	2,70

- La liquidez general, calculada como ratio entre el activo corriente y el pasivo corriente, es inicialmente baja ya que es del 1,91. Sin embargo, conforme la empresa aumenta sus beneficios a lo largo de los años, irá aumentando el dinero en bancos y consecuentemente su liquidez (la liquidez general en el quinto año alcanza prácticamente 8,46). Este exceso de liquidez, nos permitirá realizar alguna reinversión en la empresa, entre ellas, la compra del local.
- Inicialmente el endeudamiento es algo elevado (62%), como consecuencia de la solicitud del préstamo para financiar la adquisición del inmovilizado, aunque se va reduciendo conforme aumenta la retención de beneficios en la empresa (11% en el quinto año).
- En relación a la garantía, calculada como cociente entre activo y las deudas totales, es elevado y creciente (pasa de 1,62 a 9,10 en el quinto año), lo que refleja que se da una alta garantía a los acreedores de la empresa.
- “Gestoría Administrativa, SL” obtiene tanto una rentabilidad económica (medida como cociente entre activo y resultado de explotación) como financiera positiva (cociente entre patrimonio neto y resultado del ejercicio), superiores al 1% el primer año ambas.

CONCLUSIONES

La primera conclusión a la que se ha llegado tras la realización de este TFG, es **la delgada línea** que separa los servicios de una **asesoría** de los de una **gestoría**.

Un asesor debería ser capaz de aconsejar al cliente sobre cuáles son las mejores opciones en materia fiscal, laboral, contable, así como realizar diversos trámites administrativos. Y, por otro lado, una gestoría adicionalmente a los servicios de asesoría también añade realizar trámites administrativos y burocráticos, pero la exigencia de una serie de requisitos para ser **gestor administrativo** le permite ofrecer algunos **servicios profesionales exclusivos**.

En este trabajo nos hemos basado en el “Convenio con la Jefatura Central de Tráfico” en 2007, dando lugar a lo que se denominó encomienda de gestión a favor de los gestores, que les habilita a participar en la expedición o renovación de autorizaciones de circulación o la anotación en el Registro de Vehículos de cualquier obligación en relación con ellos”, nos referimos a los servicios de Tráfico, los cuales posicionan con una **ventaja competitiva** al Gestor administrativo.

Nuestra segunda conclusión mantiene que tras la realización y el estudio de esta idea de negocio podemos concluir que “Gestoría Administrativa SL” será una empresa rentable y que aporta la seguridad necesaria para ponerla en marcha. Según lo mostrado en el TFG, se obtiene una recuperación de la inversión en el primer ejercicio, lo que valoramos **muy positivamente a la hora de decidirnos a emprender**.

Nuestra estrategia la tenemos muy clara, no queremos diferenciarnos sólo por precio y estar como el resto del sector, teniendo que negociar a la baja en cada ejercicio. Nuestra apuesta es la diferenciación, la proximidad y la transparencia, como consecuencia del conocimiento del sector.

Del análisis de los ratios, se puede llegar a la conclusión que la empresa se encuentra inicialmente en una situación de falta de liquidez, aunque posteriormente se recupera conforme se incrementan sus beneficios; un ratio de endeudamiento elevado y que va reduciéndose al cabo de los años como consecuencia de la amortización del préstamo; una garantía a los acreedores elevada ya que la estructura económica

corporativa es mayor a las deudas exigibles de la misma, y una **rentabilidad tanto económica como financiera positivas.**

El lugar donde ubicar la gestoría, será la Zona Sur de Madrid, al haber una baja concentración de Gestorías Administrativas y menos aún especializadas en vehículos, existiendo un gran número de concesionarios y compraventas en dicha zona. Adicionalmente en la Comunidad de Madrid, se encuentran una serie de minoristas y concesionarios de vehículos sobre los que los socios mantienen relaciones comerciales por otras actividades y altas probabilidades de captarlos como clientes.

La forma jurídica escogida ha sido Sociedad de Responsabilidad Limitada, gracias a sus ventajas fiscales y sus facilidades a la hora de la constitución de la misma. La estructura organizativa será sencilla al contar inicialmente con 1 empleado y dos socios.

En la actualidad, nos encontramos con el desafío del Coronavirus que está suponiendo una importante crisis económica, aun así las previsiones de matriculaciones para el año 2022 se prevén que aumenten en España un 15,8%, según un estudio reciente de Moody's.

A pesar de esta pandemia que estamos viviendo, pensamos que será coyuntural y podremos igualmente desarrollar nuestro negocio, aunque éste pudiera demorarse unos meses, hasta que se disipe la incertidumbre generada por el coronavirus a nivel mundial.

A título personal, este Trabajo de Fin de Grado me ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mis estudios y mi vida profesional.

BIBLIOGRAFÍA

BARROSO CASTRO, M, y PICÓN BERJOYO, A.: “La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente”, Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, Vol. 10, Nº 3 Madrid 2004, págs. 209-232

CIERCO SEIRA, C.: “La Administración electrónica al servicio de la simplificación administrativa: luces y sombras”, Revista Aragonesa de Administración Pública, Nº38, Zaragoza, 2011, pág. 155-219

COSCULLUELA MONTANER, L.: “El impacto del derecho de la UE en la regulación española de la intervención administrativa en la actividad económica”, Revista de administración pública, Nº 200, Madrid, 2016, pág. 103-120

FELIX VELASCO, A.: “Aprender a Elaborar un Plan de Negocios”, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 2007, Pág. 56-58

FUENTES MARTÍN, F. y LOZANO GUTIÉRREZ, M.C.: “El valor de la marca y el valor de la empresa en internet” Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 10, Nº1 Madrid, 2004, pág. 111-133

GARCÍA-VEGA, E. H.: “Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones”. *Journal of Business*, Vol., 2, Nº 1 Perú, 2010, pág. 44-71

GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E.: “La Dirección Estratégica de la Empresa”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Nº35, Madrid, 2008, pág. 141-160

HERNANDEZ PÉREZ, J.A. "Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter". GestioPolis. Marzo 1, 2011. [Consultado el 15 de junio de 2020]. <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010), Fundamentos de estrategia. Madrid: Pearson Educación, 2006, págs. 712

JOHN LARSON, A.: “La importancia de las expectativas”, Harvard Deusto Marketing y Ventas, Nº 49, Bilbao, 2002, págs. 34-37

JUNCEDA MORENO, J.: “Directiva Bolkestein y servicios sociales”, Revista jurídica de Asturias, Nº 40, Asturias, 2017, pág. 67-72

MAYORGA ESCALADA, S.: “Gestión estratégica de marca, ¿un proceso?” La pantalla insomne, Canarias, 2016, Págs. 2050-2061

MENDOZA FERNÁNDEZ, D.L.: “Pensamiento Estratégico”, Económicas CUC, Vol. 36, N° 1, Colombia, 2015, pág. 81-94

MOLINA SABANDO, L, BRIONES VÉLIZ, I, y ARTEAGA COELLO, H.:” El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas” Dominio de las Ciencias, Vol. 2, N°4 Ecuador, 2016, pág. 498-510

ORTEGA, B. (2019). Las pymes crean el 66% del empleo en España, *El Economista*. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9646458/01/19/Las-Pymes-espanolas-crean-el-66-del-empleo.html> [Consultado el 13 de junio de 2020].

PAÑOS, J.M.: “¿Sociedad anónima o sociedad limitada? Esta es la cuestión” Cont4bl3, N° 25, Madrid 2008, pág. 22-23

PEREIRA CASTAÑARES, J.C.: “Hacia un nuevo modelo de integración europea”, Historia y política: ideas, procesos y movimientos sociales, N°21, Madrid, 2009, pág. 117-136

PÉREZ ORTEGA, G.: “Los activos intangibles y el capital intelectual” Saber. Ciencia y libertad, Vol. 8, N° 1 Colombia, 2013, págs. 143-166

SUÁREZ RODRÍGUEZ, C., DUSÚ CONTRERAS, R, y DEL TORO SÁNCHEZ, M.: “Las capacidades y las competencias:” Acción pedagógica, Vol. 16, N° 1 Cuba, 2007, Pág. 30-39

WEINBER VILARAN, K., “Plan de Negocios”, Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA, Año 2009, págs. 26-33.

VIÑARÁS ABAD, M., ABAD ALCALÁ, L., LLORENTE BARROSO, C., SANCHEZ VALLE, M., y PETREL JIMENEZ, M.: “Administración electrónica y e-inclusión de las personas mayores”, Revista latina de comunicación social. N°72, La Laguna, 2017, Págs. 197-219

ANEXO I. COEFICIENTES DE AMORTIZACIÓN APLICADOS

Tabla 19. Coeficientes máximos de amortización

	VNC	Coeficiente máximo de amortización
Ordenadores	1.996,00 €	25%
Impresora multifunción	2.200,00 €	25%
Teléfono fijo	139,60 €	10%
Instalaciones técnicas	12.000,00 €	10%
Mobiliario	1.242,96 €	10%
Software	1.500,00 €	33%
Elementos de transporte	10.000,00 €	16%
	29.078,56 €	

Fuente: elaboración propia

Tabla 20. Amortización acumulada del inmovilizado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ordenadores	499,00 €	998,00 €	1.497,00 €	1.996,00 €	1.996,00 €
Impresora multifunción	550,00 €	1.100,00 €	1.650,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €
Teléfono fijo	13,96 €	27,92 €	41,88 €	55,84 €	69,80 €
Instalaciones técnicas	1.200,00 €	2.400,00 €	3.600,00 €	4.800,00 €	6.000,00 €
Mobiliario	124,30 €	248,59 €	372,89 €	497,18 €	621,48 €
Software	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Elementos de transporte	1.600,00 €	3.200,00 €	4.800,00 €	6.400,00 €	8.000,00 €
AAIM	3.987,26 €	7.974,51 €	11.961,77 €	15.949,02 €	18.887,28 €
AAII	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Total	4.487,26 €	8.974,51 €	13.461,77 €	17.449,02 €	20.387,28 €

Fuente: elaboración propia

ANEXO II. SERIE HISTÓRICA DE MATRICULACIONES ESPAÑA

MATRICULACIONES POR TIPOS DE VEHÍCULOS 2000 - 2019

AÑOS	TOTAL	CAMIONES Y FURGONETAS	AUTOBUSES	TURISMOS	MOTOS	TRACTORES	OTROS
2000	1.870.262	305.547	3.365	1.467.160	72.075	19.256	2.859
2001	1.875.909	287.441	3.503	1.498.849	64.196	19.026	2.894
2002	1.769.857	273.127	3.145	1.408.426	63.416	18.423	3.320
2003	1.903.801	306.699	3.290	1.492.527	77.496	19.781	4.008
2004	2.149.706	343.978	3.659	1.653.798	123.195	20.618	4.458
2005	2.319.590	391.295	4.175	1.676.707	220.424	21.326	5.663
2006	2.364.656	397.561	3.847	1.660.627	274.918	21.088	6.615
2007	2.350.101	396.370	4.216	1.633.806	285.633	23.180	6.896
2008	1.651.013	220.539	3.869	1.185.438	221.772	16.343	3.052
2009	1.258.781	136.433	2.967	971.177	139.908	5.774	2.522
2010	1.298.809	145.093	2.593	1.000.010	141.030	7.196	2.887
2011	1.091.511	132.682	2.859	817.688	125.059	10.702	2.521
2012	924.310	97.905	1.777	710.638	102.603	9.632	1.755
2013	949.015	97.067	1.742	742.305	95.845	10.524	1.532
2014	1.146.125	123.111	2.115	890.125	114.600	14.431	1.743
2015	1.417.173	159.973	2.954	1.094.117	137.228	19.990	2.911
2016	1.589.876	170.041	3.760	1.230.104	160.978	20.858	4.135
2017	1.704.145	186.837	4.038	1.342.011	144.955	19.734	6.570
2018	1.831.556	211.372	3.848	1.424.758	165.194	17.944	8.440
2019	1.793.145	201.572	3.650	1.375.381	183.927	18.510	10.105

Fuente: Dirección General de Tráfico