



FACTULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESTRATEGIA Y PLAN DE NEGOCIO EN PYMES

COORDINADORA: MARÍA OLGA BOCIGAS SOLAR

TUTOR: ALBERTO NÚÑEZ FERNÁNDEZ

ALUMNO: IGNACIO SIMÓN SAN JOSÉ – 201402635

MADRID, JUNIO 2019

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Descripción de la empresa	5
1.2. Principales magnitudes financieras	5
1.3. Ratios	6
1.4. Desafíos estratégicos y objetivos de este trabajo	7
1.5. Plan o metodología de trabajo (hablar de las secciones)	8
2. ENTORNO GENERAL (PESTEL)	8
2.1. Factores políticos	9
2.2. Factores económicos	11
2.3. Factores sociales	16
2.4. Factores tecnológicos	18
2.5. Factores medioambientales	20
2.6. Factores legales	21
2.7. Oportunidades y amenazas	22
3. MICROENTORNO (PORTER) – ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	26
3.1. Amenaza de nuevos competidores	26
3.2. Amenaza de productos sustitutivos	27
3.3. Poder de negociación de los proveedores	27
3.4. Poder de negociación de los clientes	27
3.5. Rivalidad entre los competidores	28
4. ANÁLISIS INTERNO	29
4.1. Historia	29
4.2. Servicios	31
4.3. Trabajadores	33
4.4. Clientes	34
5. DAFO	36
5.1. Amenazas	37
5.2. Oportunidades	38
5.3. Debilidades	42
5.4. Fortalezas	43
6. PLAN ESTRATÉGICO	45
6.1. Página Web	45
6.2. Redes Sociales	47
6.3. Nuevos servicios	48

6.4. Medioambiente	51
7. Plan de negocio.....	52
8. Conclusión.....	56
9. Anexos.....	57
9.1. Balance de situación	57
9.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	60
10. Índice de tablas	61
11. Bibliografía.....	62

1. INTRODUCCIÓN

Los objetivos del trabajo son el análisis descriptivo de una empresa y la implantación de una estrategia de crecimiento para ésta. La empresa objeto del análisis, a la que añadiremos un plan de negocio asociado, será la pyme IUNIUS S.L.U. (en adelante, IUNIUS).

1.1. Descripción de la empresa

Esta empresa es una pyme creada en el año 1994, cuyo objeto social es la prestación de servicios de asesoramiento a empresas en materia contable, fiscal, laboral, mercantil y financiera,. Así, la sociedad se dedica al asesoramiento de empresas que en su práctica totalidad están en Valladolid. Los clientes de la empresa son mayoritariamente pymes de diferentes sectores del mercado. La empresa tiene 113 clientes: 101 pymes y 12 particulares, suponiendo la cifra de negocio generada por las pymes casi un 90% del total.

1.2. Principales magnitudes financieras

Para describir sucintamente la empresa, se apuntarán sus principales magnitudes. En este sentido, la cifra de negocio en 2018, el último año del que se tiene información, fue de **409.145,55€**, mientras que el resultado neto del ejercicio fue de **159.189,55€**. Además, la empresa ha tenido siempre un resultado de ejercicio positivo, por lo que se puede afirmar que la empresa es rentable al tener un resultado del ejercicio positivo.

Por último, para acabar de caracterizar la sociedad, avanzaremos las principales cifras financieras que serán tratadas más adelante en profundidad. Así, el EBIT, es decir el resultado de explotación del año 2018 fue de **216.297,59€**, el balance total de 2018 fue de **946.704,08€**.

En cuanto a los recursos de la empresa, esta tiene unos recursos propios totales de 946.704,08€, divididos en un Patrimonio Neto de 458.375,16€, un Pasivo No Corriente de 454.115,18€, y un Pasivo Corriente de 34.213,74€. Por su parte, el Activo No Corriente de la empresa es de 837.484,56€, y el Activo Corriente de 109.219,52€.

Tabla 1: Balance de situación

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
		PATRIMONIO NETO	458.375,16
A. NO CORRIENTE	837.484,56	P. NO CORRIENTE	454.115,18
A. CORRIENTE	109.219,52	P. CORRIENTE	34.213,54
TOTAL	946.704,08	TOTAL	946.704,08

Por otra parte, en cuanto al número de trabajadores, la empresa tiene en plantilla a ocho trabajadores, contando entre ellos al socio único y administrador único de la sociedad, que conforman el capital humano de la empresa. Asimismo, IUNIUS tiene como activo principal la oficina que utiliza de despacho o centro de operaciones, valorada en el balance como inmovilizado material en 887.000,18€.

1.3. Ratios

Una vez mencionadas las principales magnitudes financieras de IUNIUS, se calcularán algunos ratios que nos permitan analizar mejor la empresa, como el coeficiente de apalancamiento, el fondo de maniobra, el *enterprise value* y el EV/EBIT.

APALANCAMIENTO FINANCIERO

El apalancamiento financiero es el coeficiente resultante de dividir los recursos ajenos, en concreto la deuda con coste, por los recursos propios. Es decir, por medio de este ratio se muestra el porcentaje de recursos ajenos que utiliza la empresa con respecto a los recursos propios, es decir, el patrimonio neto. Para calcular el coeficiente de apalancamiento de IUNIUS tomaremos para el numerador el pasivo corriente a largo plazo, puesto que es la única deuda con coste contraída por la empresa, y para el denominador la cifra de patrimonio neto.

$$\frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Recursos Propios}} = \frac{454.115,18}{458.375,16} = 0,99$$

Como podemos observar, el coeficiente de apalancamiento es casi 1, es decir, los recursos ajenos empleados por la empresa para su actividad representan el 100% de los recursos propios, lo que quiere decir que utiliza recursos propios y financiación ajena a partes iguales. Este es un esquema de financiación normal, que no llama la atención por ser demasiado elevado, es decir, muy apoyado en recursos ajenos con el inherente riesgo, ni demasiado bajo, es decir, muy apoyado en recursos propios sin aprovechar los beneficios de utilizar financiación ajena.

WORKING CAPITAL

El fondo de maniobra es la diferencia resultante de la resta del pasivo corriente del activo corriente. De esta forma, al sustraer del activo corriente el pasivo corriente, se puede observar en función del resultado si el activo corriente cubre la deuda exigible a corto plazo.

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 109.219,52 - 34.213,74 = 75.005,78$$

Como podemos observar, el resultado es superior a cero, de forma que el pasivo corriente está ampliamente cubierto por el activo corriente, de forma que no existe riesgo de devolución de deuda y, además, esto quiere decir que una parte importante del activo corriente está financiado por deuda a largo plazo, lo que retrasa en el tiempo la exigibilidad de dicha deuda.

1.4. Desafíos estratégicos y objetivos de este trabajo

Uno de los mayores problemas de las pymes hoy en día es su supervivencia. Las pymes en España conforman el 99% del tejido empresarial, y concentran el 66% del empleo empresarial, según datos del ministerio de industria, comercio y turismo (Empresa, Enero 2019). Sin embargo, su menor tamaño que el de la media europea hace que estas pequeñas empresas no puedan aprovechar las economías de escala, no aumenten su productividad, y tengan una supervivencia reducida. Esta viene siendo la tónica general de nuestro país durante los últimos años, y últimamente se está viendo potenciada por la brecha digital. En este sentido, la digitalización de las empresas es una asignatura pendiente que, como veremos más adelante, no es actualmente la principal preocupación de las empresas, sin embargo, constituye un riesgo inminente al que se ha de hacer frente para evitar la mayor pérdida de competitividad.

Por todo ello, el objetivo de este trabajo es analizar el entorno de IUNIUS, con el fin de destacar las oportunidades y las amenazas que el panorama presenta, así como inspeccionar las fortalezas y las debilidades de la propia empresa, con el fin de conjugar todo ello, es decir, las oportunidades y las amenazas con las fortalezas y las debilidades, para posteriormente afrontar el desafío de establecer un plan estratégico que brinde a la empresa la oportunidad de crecer y de sobrevivir.

1.5. Plan o metodología de trabajo (hablar de las secciones)

Para afrontar los desafíos planteados y alcanzar los objetivos, el trabajo presentará la siguiente estructura. Un primer bloque analítico descriptivo que se encargue de analizar y describir la empresa y su entorno. Para ello se procederá a realizar en un primer momento a realizar el marco PESTEL, que centra el estudio en las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales que influyen en el entorno de la empresa. En un segundo momento, se realizará el estudio de las cinco fuerzas de Porter, que focalizan el estudio en el microentorno competitivo de la empresa. En un tercer momento se prestará atención a la propia empresa, procediendo a un análisis interno que nos permita profundizar en aspectos como la historia de la empresa, los servicios que presta, los trabajadores que la conforman y los clientes que tiene. En un cuarto momento se pondrán en común las conclusiones sacadas de los análisis del entorno de la empresa y del análisis interno de la empresa a través de la matriz SWOT, por sus siglas en inglés, o DAFO, en castellano: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Con esto último se cerrará el primer bloque analítico descriptivo, y se pasará al segundo bloque, que tratará de responder al desafío estratégico.

2. ENTORNO GENERAL (PESTEL)

Para analizar el entorno general que rodea a la empresa utilizaremos la herramienta PESTEL, encargada de analizar dicho entorno en términos de política, economía, sociedad, tecnología, medioambiente y legalidad. Cabe destacar que el contexto en el que se encuadra la empresa es en el territorio español, más concretamente en la provincia de Valladolid. En este sentido debemos destacar que no sólo serán importantes estos factores mencionados a nivel nacional, sino también provincial o autonómico.

2.1. Factores políticos

A nivel político el panorama español se ve prácticamente copado por dos principales temas: la crisis catalana, y la inestabilidad del actual Gobierno. Ninguno de estos dos problemas afecta frontalmente a la empresa, dado que no opera en Cataluña, ni se dedica a la inversión. Sin embargo, ambos temas son lastres para el crecimiento económico, lo que sí tiene una clara incidencia en la empresa, como veremos en el siguiente punto dedicado a la economía.

En el plano político, analizaremos las decisiones políticas que podrían tener incidencia en la empresa.

En esta senda, el pasado 19 de septiembre se anunciaba que el Ministerio de Hacienda estaba estudiando una posible bajada del impuesto de sociedades para las PYMES¹ con una cifra de negocio inferior al millón de euros (Carlos E., 2018). Esta bajada sería de dos puntos, pasando así de un impuesto de sociedades del 25% al 23%.

Si bien puede que esta medida, que afectaría positivamente a la empresa, no llegue a establecerse, por lo menos nos descubre un poco las intenciones o la estrategia que pretenden seguir el Ejecutivo socialista con la ayuda de Unidas Podemos, consistente en una bajada de impuestos para autónomos y para pequeñas empresas como las pymes.

Es importante en este punto hablar de la coyuntura política española. El pasado 28 de abril de 2019 se celebraron elecciones a nivel nacional, tras las cuales salió victorioso el Partido Socialista, encabezado por su líder, Pedro Sánchez. El clima postelectoral a día de hoy es de incertidumbre dado que, al no haber alcanzado los 176 escaños necesarios para tener mayoría absoluta, los socialistas se verán casi seguramente obligados a pactar para conseguir formar gobierno, y se duda si el pacto mirará a la izquierda, hacia Unidas Podemos y los partidos nacionalistas, o a la derecha, hacia Ciudadanos. Por estas razones,

¹ Cabe destacar que la empresa en cuestión tiene la consideración de PYME de acuerdo con la definición recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, por tener menos de 10 efectivos y un volumen de negocio inferior a los dos millones de euros, por lo que se constituye como una micro PYME.

conviene analizar sucintamente el programa electoral del PSOE, y atender también a las inclinaciones de los partidos con quienes cabe la posibilidad de pacto de gobernanza.

En este sentido, el programa electoral de los socialistas habla de dos ejes principales en sus propuestas en lo que concierne a las pymes: “reducir la carga fiscal de las pymes” y la “creación de planes de acción que favorezcan la internacionalización y la financiación de las pymes” (PSOE, 2019).

Por su parte, el programa electoral de Unidas Podemos hace referencia a las pymes en varias ocasiones a lo largo de su programa electoral, entre las que se encuentran algunas propuestas como: “devolver poder a las pymes” en detrimento de los oligopolios; “asegurar su acceso a la financiación, facilitar su acceso a la financiación y al asesoramiento mediante el Plan Pyme 5.0”; “la digitalización de la Administración con la correlativa reducción de la burocracia, lo que fortalecerá el ecosistema de las pymes locales”; “reforzar las leyes antimonopolio”; “protección de las pymes en su relación con grandes corporaciones en calidad de consumidor”; “una segunda oportunidad para las pymes con deudas”; “bajada de impuesto a las pymes del 25% al 23%” (Unidas Podemos, 2019).

En cuanto al partido Ciudadanos, sus medidas más destacadas en lo que concierne a las pymes son: la “tarifa plana durante dos años para los autónomos societarios que gestionan una pyme”, “aplazar el IVA de facturas impagadas”, “promoción de un marco jurídico favorable para empresas innovadoras”, “diseño de un verdadero mecanismo de segunda oportunidad” (Ciudadanos, 2019).

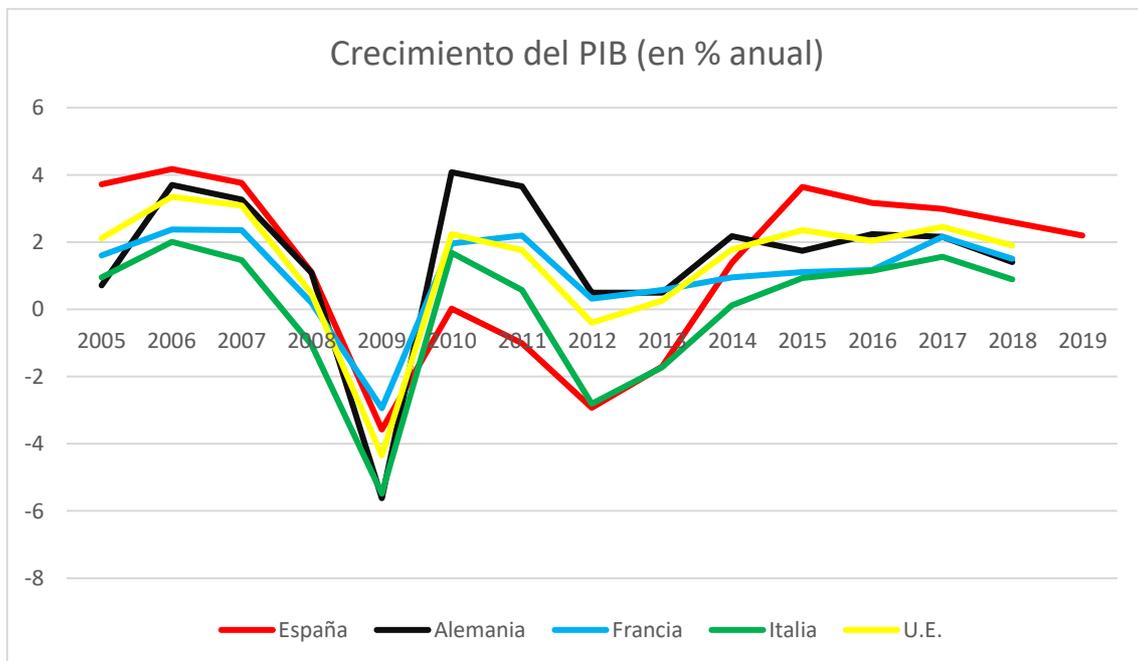
Por lo tanto, a la vista de las medidas que atañen a las pymes que contienen los programas electorales de los tres partidos que más probabilidad tienen de entrar a formar gobierno, el panorama político para las pymes es aparentemente favorable, dado que los programas de estos tres partidos incluyen medidas para favorecer a las pymes. De este modo, a la espera de las medidas que finalmente se lleven a la práctica, puede afirmarse que el factor político es favorable para IUNIUS, en tanto que es, como ya se ha dicho, una pyme.

Una vez estudiado el entorno político que nos rodea, pasaremos a analizar el entorno económico.

2.2. Factores económicos

El factor económico es sin duda de los más importantes para el buen funcionamiento de la empresa. Estamos a día de hoy en un período de recuperación tras una crisis que afectó duramente tanto a la empresa como a la zona geográfica en la que ejerce su actividad. No obstante, si bien es cierto que los indicadores macroeconómicos indican que España está en un período de recuperación, con un crecimiento del 3% el PIB, esa recuperación no se nota de forma tan inmediata en el seno de una provincia como Valladolid. Además, existen ciertas dudas a cerca de la continuidad de este crecimiento, como veremos más adelante.

Gráfico 1 - Crecimiento del PIB en % anual



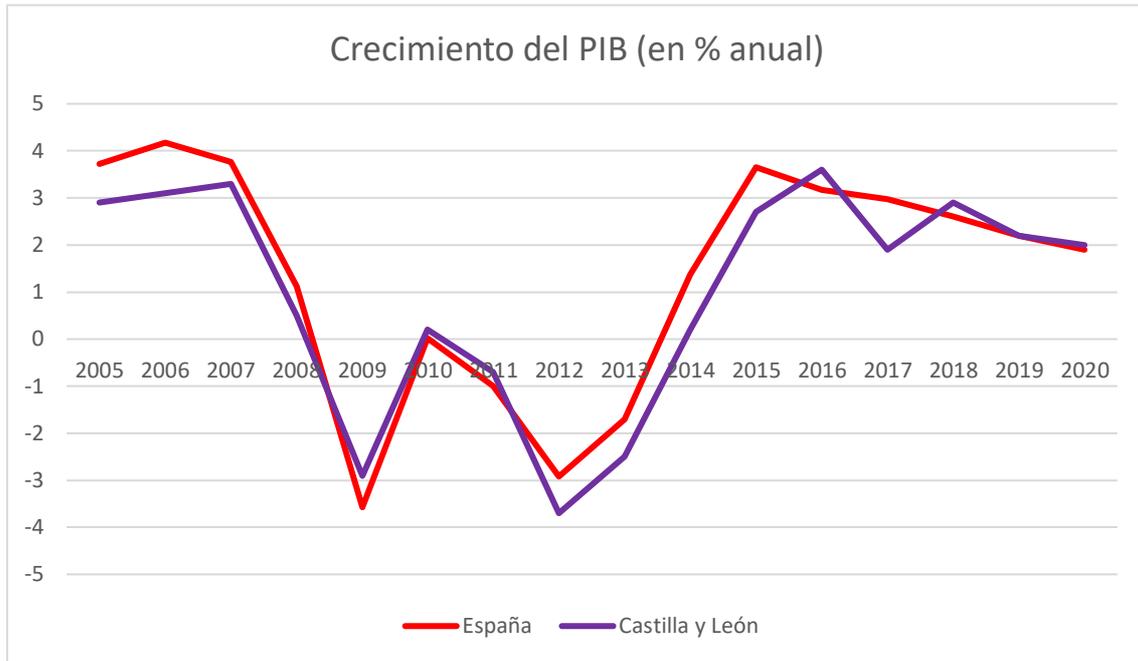
Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial y de Datos Macro del Expansión.

Como podemos observar en el gráfico, la tendencia de crecimiento de la economía española está experimentando un período de recuperación. Tras la larga crisis que provocó un crecimiento económico negativo, la nación ha vuelto a tomar desde 2014 la senda del crecimiento, obteniendo mejores resultados que nuestros vecinos europeos como Alemania, Francia e Italia, y que el conjunto de la Unión Europea. Debemos apuntar que el dato de 2019 es una previsión del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Como decíamos al principio, el hecho de que la economía nacional crezca es un factor importante para la empresa. El crecimiento de la economía del país va asociado al

crecimiento económico de la provincia de Valladolid y, a su vez, el resultado del ejercicio de la empresa va asociado al crecimiento de la economía vallisoletana. Es por ello por lo que resulta interesante comparar la evolución del PIB de Castilla y León con la evolución del PIB nacional. Se utilizan los datos de Castilla y León dado que no se dispone de datos sobre la evolución del PIB de Valladolid.

Gráfico 2: Crecimiento del PIB España y Castilla y León (en % anual)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial y de Datos Macro del Expansión

Como se puede observar en el gráfico, la evolución del PIB nacional y autonómico son prácticamente parejos, pudiéndose observar un crecimiento positivo desde el año 2014, y con previsiones positivas para 2019 y para 2020 para el PIB nacional por parte del FMI, así como previsiones positivas para 2019 y para 2020 para el PIB autonómico de Castilla y León por parte del BBVA (Observatorio Regional BBVA, 2019).

Esto nos sitúa frente a un panorama económico favorable para la empresa, teniendo en cuenta el contexto nacional, así como el contexto regional, habida cuenta que el crecimiento de Castilla y León fue liderado en 2018 por Valladolid, y repetirá el liderazgo en 2019 (Norte de Castilla, 2019).

No obstante estas previsiones de crecimiento, existen ciertas preocupaciones con esta recuperación, pues está viviendo en estos momentos una ralentización generalizada, habiendo registrado la última semana de septiembre el menor crecimiento del PIB desde

el año 2014. Este enfriamiento del crecimiento económico se explica a grandes rasgos con la inestabilidad de Cataluña, la crisis catalana, los efectos del cada vez más cercano Brexit, y la política comercial proteccionista de Trump.

En cualquier caso, la ralentización de la recuperación económica es un hecho. Tan es así que el Banco de España ha revisado a la baja sus previsiones para el período 2018/2020: “[E]l Banco de España revisaba a la baja sus previsiones para el periodo 2018-2020. Así, frente al 3% de incremento del PIB en 2017, este año sólo se espera un 2,6%, un porcentaje que caerá hasta el 2,4% en 2018 y hasta el 2% en 2020. La entidad justificaba este cambio por el impacto negativo que pueden tener sobre la economía las medidas de proteccionismo y por la «elevada fragmentación parlamentaria», que genera «incertidumbre» sobre la orientación futura de las políticas económicas.» (El Mundo, 2018)

Como vemos se prevé una bajada del crecimiento de un punto porcentual en dos años. Esto es algo que también ha compartido el presidente del Colegio de Economistas de Valladolid (ECOVA), haciendo más o menos las mismas estimaciones de cara a los años venideros hasta 2020. Éste ha incidido, además, en la recuperación económica de la comunidad de Castilla y León, y por ende Valladolid: “De Margarida ha destacado que tras analizar diferentes parámetros de la economía de Castilla y León esta “crece” pero a ritmos más lentos, por lo que empieza a ser “preocupante”. Así, para el presidente de ECOVA esta situación requiere un mayor esfuerzo de contención del déficit y de distribución de las rentas. Según el informe realizado por los economistas de Valladolid, Castilla y León ha logrado ya superar la crisis económica, una situación que ha conseguido modificar su modelo productivo desde un alejamiento de la construcción y de las finanzas y centrándose en mayor medida en la producción de otros bienes y servicios. El presidente de ECOVA ha señalado que la economía de la Comunidad se encuentra “mucho más saneada” que hace una década y “progresa en buena dirección”, aunque no hay que olvidar que se produce una “desaceleración continua de la economía”. “Lo que está claro es que la economía de Castilla y León seguirá creciendo, pero en menor medida, en un horizonte temporal incierto y lleno de incertidumbre siempre que haga sus deberes”, ha manifestado De Margarida” (Juan Carlos, 2018)

En definitiva, podemos observar cómo a ojos del Colegio de Economistas de Valladolid, la Comunidad Autónoma castellanoleonés ya ha salido de la crisis – al igual que España

como mencionábamos al principio – y con una economía más saneada, pudiéndose afirmar que la salida de la crisis es una realidad en Valladolid. Sin embargo, se debe prestar atención a la evolución del crecimiento, pues a pesar de la salida de la crisis, la ralentización del crecimiento no es buena señal, como el Colegio de Economistas de Valladolid. (Juan Carlos, 2018)

Por otra parte, cabe mencionar que durante el mes de septiembre el sesenta por ciento de las pymes en España se sienten optimistas y prevén un aumento de los ingresos (González, 2018), justificado por el actual crecimiento económico. No se menciona en esta noticia nada sobre el enfriamiento de dicho crecimiento, de modo que no se sabe si las previsiones optimistas de las pymes lo tienen en cuenta. Sí tienen en cuenta, por el contrario, el hándicap de la digitalización, de la que hablaremos en el apartado destinado a tratar el factor tecnológico. En cualquier caso, el optimismo de las pymes en los respectivo a su crecimiento es buen indicio para la tendencia de la evolución del negocio de las pymes.

Sin embargo, cabe destacar que Castilla y León es una de las comunidades autónomas, junto con Cataluña, que lideran la caída de creación de pymes (Arrúe, 2018)². Esto es una mala señal para IUNIUS teniendo en cuenta que la casi totalidad de sus clientes son, como veremos y estudiaremos más adelante en el análisis interno de la empresa, pymes. De este modo, cuanta menos creación de pymes haya en Valladolid, menos nuevos clientes potenciales tendrá la empresa, lo que juega en contra de la empresa.

En definitiva, podemos afirmar que la situación económica ha mejorado en el entorno de la ciudad, y del país en general. La economía marcha mejor y la recuperación económica después de la dura crisis es un hecho, si bien es cierto que se está produciendo una desaceleración de esta recuperación. Además, cabe destacar la mala estadística de creación de pymes en Valladolid. Podemos por tanto concluir que no es un mal momento para el entorno económico de la empresa.

Cabe destacar, en último lugar, dos aspectos económicos importantes. Por una parte, el hecho de que el Banco Central Europeo haya retrasado la subida de tipos de interés y se mantenga en el 0% tiene diversas invidencias en la economía. En este sentido, si bien el sector bancario se puede ver afectado por esa política monetaria europea, para aquellas

empresas que quieran endeudarse es un buen momento (Rosique, 2019) en virtud del bajo coste para financiarse. Por lo tanto, este es un dato a tener en cuenta de cara a una definición de la estrategia para IUNIUS. Por otra parte, la reciente inversión de la curva de tipos de interés de las Letras del Tesoro y de los Bonos estadounidenses ha hecho saltar las alarmas entre los expertos, puesto que según los economistas en anteriores ocasiones esta inversión de la curva de tipos, donde pasan a ser más rentable para los ahorradores la deuda a corto plazo que la deuda a largo plazo, ha sido la antesala de una recesión económica (Rallo, 2019), de forma que se debe prestar atención a la evolución de la economía de cara a la toma de decisiones.

Por último, debemos resaltar la creación de nuevas pymes en Valladolid, que como sabemos son clientes potenciales de IUNIUS. En la siguiente tabla podemos ver el número de creación de pymes en Valladolid según el sector, en un informe de julio de 2018:

Tabla 2: Creación de pymes en Valladolid por sector en junio 2018

SECTOR	VALLADOLID
SIN DETERMINAR	2
AGRICULTURA	3
INDUSTRIA	7
ENERGÍA	1
CONSTRUCCIÓN Y ACT. INMOBILIARIAS	12
COMERCIO	14
TRANSPORTES	1
HOSTELERÍA	7
COMUNICACIONES	1
SERVICIOS EMPRESARIALES	6
EDUCACIÓN	1
SANIDAD	2
OTROS SERVICIOS	4
TOTAL	61

Fuente: Elaboración propia con datos del informe “demografía empresarial junio 2018”³

En esta tabla vemos el número de empresas creadas en un mes en Valladolid. Vemos que el mayor número de nuevas pymes se concentra en los sectores de comercio en primer lugar, de construcción y actividades inmobiliarias en segundo lugar, y de industria y hostelería, ambas en tercer lugar. Como veremos más adelante en detenimiento, estos

³https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaee62837a6c07/content_entry5809cd5ecdaee62837a6c51/5b433a9f24142d00acf1899d/files/demografia_062018.pdf?1531132575

cuarto sectores coinciden con aquellos a los que pertenecen la mayoría de los clientes de IUNIUS. Por lo tanto, la creación de nuevas empresas es un buen síntoma de saneamiento de la economía, así como una oportunidad para la empresa.

A modo de conclusión, podemos afirmar que las condiciones económicas que se presentan en el entorno de la empresa son favorables para IUNIUS.

2.3. Factores sociales

El factor social no es de entre todos los estudiados el más importante, teniendo en cuenta el sector en que la empresa desarrolla su actividad, y la propia actividad de la empresa. En este sentido, por ejemplo, sería más importante el factor social en caso de que la empresa se dedicara a servicios de hostelería, en cuyo caso interesaría estudiar el flujo de turistas.

Sin embargo, como todos los factores incide, aunque en menor medida, en la empresa, razón por la cuál pasaremos a analizar este factor social, el cual dividiremos en evolución demográfica, por una parte, movilidad social, por otra parte, y por último haremos un comentario sobre el nivel educativo.

EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA

La evolución de la población vallisoletana no sigue una tendencia distinta a la de todo el país, lo que quiere decir que esta no deja de disminuir. Esto se explica, entre otros factores, por el bajo índice de natalidad, inferior al número de fallecimientos en la provincia, razón por la cual la diferencia vegetativa, o el crecimiento natural (i.e. la diferencia entre nacimientos y defunciones), es negativo (Vela, Valladolid recibe más población extranjera, pero no compensa la baja natalidad, 2018).

Los efectos que puede acarrear esta evolución demográfica negativa no son para la empresa diferentes que para el resto de las empresas del sector, los cuales son en general la bajada del PIB en más o menos el 1% anual, la disminución de la productividad y un mayor coste por trabajador del mantenimiento de las pensiones (Fernández & Alonso, 2014). En definitiva, los hechos comentados afectan negativamente a la economía en general, lo que no favorece a la empresa, si bien los hechos no inciden directamente en el funcionamiento de la empresa.

MOVILIDAD SOCIAL

La movilidad social se refiere a los desplazamientos de las personas dentro de un marco socioeconómico, en nuestro caso las personas que se van de Valladolid, y las que llegan a la provincia. Así, el balance de las migraciones interiores o interprovinciales de la capital es negativo, siendo el saldo de menos trescientas veintiuna personas. Del mismo modo, las migraciones exteriores muestran un saldo negativo, siendo más los vallisoletanos que se van fuera del país, que los extranjeros que llegan a Valladolid. No obstante, desde 2012 la cifra de inmigrantes llegados a Valladolid no ha hecho más que crecer, siendo las personas de acogida en mayoría latinoamericanas, concretamente de Colombia y de Venezuela (Vela, Valladolid recibe más población extranjera, pero no compensa la baja natalidad, 2018). Si bien estas personas que inmigran a la ciudad castellanoleonesa pueden estar dotados de estudios, la norma general es que ejerzan, por lo menos al principio, trabajos de baja cualificación.

NIVEL EDUCATIVO

El último punto dentro del factor sociológico que tendremos en cuenta será el nivel educativo de la población en Castilla y León. Dentro de este punto destacaremos por una parte la evolución con respecto a hace veinte años, y por otra parte las evoluciones recientes de estos últimos años.

Así pues, la evolución de los egresados universitarios ha sido ampliamente positiva desde finales del siglo pasado, si comparamos el número total de estudiantes egresados de todas las universidades de Castilla y León en carreras de Ciencias Sociales y Jurídicas en el curso 1985/1986: 4.094 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, s.f.)⁴, con respecto del número total de estudiantes egresados de todas las universidades de Castilla y León en carreras de Ciencias Sociales y Jurídicas en el curso 2015/2016: 11.078 (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, s.f.). Esto significa que ahora las nuevas generaciones están mejor formadas, y al haber un mayor número de titulados universitarios, la empresa podrá contratar a éstos a un precio inferior con respecto a aquel que hubiera debido pagar a finales de los años noventa, teniendo en cuenta que la oferta de universitarios era más baja, y por lo tanto su precio más elevado. De este modo, el hecho de que las generaciones

⁴<https://www.educacion.gob.es/educabase/tabla.do?path=/Universitaria/Series/Estudiantes/Egresados/10/&file=SEGR102.px&type=pcaxis&l=0%3C/font%3E>

venideras estén cada vez mejor preparadas en lo que a su educación respecta es, sin duda, beneficioso para la empresa que tendrá la oportunidad de contratar profesionales cada vez mejor preparados. El más claro ejemplo es, como veremos más adelante en el análisis interno de la empresa, que las dos últimas incorporaciones realizadas son de una trabajadora y de un trabajador, ambos con estudios universitarios, la primera en derecho y el segundo en ciencias económicas, mientras que el resto de los trabajadores, todos ellos contratados hace al menos diez años, no tienen título universitario, si bien una formación profesional suficiente.

En suma, el factor social estudiado en este punto en los términos de evolución demográfica y movilidad social afectan a la empresa indirectamente en la medida que afecten estos a la marcha de la economía. Sin embargo, el nivel educativo sí afecta más directamente a la empresa, siendo los estudiantes de universidad y de formación profesional trabajadores potenciales de la empresa.

2.4. Factores tecnológicos

La tecnología no ha hecho más que avanzar y progresar durante el siglo XXI. Gran revolución fue la que supuso la llegada a las empresas como la nuestra de los ordenadores y de internet, herramientas que ayudaron indudablemente a aumentar la productividad y la eficiencia en las labores profesionales.

Sin embargo, la tecnología no se quedó anclada ahí, sino que ha experimentado un crecimiento casi exponencial en los últimos años, además de haberse democratizado gracias a la creación y popularización del *Smartphone*, que no supone otra cosa que el acceso y conectividad constante al alcance de la mano de casi todo el mundo a tan sólo un clic de distancia. Para poner nombre propio a estos avances tecnológicos, hablaremos primordialmente de la **digitalización**, dentro de la cual podemos incluir la publicidad digital, el internet de las cosas, y el Big Data (o tratamiento estadístico de datos masivo).

De este modo, la digitalización de las empresas es un tema que está a la orden del día, más aún si hablamos de las pymes. Tan es así que según los representantes de instituciones y empresas reunidos en la jornada “La transformación digital de la empresa”, organizada por el Economista: “*La capacidad de las empresas para sumarse a la llamada cuarta revolución industrial determinará sus posibilidades de competir y*

sobrevivir en el mercado global en un plazo de entre cinco y diez años” (Fontanillo, 2017)⁵.

Vemos, pues, la importancia creciente que está tomando la digitalización en las empresas dado que gracias a ella se puede lograr la optimización de la gestión, producción, distribución y comercialización, así como la mejora en la relación con empleados, clientes y proveedores, generando nuevos modelos de trabajo y de negocio. Esto es válido para todas las empresas, incluyendo por tanto a las pymes. Es este un importante dato a tener en cuenta, dado que la empresa no ha llevado a cabo últimamente ningún tipo de transformación digital desde la dotación de ordenadores y de programas informáticos, pues presenta un claro reto y una ambiciosa oportunidad.

Sin embargo, según la estadística para un 97% de las pymes en España la digitalización **no** es una prioridad, y un 69% no cuenta con el personal necesario para llevarla a cabo, resultando que la mayoría de ellas necesitaría ayuda para dicha transformación digital. Además, únicamente el 19% de ellas tiene establecido un plan digital, pero sólo la mitad de este último porcentaje de pymes tiene un presupuesto asignado a dicho plan (González, 2018)⁶. Por tanto, podemos afirmar que nuestra empresa no es una excepción, sino que pertenece al grueso de las pymes en cuanto a digitalización se refiere.

Del mismo modo, las empresas anteponen otras cuestiones que consideran más estratégicas en detrimento de la digitalización, la cual relegan a la quinta posición, siendo la cuarta la morosidad, la tercera la evolución del mercado, la segunda la captación de clientes, y la primera es la demanda de productos y servicios (Molina, 2018)⁷. La actual estrategia de nuestra empresa no se aleja mucho de esta estadística, estando en el podio la prestación de servicios de calidad, la captación de clientes y la morosidad, y teniendo muy en cuenta la asignatura pendiente de la digitalización, no sólo como reto, sino también como oportunidad para nuevas líneas de negocio.

Así pues, las oportunidades que ofrece en concreto el Big Data Analytics, es decir, el análisis masivo de datos para la toma de decisiones, son amplísimas. Las oportunidades que ofrece son, además, útiles de cara a la mejora interna del negocio, y también de cara

⁵ <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8452851/06/17/La-digitalizacion-de-herramienta-a-estrategia-esencial-para-sobrevivir.html>

⁶ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/27/pyme/1538079464_017988.html

⁷ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/26/companias/1537957764_489104.html

a la posibilidad de ofrecer nuevos servicios de asesoría y consultoría basados en esta tecnología.

En este sentido, sería interesante para la IUNIUS la implantación en el seno de la empresa de sistemas de machine learning, en concreto de aprendizaje supervisado, que sirviera para predecir los posibles impagos de los clientes. Esto consiste simplemente en tomar las series históricas de todos los clientes, incluidos aquellos que finalizaron su relación con la empresa sin pagar los servicios prestados, de forma que se pueda crear un patrón que en función de una serie de variables permita predecir cuándo un cliente incurre en riesgo de impago, y con esto se puede conseguir eliminar o reducir los riesgos de impago.

Por su parte, sería interesante para la empresa el ofrecer servicios de consultoría a sus clientes utilizando metodologías de Business Analytics. A modo de ejemplo, dedicándose una gran parte de clientes a la hostelería, algunas técnicas como el text mining se pueden utilizar para analizar los datos de la competencia y elaborar estrategias teniendo en cuenta mucha más información, y tomando en consecuencia decisiones de más valor para los clientes.

En definitiva, en el ámbito tecnológico la digitalización supone un reto importante de cara a la supervivencia de las empresas en el medio plazo, y también presenta grandes oportunidades de negocio, que serán tratadas más adelante cuando hablemos de la estrategia de IUNIUS.

2.5. Factores medioambientales

El factor medioambiental no es de los más importantes de la empresa, dado que al dedicarse a la prestación de servicios no tiene su actividad ningún impacto significativo en el medioambiente. No obstante, en la medida de sus posibilidades, IUNIUS debe ser una empresa concienciada con el medioambiente, por lo que debe adoptar medidas como la adquisición de cubos de reciclaje para papel y cartón, dado que en la empresa se utiliza mucho papel, así como no poner el aire acondicionado a menos de 21°C, y el consumo responsable de luz y agua.

Haremos referencia las medidas que se podrán adoptar en estos aspectos en el bloque dedicado a la estrategia que se pretende implantar en la empresa.

2.6. Factores legales

Dentro del factor legal, las leyes que más afectan a la empresa son el Plan General de Contabilidad, la legislación laboral, la legislación fiscal, la legislación societaria, y la legislación de donaciones y sucesiones.

En este sentido, el principal problema que afecta en el ámbito legal a la empresa es la triple capa de sedimentación legislativa que existe en nuestro país. Esto quiere decir que, en España, no sólo dicta leyes el Parlamento estatal, sino que también existe por una parte legislación supranacional de origen europeo que debe ser traspuesta a la legislación española, y por otra parte legislación autonómica de los órganos legislativos de las Comunidades Autónomas que en las materias que son de su competencia puede dictar normas con rango de ley. Con este contexto se puede adelantar que, con tantos órganos de producción legislativa, existe una abundante regulación, en ocasiones excesiva, y no siempre clara. Si bien es cierto que en 2016 hubo una baja producción legislativa estatal, fue algo meramente circunstancial por estar el Gobierno en funciones, pero en 2017 aumentó dicha producción en un 18,7%, y las previsiones para 2018 eran del doble (Malagón, 2018)

Así pues, la empresa adecúa su actuación a la legislación vigente, y para esta adaptación son de ayuda los colegios profesionales que regularmente envían las noticas con los cambios que afectan a la actividad, como el colegio de Economistas, o el Colegio Oficial Diplomados En Trabajo Social Y Asistentes Sociales, porque si no sería necesario estar continuamente mirando los Boletines Oficiales, tanto del Estado como el de la Comunidad Autónoma, lo que sería una gran “pérdida” de tiempo. Aún así, a pesar de que dichos colegios profesionales faciliten el trabajo, hay dos problemas: el primero de ellos es que (i) un cambio en la legislación que implique un cambio en la forma de actuar de la empresa implica necesariamente una pérdida de eficiencia al principio, y muchas veces el cambio no implica únicamente un cambio en la forma de actuar que, tras acostumbrarse a la nueva forma de proceder se puede volver a alcanzar el mismo nivel de eficiencia, sino que a veces implica (ii) una complicación de los procedimientos que requieren mayores trámites burocráticos, en cuyo caso la pérdida de eficiencia no es temporal. Esto último es lo que ha ocurrido por ejemplo en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, donde la ley es poco clara y confusa, y se han aumentado los trámites ante la Administración.

En definitiva, siempre que la dinámica siga siendo la de una proliferación legislativa, con los cambios e imprecisiones que esto conlleva, y la de un aumento de los trámites burocráticos ante la Administración, va a ser perjudicial para la empresa, porque implicará en mayor o menor medida la pérdida de eficiencia.

Además, como hemos repetido en varias ocasiones a lo largo del trabajo, los principales clientes de la empresa son pymes, y en muchas ocasiones las trabas administrativas son un factor negativo para la creación de empresas, es decir, la complicación para crear una empresa hace que se creen menos empresas, lo que se traduce en una pérdida de clientes objetivos.

No obstante, también se puede interpretar esta dificultad administrativa para la creación de empresas como una oportunidad de negocio, dado que dentro de los servicios de asesoría se encuentran los servicios para ayudar a crear una empresa. Por lo tanto, a pesar del coste que tiene el cambio de legislación en términos de pérdida de eficiencia y de inversión en formación, también puede traducirse en una oportunidad de negocio de cara al asesoramiento de nuevas empresas.

Por último, cabe destacar que entre los impuestos locales cuya exacción pertenece al ayuntamiento encontramos un impuesto sobre bienes inmuebles urbanos y un impuesto sobre actividades económicas inferior a los de ayuntamientos con más de 200.000 vecinos, y un impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras y un impuesto de matriculación superiores a los de ayuntamientos con más de 200.000 vecinos. Sin embargo, estas diferencias no son significativas, en consecuencia, no suponen ni una oportunidad ni una amenaza para IUNIUS, pues su tributación local sería muy similar en otros ayuntamientos.

2.7. Oportunidades y amenazas

Tras haber llevado acabo el análisis de los factores político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal, podemos destacar las siguientes oportunidades y amenazas que presenta el entorno general.

OPORTUNIDADES

En lo que concierne al factor político, la nueva coyuntura que se presenta tras las elecciones del 28 de abril es alentadora respecto a las políticas de incentivos para las pymes, como hemos visto en los programas electorales de los tres partidos que pueden llegar a la Moncloa. Por tanto, si finalmente se llevan a cabo las rebajas fiscales y los planes de acción para favorecer la financiación y la internacionalización de las pymes, así como los mecanismos de segunda oportunidad, todo ello supone una clara oportunidad para IUNIUS.

En lo que concierne al factor económico, la recuperación de la crisis económica que azotó fuertemente a la economía nacional, a pesar de la desaceleración del crecimiento, plantea un escenario positivo para el desarrollo de la actividad de IUNIUS, en el sentido de que la buena marcha de la economía es imprescindible para el funcionamiento de las pymes, quienes son el principal cliente de la empresa.

En lo que concierne al factor social, a pesar de la baja natalidad y del decrecimiento de la población, la mejor preparación de las nuevas generaciones es una oportunidad para que la empresa contrate a más graduados universitarios, de forma que consiga mejorar la calidad y la cantidad de los servicios que ofrece.

En lo que concierne al factor tecnológico, la digitalización es el tema más importante, puesto que podrá permitir a la empresa mediante esfuerzo e inversión la creación de nuevas líneas de negocio basadas en el análisis de datos, así como la mejora del marketing de la empresa, que tratará de darse a conocer mucho más gracias a la utilización de plataformas digitales e Internet, que supone muchas ventajas por su bajo coste y el alto retorno. Además, también cabría la posibilidad de prestar determinados servicios online, de tal forma que se podría expandir el mercado de la empresa de Valladolid a toda España, e incluso a países latinoamericanos de habla hispana.

En lo que concierne al factor medioambiental, IUNIUS no puede, desde el punto de vista interno, ser protagonista de la transición ecológica, es decir, dado su sector de actividad y el tipo de servicios que presta no tiene la capacidad para incidir en el medioambiente mediante cambios en sus procesos productivos. No obstante, en la medida de lo posible, la empresa debe convertirse en un centro de trabajo sostenible, concienciado con el medio ambiente. Además, cabe la posibilidad de asesorar a los clientes que tengan más relación con temas medioambientales en este aspecto.

En lo que concierne al factor legal, la amplia producción legislativa española y consecuentemente el frecuente cambio de legislación provoca que muchas nuevas empresas no sean efectivamente creadas por la complicación burocrática, por lo que estas nuevas empresas necesitadas de asesoramiento son un público objetivo para IUNIUS. En este sentido, se convierte en una oportunidad asesorar a personas con la voluntad de crear una empresa, y no sólo a empresas ya creadas.

AMENAZAS

En lo que concierne al factor político, las principales amenazas son, por una parte, la posible demora de los partidos en pactar para formar gobierno, lo que retrasará el inicio de la puesta en marcha de las medidas prometidas en campaña que apoyarían a las pymes y, por otra parte, que una vez en el poder las medidas que se propusieron en campaña no se lleven efectivamente a la práctica. Además, es probable que el gobierno que se conforme para esta legislatura sea de corte socialista, lo que tradicionalmente se ha traducido en un aumento del gasto público, con la correlativa subida de impuestos generalizada, lo que supone también una amenaza para IUNIUS.

En lo que concierne al factor económico, la principal amenaza es que la desaceleración del crecimiento se convierta en el prólogo de una nueva recesión económica, que afectaría mucho a IUNIUS. Cabe destacar, además, que los precios del ladrillo se están acercando nuevamente a los precios que alcanzaron antes de la crisis durante la burbuja. Por todo ello, frente a estas amenazas la empresa debe ser cauta en lo que a su endeudamiento se refiere.

En lo que concierne al factor social, la principal amenaza para IUNIUS pueden ser los flujos migratorios que dejan un saldo negativo para la ciudad, lo que sumado a la baja natalidad y al envejecimiento de la población resultan en una disminución de la población. No obstante, Valladolid no se encuentra en inminente riesgo de despoblación como ocurre con algunos pueblos cercanos.

En lo que concierne al factor tecnológico, la digitalización es un arma de doble filo, porque no sólo supone nuevas oportunidades para la empresa. En este sentido, IUNIUS necesita un plan estratégico para digitalizarse y obtener los beneficios de la nueva ola tecnológica, no obstante, esto requiere proactividad e incluso un replanteamiento del

modelo de negocio, de tal forma que la inactividad en este aspecto puede tornarse en la obsolescencia de la empresa y, en consecuencia, en un corto período de supervivencia.

En lo que concierne al factor medioambiental, la falta de concienciación de la empresa con la transición ecológica en la medida de sus posibilidades puede provocar, si se da de forma generalizada, el deterioro de nuestro planeta.

En lo que concierne al factor legal, la gran producción legislativa puede suponer una amenaza en tanto en cuanto requiere de una actualización y de una formación continua de todos los trabajadores de la empresa, lo que supone un coste y una disminución de la productividad. En este sentido, la aversión al cambio puede ser una amenaza en un entorno tan cambiante, que requiere de capacidad de adaptación.

3. MICROENTORNO (PORTER) – ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Para estudiar el microentorno de la empresa nos serviremos del modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, que nos permitirá analizar la competencia del entorno particular de la empresa. Así, estudiaremos (i) el riesgo de entrada de nuevos competidores, (ii) la amenaza de productos sustitutivos, (iii) el poder de negociación de los proveedores, (iv) el poder de negociación de los clientes y, por último, (v) la rivalidad entre los competidores.

3.1. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es muy elevada, dado que para convertirse en asesor de empresas y hacer este tipo de prestación de servicios a clientes no es necesaria la colegiación en ningún colegio profesional (como podría ser el de Economistas). No existen, por tanto, barreras de entrada. Tan es así que durante los últimos años se han dado muchos casos de entrada de nuevos competidores que bajaban mucho los precios para hacerse un hueco en el mercado, y la mayor parte de estos competidores eran arribistas, en su gran mayoría antiguos empleados del sector de la banca, que a cambio de poco dinero prestaban servicios muy limitados de contabilidad y fiscalidad. Esto es algo complicado dado que la oleada de estos arribistas supone un problema por dos partes: por una, que sin duda al tirar los precios se puede quedar con clientes potenciales de la empresa y, por otra, que lo normal es que estos arribistas den una mala imagen de la profesión cuando los servicios que presten no sean de calidad, lo que afecta al sector y genera una desconfianza en los consumidores.

No obstante, cabe también destacar que la única amenaza no la constituyen el tipo de competidores descritos en el párrafo anterior, sino que cabe perfectamente la posibilidad de que se produzca en el mercado la entrada de nuevos competidores totalmente competentes y aptos para la prestación de estos servicios. Además, juega en favor de estos el hecho de que en este sector no existen barreras de entrada, puesto que: (i) no hay economías de escala; (ii) la diferenciación del servicio no se puede realizar más que por la calidad o por el precio de este; (iii) las inversiones de capital no son muy elevadas, consistiendo estas únicamente en un establecimiento y oficina de cara al público, y en

ordenadores y material de oficina necesario. No obstante, el establecimiento y oficina no es algo estrictamente necesario; (iv) no hay necesidad de acceso a canales de distribución, sino que lo único que hay que conseguir es darse a conocer y realizar la captación de clientes, lo cual puede ser más o menos costoso, pero no hay ningún impedimento para hacerlo; (v) como decíamos antes no hay políticas gubernamentales que exijan ningún tipo de titulación o colegiación para entrar en el mercado y ejercer, de modo que los clientes pueden decidir depositar la confianza en quien decidan, sin obligación legal alguna en cuanto a formación se refiere.

En definitiva, podemos decir que la amenaza de nuevos competidores es muy elevada y algo a tener muy en cuenta.

3.2. Amenaza de productos sustitutivos

En lo que respecta a los productos sustitutivos, no hay una amenaza como tal de estos, dado que no existe como tal ningún servicio que sea sustitutivo. Lo más parecido que hay son herramientas o programas informáticos que pueden ayudar por ejemplo a hacer la declaración de la renta, o a calcular lo que va a costar una indemnización por despido, sin embargo, todo este tipo de programas informáticos no son productos sustitutivos en sí mismos, sino que son más bien herramientas que pueden ayudar a dar el servicio que da la empresa. Por tanto, no se puede encontrar a día de hoy en el mercado una alternativa real y completa al servicio integral ofrecido por IUNIUS.

3.3. Poder de negociación de los proveedores

Siendo la empresa una prestadora de servicios, y dados los servicios que presta la empresa, lo único que compra lo hace en calidad de consumidor final, como ordenadores, papel, locales. Por ello, la empresa no tiene proveedores.

3.4. Poder de negociación de los clientes

En cuanto a los clientes, estos tienen un poder de negociación significativo, puesto que, por una parte, hay más empresas que ofrecen los mismos servicios, de modo que los clientes siempre pueden decidir dejar de contar con los servicios de la empresa para marcharse con otra, pero, por otra parte, los clientes no están agrupados, de forma que no pueden ejercer una presión de grupo sobre la empresa. A pesar de no estar agrupados, los

clientes siempre pueden negociar con la empresa las minutas o los costes de los servicios, lo que afectaría gravemente a la empresa por no contar con muchos clientes. Por esta razón a la empresa le interesa en ocasiones ceder ante a la rebaja de precio.

3.5. Rivalidad entre los competidores

Teniendo en cuenta el análisis anterior, debemos diferenciar entre la rivalidad existente con los competidores “arribistas” mencionados en el párrafo precedente, y los competidores de verdad. Con respecto a los primeros hay mucha rivalidad porque, como explicábamos antes bajan muchísimo los precios en detrimento de un buen servicio de calidad, y para muchas empresas que nunca han recibido esos servicios lo primero que hacen cuando van a contratar de nuevas es irse con quien se lo deja más barato, y aunque esa gente acaba yéndose por descontentos con los servicios recibidos, desvirtúan la profesión y hacen una competencia muy dañina para las asesorías de verdad.

Con respecto a los segundos, se podría decir que hay una rivalidad moderada, puesto que evidentemente no hay trabajo en el sector como para que todo el mundo se convierta en asesor de empresas, pero los profesionales se respetan unos a otros sin pisarse. En este sentido la rivalidad moderada también se justifica por el hecho de que hay bastantes competidores y que existe una falta de diferenciación en el servicio (como veníamos diciendo antes la única diferenciación viene por vía de al calidad del servicio, o de precio), pero que sin embargo no hay unos elevados costes fijos, y no existen barreras de salida, de forma que si a un competidor le va mal siempre puede optar por salir del mercado, dado que al no haber barreras de salida y al no haber tenido que hacer una gran inversión inicial, le compensa salir del mercado en vez de llevar a cabo una estrategia agresiva. Según el economista, en Valladolid hay 333 empresas dedicadas al asesoramiento de empresas en distintas modalidades, algunas enfocadas más a temas fiscales y legales (El Economista, s.f.).

4. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la compañía vamos a proceder en cinco pasos. En un primer momento haremos una breve mención a la (i) historia reciente de la empresa, después de la cuál estudiaremos cuáles son los (ii) servicios prestados por ella, así como el funcionamiento interno y el reparto de labores entre los (iii) trabajadores. En segundo lugar, comprobaremos cuál es su relación de (iv) clientes y, por último, gracias a estos tres puntos anteriormente expuestos y a los análisis precedentes (PESTEL y PORTER) trataremos de construir una (v) matriz DAFO para ver cuáles son las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la empresa.

4.1. Historia

En este apartado analizaremos brevemente la historia de la empresa desde la creación de la empresa, con especial énfasis a partir de la crisis de 2008.

La empresa se creó en 1994 en Valladolid, prestando servicios de contabilidad a pocos clientes que confiaron desde los inicios en la empresa. Con el tiempo la empresa fue creciendo, aumentando el resultado del ejercicio, lo que le permitió dar el salto a otro despacho y empezar a contratar personal en 1997. Desde entonces y hasta 2008 la empresa continuó por la senda del crecimiento, de forma que decidió cambiarse de nuevo de oficinas, a una más grande que le permitiera aumentar de nuevo el número de trabajadores para poder atender a más clientes y aumentar, consiguientemente, la cifra de negocio. Sin embargo, a partir de 2008, durante la crisis, se produjo una disminución importante de los ingresos, debido fundamentalmente a: (i) los clientes que cesaban en su actividad por causa de jubilación o similar. Esto se debe a que la mayoría de los clientes son empresas pequeñas que a veces no tienen continuidad en el tiempo. Son empresas muy centradas en la persona (al margen del tipo societario que pueda limitar su responsabilidad); (ii) los clientes que tienen problemas financieros, fundamentalmente en el sector de la construcción o industrias auxiliares a la construcción. También afecta al sector de la hostelería, y a las residencias de ancianos; (iii) los clientes que eran acreedores de empresas que se hundieron y arrastraron a estos con ellas.

En aquellos momentos la empresa optó, entre las distintas alternativas, por la continuidad, confiando en que la crisis fuera similar a las anteriores vividas con mayor o menor

profundidad, que resultaban ser cortas en el tiempo. Sin embargo, la última fue más grave y dilatada en el tiempo.

Además de optar por la continuidad, a pesar de las posibilidades que ofrece la legislación para tratar de amortiguar los efectos de la crisis, como podría ser por ejemplo un Expediente de Regulación de Empleo, o incluso entrar en concurso de acreedores, la empresa considera importante el mantenimiento de la actividad en condiciones normales para seguir prestando el servicio adecuado y con la máxima calidad a los clientes. No obstante, gran parte de los clientes aprovecharon la situación, en ocasiones con justificado motivo y en otras ocasiones abusando de su posición en el mercado, para reducir el importe de la minuta por la prestación de servicios. En todo el tiempo de crisis, se tomó la medida de reducir la jornada de trabajo, con la consiguiente reducción del coste laboral, en un 15% de la jornada durante dos años, el 2014 y el 2015.

De este modo, la empresa consiguió seguir prestando un servicio completo y con la calidad habitual, a pesar de las innumerables normas que han obligado a una creciente actividad administrativa intermediaria que complicaba y alargaba los procedimientos, como por ejemplo la ley de prevención de riesgos laborales, o la creación de registros empresariales, suponiendo un continuo cambio normativo consecuencia de una creciente legislación que obliga al cumplimiento de un amplio número de requisitos, cada vez mayor.

La empresa consideró importante el mantenimiento en el sector a la espera de mejores momentos y de que desapareciera del mercado el conjunto de arribistas y no profesionales que llenaron el sector con ofertas de precios muy bajos.

De este modo, la estrategia adoptada por la empresa durante la crisis fue la continuidad con la normal actividad, con una reducción de la jornada laboral y de los salarios del 15%, con el fin de poder hacer frente a la pérdida de clientes y a la bajada de la cifra de negocio.

Por otra parte, la empresa siempre tuvo la duda a lo largo de toda su historia con respecto a contar con personal aún mejor cualificado, ante la posibilidad de que en cualquier momento dicho profesional tomara la decisión de instalarse por su propia cuenta llevándose una parte importante del conjunto de clientes. Sin embargo, en ningún momento dudó de crecer y de hacer en 2008 (antes de que llegara la crisis al ámbito

geográfico de actuación de la empresa) una ampliación, con un cambio de oficina, lo que supuso una inversión importante en el principal activo de la empresa.

4.2. Servicios

Dentro de este apartado “servicios”, el objetivo es analizar cuáles son los servicios que da la empresa, y cómo funciona en el día a día, es decir, cómo es la marcha o el proceso desde la captación de un nuevo cliente hasta la realización de trabajos o la prestación de servicios para él.

Como ya sabemos, IUNIUS es una asesoría de empresas que se dedica a prestar asesoramiento a pequeñas y medianas empresas y a personas físicas, así como a empresarios y a profesionales. La idea del despacho es prestar dentro de lo posible un asesoramiento integral de todas las facetas que el cliente necesite, teniendo en cuenta la estructura de este. El objetivo es que después de que el cliente entre en el despacho, pueda salir con todos los tipos de problemas que puede tener resueltos, sin necesidad de acudir a otro despacho. Faltaría para conseguir este objetivo completo un departamento jurídico.

La empresa empieza con un solo trabajador, el actual administrador único, y con clientes repartidos fruto de una escisión empresarial, y se comienza a captar cada vez más clientes gracias al boca a boca de los clientes que reciben servicios. A la hora de ir creciendo el negocio con cada vez más clientes, y consecuentemente con más trabajadores por cuenta ajena, se fue ampliando la asesoría.

El proceso de captación de clientes es el siguiente: lo primero es la puesta en contacto con el cliente, lo cual suele ser gracias al boca a boca. Tras una primera entrevista con el cliente potencial, normalmente en el despacho, se analiza el problema o las necesidades genéricas y a partir de ahí se hace la estimación de un presupuesto, pudiéndose valorar modificaciones. Cabe destacar que la mayoría de los clientes suele pagar mensualmente una cantidad fija, al margen de si un mes el cliente genera más o menos trabajo dentro de lo estimado previamente a la hora de formular el presupuesto.

En este sentido el *target market*, o público objetivo, de la empresa, son las pequeñas y medianas empresas, es decir, las pymes. Esto encuentra su explicación en el hecho de que este tipo de empresas pequeñas no tienen una gran estructura capaz de proveer todas sus necesidades, dentro de las cuáles las más básicas son: el tema contable, el tema laboral, y

el tema fiscal. Y es en este punto, para suplir las carencias de las pymes en estos ámbitos, donde el despacho desarrolla su papel. Así pues, el servicio de asesoramiento de la empresa es primordialmente:

- Contable: dentro del cual se realiza la elaboración de la contabilidad, la revisión de la contabilidad elaborada por el cliente y la preparación de impuestos y cierre contable.
- Mercantil: dentro del cual se asesora a los clientes en cuanto a la constitución de la sociedad, la sociedad en sí misma y a los socios. Además la empresa está inscrita en los Juzgados como administradora concursal, de forma que cuando le corresponde por turno IUNIUS es administradora concursal de empresas que han presentado concurso de acreedores.
- Laboral: se trata de toda la gestión de altas y bajas en la seguridad social de los trabajadores por cuenta ajena que trabajan para los clientes, así como la prevención de riesgos laborales.
- Fiscal: dentro del cual se presta asesoramiento fiscal, además de elaborar estrategias fiscales y confeccionar y presentar impuestos en atención a los requerimientos de la AEAT (la Agencia Estatal de Administración Tributaria).
- Financiero: dentro del cual se ayuda a definir las necesidades de financiación, posteriormente se ayuda en la búsqueda de financiación por la relación que tiene el Administrador único con las entidades financieras, siendo éste agente o colaborador de alguna de ellas. Por último, también se presta asesoramiento en lo referente a inversiones financieras que quieran realizar los clientes.
- Jurídico (con las limitaciones de no contar con abogados), se presta asesoría en temas no complejos que no precisan acudir a los Juzgados, como complemento al servicio integral. Un ejemplo podría ser la redacción de un contrato de arrendamiento.
- Servicios de gestoría: esto engloba las tramitaciones con las diferentes administraciones locales o autonómicas.
- Otros: existen otros servicios más pormenorizados como pueden ser la elaboración de planes de viabilidad, de informes periciales, de informes de valoración, la realización de auditorías internas, y el servicio de consultoría.

4.3. Trabajadores

Como hemos venido diciendo a lo largo de todo el trabajo, la empresa que estamos analizando es una pyme, en concreto es una **microempresa**, lo que quiere decir que tiene menos de diez trabajadores. El objetivo de este apartado es analizar cuál es la distribución de las tareas entre las ocho personas que trabajan en la empresa: el administrador único, y los siete trabajadores por cuenta ajena.

En primer lugar, tres de los trabajadores por cuenta ajena se dedican en exclusiva a llevar **contabilidades**. Esto supone que los clientes traen la documentación, toda la relativa a ingresos (facturas emitidas) gastos (facturas recibidas por compras, prestación de servicios, gastos de personal, y financieros) así como a cobros y pagos (tesorería, caja y bancos). Se procesa la documentación con programas informáticos como *logoconta*, y se revisan los datos obtenidos para confirmar la congruencia de estos, es decir, una vez todo procesado se pueden ver anomalías o incongruencias, así como detectar posibles faltas de datos. En caso de falta de datos, quien haya elaborado la contabilidad y haya detectado la falta de datos se pone directamente en contacto con el cliente para requerirle la información.

Además del proceso de datos, periódicamente se pueden tener reuniones con los clientes para analizar la evolución de sus cuentas. Suelen estar el cliente, el administrador, y el trabajador que lo haya procesado. En ocasiones el cliente ya trae la contabilidad hecha, por lo que en el despacho se procede no a la contabilización sino a la revisión de la contabilidad.

En segundo lugar, otros dos trabajadores llevan todo el tema **laboral**. Puede ser tanto a los clientes que tienen temas laborales como a clientes a los que se les lleva en exclusiva el tema laboral. Dentro de este ámbito de trabajo lo que se hace es: (i) altas y bajas de los empresarios, de trabajadores y de contratos en la Seguridad Social, así como la creación y altas de centros de trabajo; (ii) asesoramiento en cuanto al tipo de contrato a formalizar, convenio aplicable, y determinación de la categoría profesional con respecto a cada uno de los trabajadores por cuenta ajena que contraten los clientes. Además, se realiza también un asesoramiento anterior sobre el encuadre del empresario en la Seguridad Social, pudiendo ser este el régimen general, el régimen general asimilado o el régimen de autónomos (RETA); (iii) confección mensual de los seguros sociales junto con la

domiciliación para el pago o impresión para que le cliente proceda al pago; (iv) confección trimestral de las declaraciones de retenciones de IRPF; (v) seguimiento de los contratos con especial atención a su vencimiento, posibles renovaciones o cambios a efectuar como aplicación de antigüedades o similar; (vi) elaboración de un informe mensual o anual para facilitarle a la empresa; (vii) incidencias laborales y realización de estudios de jubilación

En tercer lugar, otro trabajador es una persona polivalente entre las **contabilidades**, las **sociedades**, la cotización de las personas físicas cuando lo hacen por módulos, las declaraciones trimestrales de las personas físicas cuya única actividad son los alquileres, o profesionales con poco movimiento. También presta su ayuda con el tema de Hacienda en lo referente a la contestación de todos los requerimientos de todos los clientes, si bien los datos necesarios para estas contestaciones se lo proporcionan a este trabajador el resto de los trabajadores.

En cuarto lugar, el último trabajador ha sido una nueva incorporación, con licencia en Derecho y con experiencia en la asesoría de empresas concretamente en los temas laborales y contables, además de haber trabajado como procurador. De este modo se dedicará a realizar labores de apoyo en estos ámbitos además de dedicarse al resto de cuestiones jurídicas que puedan suscitarse en el seno de los servicios prestados a los clientes. Por último, al ser una nueva incorporación, todo el trabajo del que se encargue servirá para liberar de carga tanto al Administrador como a su mano derecha.

En quinto y último lugar, cabe destacar que una de las fortalezas de este equipo de trabajadores es que llevan muchos años trabajando juntos, por lo que se entienden bien y son altamente productivos. Sin embargo, esto mismo implica una debilidad, que es la alta media de edad de los trabajadores, y la falta de un plan de relevo de la plantilla.

4.4. Clientes

Lo interesante de analizar quiénes son los clientes de la empresa está en saber el sector al que pertenecen. Por tanto, crearemos una tabla a continuación para que sea visible. En esta tabla pondremos cinco columnas que explicaremos posteriormente. Se incluirán únicamente los sectores más relevantes.

Tabla 3: Clientes de la empresa por sector

SECTOR	Nº	VOL. NEG.	%	V.N./Nº	%
AUXILIAR CONSTRUCCIÓN	8	20.704,64	8,48	2.588, 08	2,99
BODEGAS	2	9.359,40	3,83	4.679,13	5,42
COMERCIO MAYOR	3	11.089,92	4,54	3696,64	4,28
CONSTRUCCIÓN	10	23.431,44	9,59	2.343, 14	2,71
DISTRIBUCIÓN	2	7.391,52	3,03	3.695, 76	4,27
VALORACIÓN SOCIEDADES	1	9.000,00	3,68	9.000	10,42
ESTANCO	1	609,00	0,25	609	0,70
FORMACIÓN EMPRESARIAL	2	1.175,65	0,48	587,825	0,68
FOTOVOLTAICA	2	580,00	0,24	580	0,33
HOSTELERÍA	13	30.432, 55	12,46	2.340,97	2,71
INDUSTRIA	2	8.156, 24	3,34	4.078,12	4,72
ELÉCTRICA	1	4.263,00	1,75	4.263	4,93
PUBLICIDAD	1	600,00	0,25	600	0,69
RESIDENCIA	3	11.505, 36	4,71	11.505,36	4,43

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

En la primera de las columnas vemos el sector al que se dedica el cliente, y en la segunda el número de clientes que tiene la empresa perteneciente a dicho sector. En la tercera columna recogemos la base anual que pagan el conjunto de clientes pertenecientes a un mismo sector, y en la cuarta el porcentaje que representa la base anual que reportan los clientes de un sector a la empresa sobre el volumen de negocio total. Lo que se ha hecho en la quinta columna ha sido dividir la base anual reportada por un sector entre el número de clientes pertenecientes a dicho sector, para así hallar la base anual media que reportan los clientes de un sector. Esto último es interesante porque, si bien dentro de un mismo sector no todos los clientes pagan lo mismo, es cierto que los clientes dentro de un sector están dentro de una horquilla. De este modo, en la sexta y última columna se muestra cuál es el porcentaje aportado por la media del sector sobre el total medio aportado por todos los sectores.

De esta tabla podemos sacar las siguientes conclusiones. Como vemos, los tres sectores en los que se tienen más clientes son la construcción, el sector auxiliar de la construcción, y la hostelería. Por ende, los sectores que representan un mayor porcentaje sobre el volumen de ingresos son estos tres, como podemos ver en verde en la cuarta columna de la tabla. Sin embargo, esto último se debe a que la diferencia de clientes pertenecientes a este sector con respecto a los otros sectores es muy grande. Por esta razón es interesante

la sexta columna, donde hemos sacado el porcentaje del beneficio medio reportado por cada sector, para saber cuáles son los sectores que más interesa a la empresa tener como clientes por ser quienes más ingresos generan, sin implicar necesariamente un mayor nivel de trabajo, pues los servicios que se les ofrece son similares.

Así, podemos concluir que los sectores que más interesa a la empresa tener como clientes, sin contar la valoración de empresas que es más bien un servicio puntual, son las bodegas, las eléctricas, el comercio mayor, la distribución, la industria y las residencias de ancianos (siendo este último un servicio especial por el mayor ingreso que reporta).

5. DAFO

Una vez llegados a este punto, donde hemos analizado con detalle el entorno general de la empresa, así como su microentorno, además de un exhaustivo análisis interno de la compañía, estamos en condiciones para realizar una matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En este sentido, las debilidades y las fortalezas las deduciremos del análisis interno de la empresa, mientras que las amenazas y las oportunidades las estudiaremos gracias a los análisis del entorno hechos con la ayuda de los *frameworks* PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. De esta forma se construirá la matriz donde el binomio debilidad-amenaza representará los puntos negativos de la empresa y el binomio fortalezas-oportunidades representará los puntos positivos. Plasmaremos a continuación una tabla representativa de esta matriz con los puntos o ideas que posteriormente analizaremos más en detalle.

Tabla 4: Amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
- Subida de impuestos	- Políticas de incentivos para pymes
- Desaceleración económica y recesión	- Crecimiento económico mayor al de la media de la UE.
- Transformación digital	- Creación de pymes en Valladolid
- Medioambiente	- Formación de la población
- Alta producción legislativa	- Transformación digital
- Nuevos competidores	- Compromiso con medioambiente
- Poder de negociación clientes	- Alta producción legislativa

DEBILIDADES	FORTALEZAS
- Empresa pequeña	- Calidad del servicio
- Cualificación empleados	- Experiencia / profesionalidad
- Limitación ámbito de actuación	- Confianza de los clientes
- Ausencia publicidad (sólo boca a boca)	- Fidelidad de los clientes
	- Localización oficinas

Fuente: Elaboración propia

5.1. Amenazas

En primer lugar, encontramos dentro de las amenazas la posible subida de impuestos en caso de que el nuevo gobierno que se conforme no cumpla con sus medidas propuestas en el programa electoral en relación a las pymes, que como dijimos anteriormente se resumían en bajada de impuestos y en incentivos para fomentar su financiación e internacionalización, además de la segunda oportunidad. Si no se llevan a cabo estas medidas, pero se aumenta el gasto público, existe el riesgo de una subida de impuestos que afecte a la empresa.

En segundo lugar, dentro de las amenazas también se encuentra la desaceleración de la economía explicada más arriba en el análisis PESTEL. Este crecimiento menor constituye una amenaza en la medida que se prolongue y se intensifique, ralentizando la salida de la crisis. Además, esta desaceleración cobra mayor importancia teniendo en cuenta la reciente inversión de la curva de tipos que hemos tratado en el factor económico del PESTEL, en tanto en cuanto esta inversión precedió en ocasiones anteriores a una recesión económica. Asimismo, la razón por la que el Banco Central Europeo no ha aumentado los tipos de interés es el hecho de que el crecimiento económico no se ha consolidado del todo aún. Por tanto, la falta de consolidación del crecimiento y la posibilidad de una nueva recesión son dos amenazas a tener en cuenta de cara al trazado de una estrategia.

En tercer lugar, cabe mención también a la transformación digital. Este es un gran reto tecnológico que la empresa va a tener que afrontar tarde o temprano. Lo bueno es que todavía no es tarde para abordarla, pero en caso de no tomar las medidas adecuadas para adaptarse a los nuevos modelos de negocio impregnados de tecnología, es probable que la empresa tenga fecha de caducidad y la obsolescencia acabe con ella.

En cuarto lugar, el medioambiente y su actual deterioro es una amenaza para todos, en el sentido de que la inacción por parte de los poderes públicos y por el resto de agentes económicos se traduce en una destrucción del planeta que afectará a las generaciones futuras. No se trata de una amenaza inminente para la empresa en concreto, pero es una amenaza para toda la humanidad que debe tenerse en cuenta en la medida de las posibilidades para llevar a cabo una actuación responsable.

En quinto lugar, otra de las amenazas para la empresa es el aumento constante de la producción legislativa. En este sentido en caso de no dotarse de la estructura necesaria la multiplicación de procedimientos burocráticos constituye una amenaza, pues para prestar el mismo servicio a un cliente la carga de trabajo de la empresa aumentaría mucho, y la capacidad de adaptación de IUNIUS es imprescindible para no reducir la calidad de sus servicios.

En sexto lugar, otra amenaza de la empresa la constituye el poder de negociación de los clientes, por ser este moderado y no nulo. Si bien es cierto que, como mencionábamos anteriormente, los clientes de la empresa destacan por su confianza y su fidelidad, siempre es un riesgo a tener en cuenta su poder de negociación, lo cual es peligroso para una pequeña empresa, dado que, al no tener miles de clientes, sino apenas 100, el hecho de que algunos negocien con la empresa para reducir las minutas o los precios de los servicios afectaría a los beneficios de la empresa. De hecho, esto fue lo que ocurrió, como se ha contado más arriba, durante la crisis.

En séptimo y último lugar, encontramos también otra amenaza en la entrada de competidores en el mercado, al no existir grandes barreras de entrada. Los nuevos competidores siempre suponen una gran amenaza, más aún en este sector donde, al no ser necesarias grandes inversiones iniciales los nuevos competidores recién llegados al mercado pueden competir mucho en precio reduciéndolo para así hacerse un hueco en el mercado.

5.2. Oportunidades

En primer lugar, las políticas de incentivo que puede llevar a cabo el gobierno resultante de los pactos tras las elecciones constituyen una oportunidad para IUNIUS en tanto en cuanto traten de fomentar el acceso a la financiación y la internacionalización de las pymes. Además, la reducción del impuesto de sociedades del 25% al 23% sería una

oportunidad de ampliar los márgenes y obtener un mayor resultado del ejercicio. Por último, la implantación de políticas de segunda oportunidad también es, valga la redundancia, una oportunidad para la empresa, en caso de que las cosas marchen mal.

En segundo lugar, el crecimiento económico de nuestro país, que está siendo superior al de la media europea, también es una oportunidad para IUNIUS. Asimismo, uno de los síntomas del buen funcionamiento de la economía es la creación de empresas en Valladolid, lo que supone una oportunidad para la empresa para captar a más clientes. Si retomamos la tabla que comentamos anteriormente, podemos ver el número de creación de pymes en Valladolid según el sector, en un informe de julio de 2018:

Tabla 5: Creación de empresas por sector en Valladolid en Junio 2018

SECTOR	VALLADOLID
SIN DETERMINAR	2
AGRICULTURA	3
INDUSTRIA	7
ENERGÍA	1
CONSTRUCCIÓN Y ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	12
COMERCIO	14
TRANSPORTES	1
HOSTELERÍA	7
COMUNICACIONES	1
SERVICIOS EMPRESARIALES	6
EDUCACIÓN	1
SANIDAD	2
OTROS SERVICIOS	4
TOTAL	61

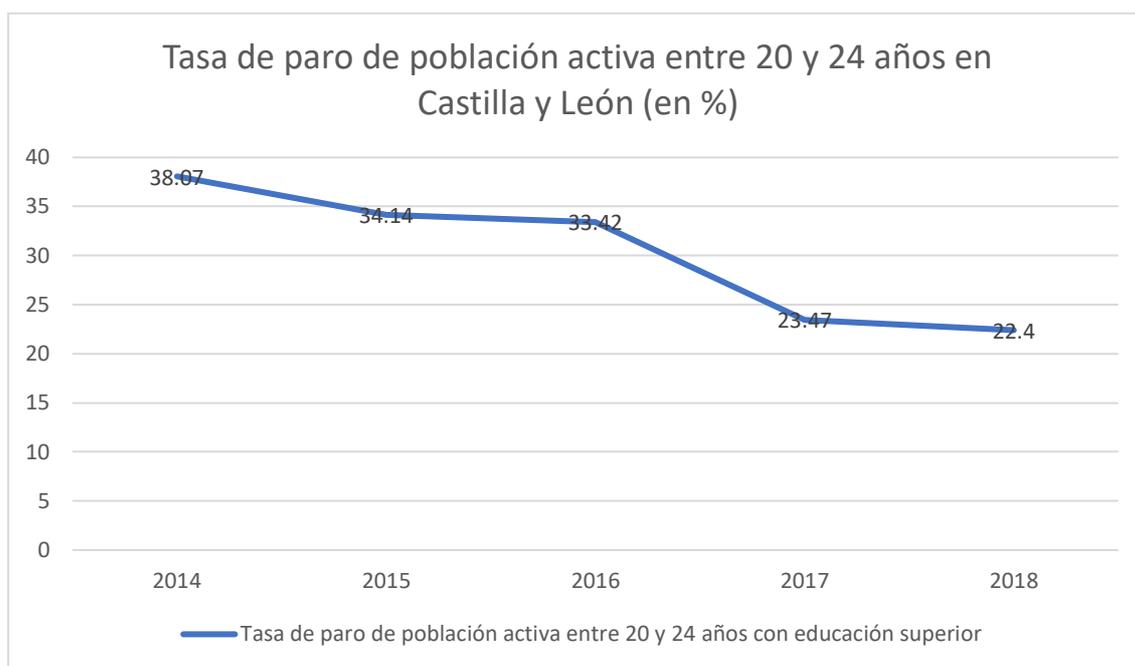
Fuente: Elaboración propia con datos del informe “demografía empresarial junio 2018” (Informa, 2018)

En esta tabla vemos el número de empresas creadas en un mes en Valladolid. Vemos que el mayor número de nuevas pymes se concentra en los sectores de comercio en primer lugar, de construcción y actividades inmobiliarias en segundo lugar, y de industria y hostelería, ambas en tercer lugar. Teniendo en cuenta que en los cuatro sectores que encabezan la lista IUNIUS tiene ya experiencia, es una oportunidad de negocio.

En tercer lugar, otra oportunidad para la empresa es la de contratar a personal más cualificado, formarles en la práctica de la actividad y llevar el negocio un paso más allá. Esto es una oportunidad teniendo en cuenta que a día de hoy el paro de personas de entre 20 y 24 años con educación superior asciende hasta el 22,4% en 2018, como podemos

observar en el siguiente gráfico. Si bien es cierto que desde el año 2014 esta cifra ha disminuido, sigue siendo muy alta, lo cual es una oportunidad para la empresa de contratar a graduados, pudiendo por ejemplo contratar a gente con la carrera de derecho para abrir un departamento jurídico, o a informáticos para llevar a cabo la prestación de servicios de transformación digital.

Gráfico 3: Tasa de paro de población activa entre 20 y 24 años en Castilla y León



Fuente: Elaboración propia con datos del INE

En cuarto lugar, dentro de las oportunidades debemos destacar la anteriormente mencionada como amenaza transformación digital. Siendo cierto que esta transformación supondría un gran esfuerzo económico, es una oportunidad para mejorar el negocio y la calidad del servicio. Tan es así que según el diario expansión: “[...] una verdadera transformación digital de las pymes, que verían cómo sus negocios ganan gracias a la tecnología lo que ayudarían a toda la economía española a mejorar su productividad - se calcula que con un alza de sólo el 10% de la digitalización en España se incrementaría un 3,2% el PIB y se crearían 250.000 empleos netos adicionales en 2020- “ (Viaña, 2018). Además, en caso de llevar a cabo la digitalización de la empresa y de sus servicios, se podría ampliar el ámbito geográfico de actuación y llegar a más sitios, lo que aumentaría el número de potenciales clientes. En el mismo sentido se pronuncia el diario Cinco Días: “Las oportunidades y ventajas que brinda la digitalización a las pymes son muy numerosas: sobre todo, permitirán focalizar la actividad diaria en el crecimiento de

los negocios, aprovechando capacidades y recursos, reducir burocracia y tareas repetitivas, optimizando resultados, con el objetivo de mantener una posición competitiva en el mercado" (González, 2018).

Asimismo, otra oportunidad es, en relación con la anterior, la posibilidad de abrir una **nueva línea de negocio** para ofrecer a los clientes un nuevo servicio. Y es que, como bien es sabido, los clientes de la empresa son pymes, que también deben ver la digitalización como una amenaza y como una oportunidad, así que ayudarlas a conseguirla sería un nuevo servicio que los clientes podrían apreciar y valorar. Es cierto que sería necesario la contratación de especialistas, pero se podría implementar la digitalización de los clientes teniendo en cuenta que al no ser grandes empresas su transformación digital no será extremadamente complicada y que, además, dentro del mismo sector los procesos serán similares.

En la misma línea argumentativa, la ausencia de publicidad entremezclada con las nuevas tecnologías y las nuevas formas de hacer publicidad gratuita, o de bajo coste, es una oportunidad para que a empresa implemente este aspecto que no tiene aún desarrollado y cuyo desarrollo serviría para facilitar la captación de clientes y la consiguiente ampliación de negocio. Este tipo de publicidad gratuita se refiere sobre todo a las redes sociales. También cabría preguntarse si merece la pena hacer otro tipo de publicidad, como por ejemplo patrocinar a un equipo de rugby (no patrocinador principal) de la ciudad de Valladolid, en un momento en el que este deporte está de moda o en auge a nivel nacional y más aún en la capital castellana.

En quinto lugar, la reciente concienciación con el medioambiente como una responsabilidad de todos, puede ofrecer una oportunidad a IUNIUS para comprometerse con el medioambiente y convertirse en un centro de trabajo sostenible, ayudando en la medida de sus posibilidades al cuidado del medioambiente, y favoreciendo además la creación de una imagen de marca que puedan apreciar tanto los clientes como los trabajadores concienciados con el medioambiente.

En sexto y último lugar, la amplia producción legislativa de España supone una oportunidad, dado que esto requiere una especialización y una actualización constante en la materia que trae como consecuencia la necesaria contratación de los servicios profesionales que ofrece IUNIUS por parte de sus clientes. Es decir, en caso de que la

legislación no fuera cambiante y fuese sencilla, los servicios de asesoramiento no serían tan necesarios o serían de menos valor añadido. Sin embargo, el hecho de que la legislación sea tan cambiante convierte los servicios de asesoría en imprescindibles, y es por esto por lo que es una oportunidad para IUNIUS formar a los trabajadores para estar siempre al día de la nueva legislación. En concreto, las empresas que más acusan las dificultades burocráticas son aquellas que aún no se han creado, y por esta razón nunca llegan a ver la luz, y estas futuras empresas son clientes objetivos de IUNIUS, a quien se puede ayudar a crear sus nuevas empresas.

5.3. Debilidades

En primer lugar, para comenzar con las debilidades, empezaremos mencionando el tamaño de la empresa. El despacho es un pequeño negocio de tan sólo ocho trabajadores, y sin bien es cierto que desde un punto de vista organizativo es una ventaja por la fácil organización de estos, desde el punto de vista estructural, y de cara a la prestación de servicios es una debilidad, puesto que una gran empresa con una gran estructura puede soportar un mayor volumen de negocio.

En segundo lugar, de entre los ocho trabajadores, tres son tan sólo quienes tienen una formación académica universitaria. Esto supone que la cualificación de los empleados es limitada, en el sentido de que, si bien están perfectamente capacitados para desempeñar las funciones que realizan en el seno de la organización, no tienen el bagaje necesario para ampliarlas contundentemente. Es decir, un empleado sin formación universitaria puede llevar, por ejemplo, el tema laboral de los clientes puesto que tiene una formación suficiente gracias a un grado superior de trabajo social, y puede ampliar sus conocimientos gracias a formaciones como cursos o charlas, sin embargo, a no ostentar la licenciatura o el grado de derecho, nunca podrá colegiarse como abogado y asistir a un juicio en representación del cliente.

En tercer lugar, otra de las debilidades de la empresa es la limitación de su ámbito de actuación a un espacio geográfico provincial, quedando este reducido a Valladolid. Si bien es cierto que hay unos pocos clientes de fuera de la comunidad de Castilla y León, y unos tantos más de fuera de Valladolid pero dentro de la Comunidad, más del 75% de los clientes son de Valladolid. Esto es una debilidad dado que, en un mundo globalizado e interconectado como el que vivimos, limitar el ámbito de actuación a la esfera provincial es cortarse las alas a sí mismo.

En cuarto lugar, debemos destacar una importante debilidad de la empresa, y esta es la ausencia de publicidad. Hoy en día la única publicidad de la empresa es la que hacen los propios clientes satisfechos que, a pesar de ser la mejor publicidad, no puede ser la única. Esta total ausencia de publicidad es un grave problema porque el paso primero para la captación de nuevos clientes es darse a conocer, dado que no pueden ponerse en contacto con la empresa, ni tan siquiera plantearse contratar con ella unos determinados servicios si no conocen de su existencia. Además, esto es hoy en día imperdonable, porque hacer publicidad no significa invertir millones de euros en anuncios televisivos y grandes campañas publicitarias, lo cual está totalmente fuera de alcance, sino que es tan simple y económico como una buena página web, por ejemplo.

5.4. Fortalezas

En cuanto a las fortalezas de la empresa, debemos destacar en primer lugar la experiencia y la profesionalidad del despacho, pues le avalan más de veinte años de ejercicio con un constante crecimiento. Esto es sin duda una enorme fortaleza, porque no todo se puede aprender desde un enfoque teórico, y contratar con una empresa que lleva tantos años ofreciendo esos servicios, y que con el tiempo no ha hecho más que aumentar el número de clientes por el boca a boca y la recomendación de otros clientes.

En segundo lugar, la calidad del servicio ofrecido es otra de las fortalezas del despacho, puesto que no se trata únicamente de hacer papeleo en el lugar del cliente para ahorrárselo a él, sino que en la empresa se conoce bien al cliente, tanto a la empresa en sí como a la propia persona, se entiende cuales son sus necesidades y se le ayuda en todo lo posible. Es un trato totalmente cercano y personalizado, que el cliente aprecia y valora.

En tercer lugar, otra de las fortalezas del despacho es la confianza y la fidelidad de los clientes. En este sentido, la clientela del despacho se caracteriza por la estabilidad en el tiempo, dado que lo normal es que los clientes, salvo situaciones excepcionales como las mencionadas anteriormente en caso de jubilación sin continuidad de la sociedad o de extinción por la crisis, se queden en el despacho y no se vayan a la primera de cambio. Esto es sin duda una consecuencia lógica de la fortaleza anterior de calidad en el servicio, pero cabe destacarla como otra fortaleza en sí misma distinta de la anterior porque, por una parte, esta no es una consecuencia necesaria de lo anterior (puede darse o no), y por otra parte, esta confianza y fidelidad de los clientes ofrece una estabilidad muy cómoda,

segura y necesaria para el mantenimiento del negocio en el tiempo, así como para servir de apoyo en caso de futuras modificaciones o ampliaciones de negocio.

En cuarto lugar, la última fortaleza de la empresa que mencionaremos será su **localización**. La oficina donde la empresa presta sus servicios se sitúa en la calle principal de la ciudad de Valladolid, en pleno centro de la ciudad, lo que supone una clara ventaja competitiva y una fortaleza muy grande, teniendo en cuenta que esto es muy apreciado por los clientes, porque esto les facilita el desplazamiento al despacho cuando tienen la necesidad de ir, o bien porque está próximo a ellos, o bien porque estando lejos la comunicación con el centro de las ciudades es mejor que con el extrarradio.

Una vez llevados a cabo los análisis del entorno general de IUNIUS, de su entorno competitivo y un análisis interno gracias a los cuales hemos puesto de manifiesto cuáles son las amenazas y las oportunidades que se presentan en el panorama, así como las fortalezas y las debilidades de la empresa, estamos en disposición de trazar un plan estratégico.

6. PLAN ESTRATÉGICO

Para elaborar el plan estratégico, lo dividiremos por una parte en la fase que consiste en la captación de clientes, y por otra parte en la fase que consiste en la prestación de servicios.

6.1. Página Web

En este sentido, la primera medida de acción sería la creación de una página web potente, capaz de conseguir un SEO, es decir, un posicionamiento en buscadores elevado, de tal forma que consiguiéramos que las personas que buscasen en internet asesorías de empresas, o dudas directamente relacionadas con los servicios que IUNIUS presta, llegasen a esta página web. Con esto se conseguiría un mayor alcance de los clientes objetivos, más aún teniendo en cuenta que las nuevas generaciones son nativos digitales y utilizan en muchas ocasiones Internet para buscar la solución a sus problemas.

Para ello, nos pondremos en contacto con la Cámara de Comercio, quien ha lanzado el programa conocido como TICCaámaras, cuyo objeto es el impulso de la incorporación de sistemas de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas competitivas claves en la estrategia de las pymes, además de maximizar el número de oportunidades que ofrecen las mismas para mejorar la productividad y la competitividad.

El objetivo de este plan es la identificación de las soluciones y acciones adaptadas a las necesidades de la pyme en lo referente a la mejora de la competitividad, al fomento del *e-commerce* y al marketing digital. Este plan se articula en dos fases: una primera de diagnóstico asistido de TIC realizada por profesionales de la Cámara de Comercio, financiada al 100%, y una segunda de implantación de las medidas acordadas financiadas hasta un 85% del máximo de 7.000 euros.

Dentro del último eje de objetivos del plan TICCaámaras, el marketing digital, una de las medidas previstas para las pymes es efectivamente la presencia web de la empresa a través de una página propia. El desarrollo de una página web propia sirve para promocionar los servicios de la empresa a través de internet, y la posibilidad de que clientes potenciales accedan a ella desde cualquier dispositivo, pudiéndonos dar a conocer de forma masiva a través de un solo clic.

Los beneficios para la empresa serían muchos, como por ejemplo la oferta en internet de todos los servicios de forma permanente, el incremento del público objetivo, el aumento del mercado geográfico, y la mejora del posicionamiento.

Para la creación de la página web serán necesarios los siguientes requisitos:

En primer lugar, el registro de un nombre de dominio a nombre de la empresa, debiendo contratarse los dominios con extensión .com y .es. Será más interesante el dominio .com por ser este un dominio global, es decir, que no se limita en exclusiva a España, como ocurre con el dominio .es, con el objetivo de poder ofrecer servicios en otros países de habla hispana.

En segundo lugar, un gestor de contenidos, o *content management system* (CMS), que es una aplicación web que permite la creación, administración y publicación de contenido en una página web. El CMS será en modalidad *cloud* de modo que permita a la propia empresa la modificación del contenido de la web de forma sencilla y sin necesitar conocimientos previos de programación web. Es decir, la modificación de los contenidos de la página web podrá realizarse desde la propia empresa.

En tercer lugar, el contenido mínimo de la página web deberá incorporar la presentación del negocio, información detallada sobre localización y contacto, la información sobre los servicios ofrecidos, una sección para incorporar imágenes o vídeos, y una conexión con redes sociales que están aún por crear también. También deberá incluirse la posibilidad de recibir consultas de potenciales clientes mediante la inclusión de un formulario de contacto.

En quinto lugar, el posicionamiento orgánico, o SEO, mediante la realización de una programación, definición y redacción de contenidos que tenga en cuenta los aspectos técnicos básicos que influyen el SEO. Esto quiere decir que es importante que en los textos que se incorporen en la página web, se mencionen las palabras claves que pensemos que los clientes potenciales pueden buscar en su motor de búsqueda, para así aparecer.

En sexto lugar, la página web deberá adaptarse a la visualización en dispositivos móviles o tabletas con diferentes sistemas operativos y con diferentes dimensiones de pantalla.

En séptimo lugar el servicio de alojamiento o hosting, que es una parte importante para la web en internet, y es básicamente lo que hace que la web funcione. Se optará por un hosting compartido por su bajo coste, que gira en torno a 12 euros al año, y se elegirá uno que sea veloz y sin interrupciones.

En octavo lugar, la página web deberá cumplir con todos los requisitos legales, haciendo mención especial a la Ley orgánica de protección de datos en relación con los clientes.

En noveno y último lugar, deberán incorporarse en la página principal de la página web los logotipos de las entidades financiadoras del programa, de la Cámara de Comercio y de la Unión Europea.

De manera complementaria, se implantará el servicio de analítica web, una herramienta que permite la implementación de códigos y la configuración y personalización de la herramienta de tal forma que la empresa pueda analizar las visitas al sitio web y entender el comportamiento de los usuarios, pudiendo así identificar la demanda de su clientela potencial gracias a las preferencias de las visitas. Asimismo, podrá conocerse qué áreas son las que más tráfico están generando dentro de la web, obteniendo así información para tomar decisiones estratégicas en cuanto a la prestación de servicios y a la optimización de la página. También se podrá obtener gracias a esta herramienta información que nos permita mejorar el posicionamiento orgánico del sitio. Por último, la herramienta de analítica web también permitirá identificar el mercado potencial en función de variables como las visitas por país, por ejemplo.

6.2. Redes Sociales

IUNIUS no tiene presencia en las redes sociales. Por ello, una de las medidas enmarcadas dentro del proceso de captación de clientes y del plan de marketing es la elaboración e implantación de un plan de marketing online en redes sociales creando perfiles en las oportunas redes sociales, personalizando y dinamizando dichos perfiles. En este sentido, la red social seleccionada será LinkedIn, por ser la red social más profesional. Esta presencia activa en una red social como LinkedIn permitirá a la empresa reforzar la imagen de IUNIUS contribuyendo a la mejora de la marca y a su reconocimiento. Además, también permitirá esta presencia el mejor conocimiento del mercado y de la competencia, mejorando asimismo la toma de decisiones. La presencia en esta red social

también supone una buena forma de realizar campañas promocionales específicas de forma gratuita.

Para el desarrollo de los mencionados perfiles también prestarán ayuda los asesores de la Cámara de Comercio, prestando además la formación necesaria al empleado de la empresa indicado para que a partir de los dos años sea la empresa la responsable de la llevanza de su perfil en las redes sociales. En este sentido, será necesaria la contratación de nuevo personal, lo que será tratado en un apartado posterior.

6.3. Nuevos servicios

En cuanto a la parte de estrategia que se refiere a la prestación de servicios, es una oportunidad para IUNIUS comenzar a prestar nuevos servicios, o abrir nuevas líneas de negocio, aprovechando las ventajas que ofrece la nueva ola tecnológica en aras de conseguir una ventaja competitiva frente a los competidores.

En este sentido, expondremos distintas técnicas de *data analytics* cuya implantación permitirá a la empresa estar en la vanguardia de la prestación de servicio a empresas, siendo estas técnicas relativamente sencillas y baratas de llevar a cabo, y aportando un alto valor añadido, sobre todo en el ámbito del asesoramiento o la consultoría de empresas, dado que permiten un mejor conocimiento de la información y favorecen la acertada toma de decisiones y elaboración de estrategias.

Así pues, las herramientas que implementará la empresa basadas en el análisis de datos serán modelos predictivos, pudiendo consistir estos en aprendizaje supervisado o en aprendizaje no supervisado, en *scrapping* de páginas webs, y en logística.

MODELOS PREDICTIVOS

Los modelos predictivos son una herramienta estadística que consiste en la predicción de una determinada variable dependiente, en función de determinadas variables independientes. Es decir, gracias al tratamiento masivo de datos y a algoritmos matemáticos, se pueden llegar a predecir con considerable aproximación variables importantes para los negocios. Existen dos tipos diferentes de modelos de predicción, los modelos basados en aprendizaje supervisado, y modelos basados en aprendizaje no supervisado. Explicaremos ambos a continuación.

APRENDIZAJE SUPERVISADO (AZURE)

El aprendizaje supervisado es aquel en el que la variable objetivo, es decir, la variable que tratamos de predecir es conocida para casos anteriores. A modo de ejemplo simplificado, si tratamos de predecir los ingresos de un negocio para el año $n+1$ en función de alguna de sus variables, como por ejemplo la inversión en inmovilizado material y el número de trabajadores, conocemos los ingresos del negocio en el año n , en el año $n-1$, y así sucesivamente. Sin embargo, para que funcione verdaderamente el modelo predictivo, se necesitan muchas más variables independientes y mucha cantidad de ellas, para poder así tener un *dataset* grande que dé fiabilidad al modelo.

Así pues, el conjunto de datos se divide en dos grupos, uno que contenga el 80% de los datos que se destinarán a entrenar el modelo, es decir, a que un algoritmo matemático encuentre la fórmula que correlaciona las variables independientes para hallar la variable dependiente, y otro que contenga el 20% restante de los datos que se destinarán a la validación del modelo, es decir, se pondrá a prueba al modelo obtenido gracias al algoritmo entrenado con los datos de entrenamiento, viendo si con las variables independientes el modelo logra predecir correctamente la variable dependiente.

Cabe destacar que existen dos tipos de predicción dentro de este aprendizaje supervisado, la clasificación cuando la variable a predecir es una variable discreta, por ejemplo: sí o no, y la regresión cuando la variable a predecir es una variable continua, por ejemplo el nivel de ingresos.

Para llevar a cabo estos procedimientos, pueden utilizarse diferentes programas informáticos como R o Azure, o la librería SCIKIT-LEARN de Python. Todos ellos son de acceso gratuito, por lo que su utilización no supondrá un coste para IUNIUS, si bien será necesaria la contratación de un profesional informático, lo que trataremos más adelante.

Por último, debemos hablar de las aplicaciones de negocio que supone la utilización de esta herramienta de predicción mediante aprendizaje supervisado. En este sentido, gracias a esta nueva técnica, IUNIUS podrá ofrecer a sus clientes mejores servicios de asesoría. A modo de ejemplo, a los clientes pertenecientes al sector de la hostelería les interesa saber cuál es el número de clientes recibirán de antemano para así poder saber con qué número de camareros extras deben contar para poder dar el servicio adecuado.

APRENDIZAJE NO SUPERVISADO (CLUSTERS, PREDICCIÓN IMPAGO)

El aprendizaje no supervisado es aquel en el que la variable objetivo, es decir, la variable que tratamos de predecir NO es conocida para casos anteriores. En este caso, la técnica de clustering consiste en agrupar las muestras en función de su homogeneidad con respecto a sus distintas variables. De este modo, se asigna tras realizar un estudio mediante el análisis elbow y silhouette, el número de clusters óptimo, y el algoritmo k-means agrupa las muestras más homogéneas en un mismo cluster, tratando de que los distintos clusters sean lo más heterogéneos entre ellos.

Esta técnica se puede utilizar para lograr diferentes objetivos. El clustering es uno de los mejores métodos estadísticos para realizar la segmentación de mercados. En ese sentido, se puede ofrecer a los clientes de IUNIUS un servicio de predicción de clientes. A modo de ejemplo, si un cliente dedicado al comercio menor facilita a la empresa los datos que pueda recopilar en el desarrollo de su actividad sobre los clientes, podremos analizar qué perfil de cliente es el que más compras realiza para así saber a quién dirigir las campañas de marketing.

SCRAPPING Y TEXT MINING

Todas las técnicas de análisis de datos son muy útiles para las decisiones estratégicas de negocio. No obstante, en muchas ocasiones las empresas cuentan únicamente con sus propios datos, mientras que no tiene datos de fuera de la empresa, por ejemplo, de los competidores, siendo estos datos muy valiosos para el negocio. En este sentido, existe una categoría de procesos llamada ETL (extract, transform and load), que consiste en la obtención de datos de diferentes fuentes y su posterior limpieza y carga en la fuente deseada. Por ello, debemos hablar de una técnica muy interesante, la más conocida de la categoría ETL, llamada scrapping. Esta técnica se basa en la recopilación de diversa información directamente de las páginas web. Así pues, se puede obtener toda la información recogida en internet sobre los competidores de nuestros clientes y analizarla. A modo de ejemplo, para un cliente dedicado a la hostelería en Valladolid, se puede hacer el scrapping de todas las páginas webs de todos los restaurantes de la ciudad, y gracias al *text mining* o minería de texto, analizarlo para saber todos los platos que ofrecen y todos sus precios, y así establecer una estrategia en función de estos, pudiendo decidir obtener ventajas competitivas vía precio o vía producto.

6.4. Medioambiente

Como hemos venido anunciando a lo largo del trabajo, la concienciación con el medio ambiente está cada vez más a la orden del día y se ha vuelto una necesidad que no se puede postergar. El consumo de papel en las oficinas de IUNIUS es muy elevado y hoy en día no se recicla. Por ello, nos adheriremos a la organización Ecoembes, cuya tarifa anual es de 300 euros, con el objetivo de que nos faciliten contenedores y papeleras de reciclaje para el despacho. Con esta iniciativa ecológica, además de favorecer al medio ambiente, se consigue obtener una imagen de marca concienciada con el mismo, lo cual se valora positivamente por los clientes y por los trabajadores. En este sentido, Ecoembes ayuda a poner en valor y a comunicar los logros de reciclaje, los cuales se pueden publicar en nuestra página web logrando así la obtención de la imagen de marca.

6.5. Recursos Humanos

La edad media de la plantilla de IUNIUS es bastante elevada, como ya se ha dicho anteriormente. Además, la actual plantilla no está cualificada para llevar a cabo los nuevos servicios que se van a ofrecer en la empresa. Por ello, creemos conveniente la contratación de un ingeniero informático con experiencia, así como un contrato de beca a un estudiante de ingeniería informática. Ellos dos serán los responsables de mantener la página web después de haber sido asesorados por la Cámara de Comercio, y de ejecutar la obtención y el procesamiento de datos que nos permita ofrecer los servicios de consultoría basados en los modelos predictivos y en las técnicas de scrapping.

Además, se contratará a tres estudiantes en prácticas, uno del grado en relaciones laborales y recursos humanos, que trabaje con la persona encargada de los temas laborales como tutor para que aprenda a llevarlos, y se encargue también en el futuro de los recursos humanos de IUNIUS. Otro estudiante de ADE, comercio o una carrera económica para trabajar con los empleados que llevan los temas contables. Y, por último, un estudiante de Derecho que trabaje en todos los temas jurídicos que lleve la empresa.

El becario estudiante de ingeniería informática será de último año y tendrá una beca de un año, con intención de la posterior incorporación a la plantilla de la empresa. En cuanto al estudiante en prácticas de una carrera económica, se le hará un contrato en prácticas de seis meses de febrero a julio, por ser estos los meses en los que más ayuda se necesita contablemente por el cierre del ejercicio en el mes de julio. En este caso se espera más

rotación de estudiantes en prácticas cada año, con la posibilidad de incorporación una vez terminado el grado. En cuanto al estudiante en prácticas de Derecho se tendrá más flexibilidad, priorizando las prácticas anuales.

7. Plan de negocio

En este último punto del trabajo trataremos de cuantificar todas las acciones que vamos a llevar a cabo en el marco del plan estratégico, de forma que podamos poner de manifiesto la diferencia de ingresos y gastos proyectados hasta el año 2023 para ver la rentabilidad del proyecto.

En cuanto a la creación de la página web, esta tendrá un coste de creación de unos 2.000 euros. Además, deberán sumarse unos gastos de mantenimiento de 150 euros mensuales, contando con las anualidades del dominio y del hosting compartido, que al año serán de 1.800 euros. De este modo el coste de la página web será de 3.800 euros el primer año. Debemos destacar que la página web se creará dentro del marco de actuación del plan TICCámaras de la Cámara de comercio, que financiará este proyecto al 85% durante los dos primeros años. Por ello, el coste anual para la empresa en 2019 será 570 euros (300 por la creación y 270 por el mantenimiento), 270 euros en 2020, y 1.800 euros a partir de 2021.

Se calcula que el número de clientes que contraten los servicios con IUNIUS aumentará un 8% anual gracias a la página web. Si pensamos en un escenario pesimista, diremos que el número de clientes sólo aumentará un 3% anual gracias a la página web, y en un escenario optimista aumentará en un 14% anual.

En cuanto a la presencia de perfiles en las redes sociales, la presencia en LinkedIn también permitirá a la empresa darse a conocer. Se calcula que el número de clientes también puede aumentar, si bien en menor medida que gracias a la página web. En este sentido calculamos que en un escenario medio el número de clientes aumentará un 3% gracias a la presencia en redes, un 1% en un escenario pesimista y un 5% en un escenario optimista. El coste de las redes sociales (creación y mantenimiento del perfil) se valora en 1.000 euros anuales, también financiado al 85% por la Cámara de Comercio durante los dos primeros años, por lo que costará 250 euros. A partir del tercer año será tarea del nuevo empleado ingeniero informático su mantenimiento.

En cuanto a los nuevos servicios que prestará IUNIUS, calculamos que los ingresos aumentarán en un 9% en un escenario medio, en un 2% en un escenario pesimista, y en 13 25% en un escenario optimista. El coste asociado a estos nuevos servicios es la contratación del nuevo empleado con experiencia licenciado en ingeniería informática y del becario estudiante de la misma carrera.

Por último, en cuanto a los costes, debemos tener en cuenta el salario de los nuevos trabajadores. En primer lugar, el nuevo empleado licenciado en ingeniería con experiencia tendrá un coste de 24.000 euros al año. En segundo lugar, el becario estudiante de ingeniería tendrá un coste anual de 6.000 euros al año. En tercer lugar, los estudiantes en prácticas estudiantes de relaciones laborales y derecho tendrán un coste anual cada uno de 3.600 euros. Y, en cuarto lugar, el estudiante en prácticas de carrera económica tendrá un coste de 1.800 euros anuales. Esto supone un incremento de los gastos de personal anual en 38.400 euros. Además, debemos tener en cuenta el coste de 300 euros anuales de Ecoembes.

Cabe destacar que todos los gastos derivados de la implantación de la estrategia se financiarán con el resultado del ejercicios anteriores, sin necesidad de ningún tipo de necesidad externa ni de ninguna aportación de capital.

Con todo esto, nos quedarían las tres siguientes cuentas de pérdidas y ganancias en función de los distintos escenarios que hemos planteado:

Tabla 6: Pérdidas y Ganancias en escenario medio

	ESCENARIO MEDIO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Importe de la cifra de negocio	409.145,55	495.025,20	626.206,88	792.151,70	1.002.071,90	1.267.620,96
Aprovisionamientos	-1.214,80	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00
Gastos de personal	-146.894,94	-198.760,27	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83
Sueldos y salarios	-108.829,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83
Seguridad social cargo empresa	-38.065,11	-51.530,44				
Otros gastos de explotación	-32.626,44	-33.795,50	-33.495,50	-34.775,50	-34.775,50	-34.775,50
Reparaciones y conservación	-950,94	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Servicios profesionales independientes	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00
Primas de seguros	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75
Suministros	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19
Otros servicios	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09
Publicidad		-820,00	-520,00	-1.800,00	-1.800,00	-1.800,00
Otros tributos	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47
Ecoembes		-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00
Amortización inmovilizado material	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	216.297,59	249.057,65	432.069,77	596.734,59	806.654,79	1.072.203,85
Ingresos financieros						
Gastos financieros	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86
RESULTADO FINANCIERO	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	212.252,73	245.012,79	428.024,91	592.689,73	802.609,93	1.068.158,99
Impuestos sobre beneficios	-53.063,18	-61.253,20	-107.006,23	-148.172,43	-200.652,48	-267.039,75
RESULTADO DEL EJERCICIO	159.189,55	183.759,59	321.018,68	444.517,30	601.957,45	801.119,24

Tabla 7: Pérdidas y Ganancias en escenario pesimista

	ESCENARIO PESIMISTA					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Importe de la cifra de negocio	409.145,55	434.021,60	469.394,36	507.650,00	549.023,48	593.768,89
Aprovisionamientos	-1.214,80	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00
Gastos de personal	-146.894,94	-198.760,27	-198.760,27	-198.760,27	-198.760,27	-198.760,27
Sueldos y salarios	-108.829,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83
Seguridad social cargo empresa	-38.065,11	-51.530,44	-51.530,44	-51.530,44	-51.530,44	-51.530,44
Otros gastos de explotación	-32.626,44	-33.795,50	-33.495,50	-34.775,50	-34.775,50	-34.775,50
Reparaciones y conservación	-950,94	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Servicios profesionales independientes	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00
Primas de seguros	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75
Suministros	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19
Otros servicios	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09
Publicidad		-820,00	-520,00	-1.800,00	-1.800,00	-1.800,00
Otros tributos	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47
Ecoembes		-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00
Amortización inmovilizado material	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	216.297,59	188.054,05	223.726,81	260.702,45	302.075,92	346.821,34
Ingresos financieros						
Gastos financieros	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86
RESULTADO FINANCIERO	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	212.252,73	184.009,19	219.681,95	256.657,59	298.031,06	342.776,48
Impuestos sobre beneficios	-53.063,18	-46.002,30	-54.920,49	-64.164,40	-74.507,77	-85.694,12
RESULTADO DEL EJERCICIO	159.189,55	138.006,89	164.761,46	192.493,19	223.523,30	257.082,36

Tabla 8: Pérdidas y Ganancias en escenario optimista

	ESCENARIO OPTIMISTA						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Importe de la cifra de negocio	409.145,55	540.931,33	811.397,00	1.217.095,50	1.825.643,24	2.738.464,87	
Aprovisionamientos	-1.214,80	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00	-1.300,00	
Gastos de personal	-146.894,94	-198.760,27	-198.760,27	-198.760,27	-198.760,27	-198.760,27	
Sueldos y salarios	-108.829,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	-147.229,83	
Seguridad social cargo empresa	-38.065,11	-51.530,44	-51.530,44	-51.530,44	-51.530,44	-51.530,44	
Otros gastos de explotación	-32.626,44	-33.795,50	-33.495,50	-34.775,50	-34.775,50	-34.775,50	
Reparaciones y conservación	-950,94	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	
Servicios profesionales independientes	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00	
Primas de seguros	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75	-53,75	
Suministros	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	-2.419,19	
Otros servicios	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	-27.688,09	
Publicidad		-820,00	-520,00	-1.800,00	-1.800,00	-1.800,00	
Otros tributos	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	-1.444,47	
Ecoembes		-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	-300,00	
Amortización inmovilizado material	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	-12.111,78	
EBIT	216.297,59	294.963,78	565.729,45	970.147,95	1.578.695,69	2.491.517,32	
Ingresos financieros							
Gastos financieros	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	
RESULTADO FINANCIERO	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	-4.044,86	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	212.252,73	290.918,92	561.684,59	966.103,09	1.574.650,83	2.487.472,46	
Impuestos sobre beneficios	-53.063,18	-72.729,73	-140.421,15	-241.525,77	-393.662,71	-621.868,11	
RESULTADO DEL EJERCICIO	159.189,55	218.189,19	421.263,44	724.577,31	1.180.988,13	1.865.604,34	

Como podemos observar en las tres cuentas de pérdidas y ganancias, en los tres escenarios, tanto en el medio como en el pesimista como en el optimista, el resultado del ejercicio es mejor al del año 2018, por lo que debemos llevar a cabo el plan estratégico establecido.

En cualquier caso, como sabemos, en finanzas lo más importante es el dinero efectivo que sea capaz de generar el proyecto: cash is King. Es por ello que, para analizar la generación de flujos de caja que puede generar la empresa emplearemos el método de descuentos de flujos de caja. En este sentido, los flujos de caja son los que nos permitirán pagar la deuda en primer lugar y la obtención de beneficios. Es decir, el free cash flow es el saldo de tesorería disponible que se obtiene una vez se han atendido la totalidad de pagos obligatorios. Este importe es un gran indicador de la viabilidad de la empresa independientemente de la estructura financiera.

Para realizar el descuento de flujos de caja, partimos de las ventas netas, o de la cifra de negocio. En segundo lugar, se calcula el margen EBIT, que es el porcentaje de las ventas que corresponde al EBIT, dato que hemos sacado de la cuenta de pérdidas y ganancias del escenario medio. En tercer lugar, se resta del EBIT la cantidad a pagar en impuestos resultante de aplicar el tipo impositivo del 25% al EBIT. En cuarto lugar, sumamos la amortización, dado que no son salidas de caja reales. En quinto lugar, las NOF no van a variar dado que no vamos a cambiar la estructura financiera y no vamos a necesitar financiación externa. En sexto lugar, como tampoco hay inversión en activo fijo neto, por

lo que el CAPEX es igual a cero. En séptimo lugar, sumando a la diferencia entre el EBIT y los impuestos la amortización obtenemos el flujo de caja desapalancado de los años 2019 a 2023.

Tabla 9: Descuento de Flujos de Caja

	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Netas	495.025,20	626.206,88	792.151,70	1.002.071,90	1.267.620,96
%EBIT	53%	50%	69%	75%	80%
EBIT	261.698,45	315.057,93	546.568,26	754.869,26	1.020.418,31
Impuestos	65424,6135	78764,482	136642,065	188717,315	255104,578
EBIT(1-t)	196.273,84	236.293,45	409.926,19	566.151,94	765.313,74
Amortización	12.111,78	12.111,78	12.111,78	12.111,78	12.111,78
ΔNOF	0	0	0	0	0
CAPEX	0	0	0	0	0
FCF desapalancado	208.385,62	248.405,23	422.037,97	578.263,72	777.425,52
Intereses + Deuda	40.610,20	40.610,20	40.610,20	40.610,20	40.610,20
FCF apalancado	167.775,42	207.795,03	381.427,77	537.653,52	736.815,32

Como podemos observar, el free cash flow es muy creciente de acuerdo con nuestras estimaciones, por lo tanto, merece la pena llevar a cabo la pequeña inversión en digitalización.

8. Conclusión

A modo de conclusión, debemos decir que el contexto que rodea a la empresa, así como su entorno competitivo, brindan la oportunidad de embarcarse en una nueva forma de entender el negocio articulada por la digitalización que, como hemos visto, con una pequeña inversión se pueden generar altos flujos de caja crecientes.

En este sentido, la oferta de nuevos servicios y sobre todo la publicidad a través de distintos canales, en concreto la página web y redes sociales, son elementos imprescindibles de introducir en la empresa para ser más competitivos.

9. Anexos

9.1. Balance de situación

IUNIUS, S.L.	BALANCE al 31 de Diciembre de 2018	
	Año 2018	Año 2017
A) ACTIVO NO CORRIENTE	837.484,56	849.596,34
I. INMOVILIZADO INTANGIBLE		
II. INMOVILIZADO MATERIAL	837.484,56	849.596,34
211 CONSTRUCCIONES	887.000,18	887.000,18
212 INSTALACIONES TÉCNICAS	29.662,50	29.662,50
216 MOBILIARIO	11.872,64	11.872,64
218 ELEMENTOS DE TRANSPORTE	11.570,25	11.570,25
281 AMORT.ACUM.INMOVILIZADO MATERIAL	(102.621,01)	(90.509,23)
III. INVERSIONES INMOBILIARIAS		
IV. INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOC.LARGO PLAZO		
V. INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO		
VI. ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO		
B) ACTIVO CORRIENTE	109.219,52	27.175,99
I. EXISTENCIAS		
II DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	8.737,90	13.672,00
1. CLIENTES POR VENTAS Y PRESTACIONES DE SERVICIOS	8.737,90	13.672,00
430 CLIENTES	8.737,90	13.672,00
2. ACCIONISTAS (SOCIOS) POR DESEMBOLSOS EXIGIDOS		
3. OTROS DEUDORES		
III. INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOC.A C.P.		
IV. INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO		
V. PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO		
VI EFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES	100.481,62	13.503,99
572 BANCOS E INST.CRÉDITO C/C VISTA, EUROS	100.481,62	13.503,99
TOTAL ACTIVO	946.704,08	876.772,33

A) PATRIMONIO NETO	458.375,16	379.185,61
I) FONDOS PROPIOS	458.375,16	379.185,61
I. CAPITAL	100.000,00	100.000,00
1. CAPITAL ESCRITURADO	100.000,00	100.000,00
100 CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00
2. (CAPITAL NO EXIGIDO)		
II. PRIMA DE EMISIÓN		
III. RESERVAS		
IV. (ACCIONES Y PARTIC. EN PATRIMONIO PROPIAS)		
V. RESULT.EJERC.ANTERIORES	199.185,61	188.631,28
120 REMANENTE	10.554,33	
121 RESULT.NEGATIVOS EJERCICIOS ANTERIORES	188.631,28	188.631,28
VI. OTRAS APORTACIONES DE SOCIOS		
VII. RESULTADO DEL EJERCICIO	159.189,55	90.554,33
129 RESULTADO DEL EJERCICIO	159.189,55	90.554,33
VIII. (DIVIDENDO A CUENTA)		
II) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.		
B) PASIVO NO CORRIENTE	454.115,18	490.680,52
I. PROVISIONES A LARGO PLAZO		
II. DEUDAS A LARGO PLAZO	454.115,18	490.680,52
1. DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO		
2. ACREEDORES POR ARRENDAMIENTO FINANCIERO		
3. OTRAS DEUDAS A LARGO PLAZO	454.115,18	490.680,52
171 DEUDAS A LARGO PLAZO	454.115,18	490.680,52
III. DEUDAS EMPR. GRUPO Y ASOC L.P.		
IV. PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO		
V. PERIODIFICACIONES A L.P.		
VI. DEUDAS CON CARACTERÍSTICAS ESPECIALES A L.P.		
C) PASIVO CORRIENTE	34.213,74	6.906,20
I. PROVISIONES A CORTO PLAZO		
II. DEUDAS A CORTO PLAZO		
1. DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO		
2. ACREEDORES POR ARRENDAMIENTO FINANCIERO		
3. OTRAS DEUDAS A CORTO PLAZO		
III. DEUDAS EMPRES.GRUPO Y ASOC.C.P.		
IV. ACREED.COMERC. Y OTRAS CTAS A PAGAR	34.213,74	6.906,20
1. PROVEEDORES		
2. OTROS ACREEDORES	34.213,74	6.906,20
475 HACIENDA PUBLICA, ACREEDOR	30.605,71	6.906,20
476 ORGANISMO S.SOCIAL, ACREEDOR	3.608,03	
V. PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO		
VI. DEUDA CON CARACTERÍSTICAS ESPECIALES A C.P.		

IUNIUS, S.L.

BALANCE al 31 de Diciembre de 2018

	<u>Año 2018</u>	<u>Año 2017</u>
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	946.704,08	876.772,33

9.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

IUNIUS, S.L.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS al 31 de Diciembre de 2018	
	Año 2018	Año 2017
1. Importe neto de la cifra de negocios	409.145,55	318.860,75
700 VENTAS DE MERCADERIAS	409.145,55	
705 PRESTACION DE SERVICIOS		318.860,75
2. Variación de exist.prod.term.curso de fabric.		
3. Trabajos realizad.empresa para su activo		
4. Aprovisionamientos	(1.214,80)	
602 COMPRAS OTROS APROVISIONAMIENTOS	(1.214,80)	
5. Otros ingresos de explotación		
6. Gastos de personal	(146.894,94)	(147.141,68)
640 SUELDOS Y SALARIOS	(108.829,83)	(147.141,68)
642 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	(38.065,11)	
7. Otros gastos de explotación	(32.626,44)	(40.844,47)
622 REPARACIONES Y CONSERVACION	(950,94)	
623 SERVICIOS DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES	(70,00)	
625 PRIMAS DE SEGUROS	(53,75)	
628 SUMINISTROS	(2.419,19)	
629 OTROS SERVICIOS	(27.688,09)	(39.644,00)
631 OTROS TRIBUTOS	(1.444,47)	(1.200,47)
8. Amortización del Inmovilizado	(12.111,78)	(4.701,52)
681 AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL	(12.111,78)	(4.701,52)
9. Imputación de subv.de innov.no financiero y otras		
10. Excesos de provisiones		
11. Deterioro y resultado por enajen.del inmovilizado		
12. Otros resultados		
A) RESULTADO DE EXPLOTACION	216.297,59	126.173,08
13. Ingresos financieros		
14. Gastos financieros	(4.044,86)	(5.433,97)
662 INTERESES DE DEUDAS	(4.044,86)	(5.433,97)
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		
16. Diferencias de cambio		
17. Deterioro y resultado por enaj.intrumentos financ.		
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero.		
B) RESULTADO FINANCIERO	(4.044,86)	(5.433,97)
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	212.252,73	120.739,11
19. Impuestos sobre beneficios	(53.063,18)	(30.184,78)
630 IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	(53.063,18)	(30.184,78)
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	159.189,55	90.554,33

10. Índice de tablas

Tabla 1: Balance de situación	6
Tabla 2: Creación de pymes en Valladolid por sector en junio 2018	15
Tabla 3: Clientes de la empresa por sector	35
Tabla 4: Amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas	36
Tabla 5: Creación de empresas por sector en Valladolid en Junio 2018	39
Tabla 6: Pérdidas y Ganancias en escenario medio	54
Tabla 7: Pérdidas y Ganancias en escenario pesimista.....	54
Tabla 8: Pérdidas y Ganancias en escenario optimista.....	55
Tabla 9: Descuento de Flujos de Caja	56

11. Bibliografía

- Arrúe, Í. (7 de Agosto de 2018). Valladolid lidera la caída en creación de pymes en la región con un 16,3% menos. *Diario de Valladolid*.
- C. C. (19 de Septiembre de 2018). El Gobierno estudia una bajada de impuestos a las pymes desde el 25% al 23%. *El País*, pág. https://elpais.com/politica/2018/09/19/actualidad/1537362855_682986.html.
- Ciudadanos. (2019). *Programa Ectoral Ciudadanos 2019*. Obtenido de <https://www.ciudadanos-cs.org/programa-electoral>
- El Economista. (s.f.). Obtenido de <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/ASESOR-FINANCIERO/provincia/VALLADOLID/PgNum-12/>
- El Mundo. (30 de Septiembre de 2018). La economía se desacelera, éstos son los síntomas. *El Mundo*.
- Empresa, D. G. (Enero 2019). *Retrato de la PYME*. Madrid.
- Encinas, A. G. (26 de Septiembre de 2018). La Universidad de Valladolid baja a 18.552 alumnos de grado pese al repunte de nuevas matrículas. *El Norte de Castilla*, págs. <https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/baja-18552-alumnos-20180926215345-nt.html>.
- Fernández, A., & Alonso, A. (19 de Diciembre de 2014). El efecto sobre el PIB de la disminución de la población adulta. *El Confidencial*, págs. https://blogs.elconfidencial.com/economia/el-analisis-de-sintetia/2013-04-25/el-efecto-sobre-el-pib-de-la-disminucion-de-la-poblacion-adulta_598218/.
- Fontanillo, O. (23 de Junio de 2017). La digitalización, de herramienta a estrategia esencial para sobrevivir. *El Economista*, págs. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8452851/06/17/La-digitalizacion-de-herramienta-a-estrategia-esencial-para-sobrevivir.html>.
- González, R. (28 de Septiembre de 2018). Las pymes optimistas: el 60% cree que ingresará más. *Cinco Días*, pág. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/27/pyme/1538079464_017988.html.
- Informa. (2018). *demografía empresarial junio 2018*. https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/content_entry5809cd5ecdaeee62837a6c51/5b433a9f24142d00acf1899d/files/demografia_062018.pdf?1531132575.
- J. d. (20 de Septiembre de 2018). La economía sufrirá una “preocupante” ralentización este año. *Noticias cyl*.
- Malagón, P. (25 de Febrero de 2018). La 'diarrea normativa' aumentó un 19% en 2017 y se duplicará en 2018. *Libre Mercado*, págs. <https://www.libremercado.com/2018-02-25/la-diarrea-normativa-aumento-un-19-en-2017-y-se-duplicara-en-2018->

1276614403/ https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-461-la-produccion-normativa-en-2017.pdf .

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (s.f.). *Series históricas de estudiantes*. Obtenido de Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: <https://www.educacion.gob.es/educabase/tabla.do?path=/Universitaria/Series/Estudiantes/Egresados/10/&file=SEGR102.px&type=pcaxis&l=0%3C/font%3E>

Molina, C. (26 de Septiembre de 2018). Solo el 3% de las pymes considera prioritaria la digitalización. *Cinco Días*, pág. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/26/companias/1537957764_489104.html.

Norte de Castilla. (8 de abril de 2019). Valladolid lideró en 2018 el crecimiento regional y repetirá este año con el 2,8%. pág. <https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/valladolid-lidero-2018-20190408210949-nt.html>.

Observatorio Regional BBVA. (2019). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/politica/20190530/462569605060/bbva-preve-un-crecimiento-economico-de-cyl-del-22-este-ano-y-del-2-en-2020.html>

PSOE. (2019). *Programa Electoral*. Madrid: <http://psoe.es/programa-electoral/>.

Rallo, J. R. (25 de Marzo de 2019). Por qué la inversión de la curva de tipos suele anticipar recesión. *El Confidencial*, pág. https://blogs.elconfidencial.com/economia/laissez-faire/2019-03-25/inversion-curva-recesion_1900290/.

Rosique, C. (24 de Marzo de 2019). Valores que ganan y pierden con los tipos cero. *Expansión*, pág. <http://www.expansion.com/mercados/2019/03/24/5c97b5abe5fdeaf7078b45b3.html>.

Servicio de Empleo Público Estatal (SEPE). (2018). *Informe del Mercado de Trabajo de* . Valladolid.

Unidas Podemos. (2019). *Programa Electoral 2019*. Madrid: https://podemos.info/wp-content/uploads/2019/04/Podemos_programa_generales_28A.pdf.

Universidad de Valladolid. (2018). *ESTUDIANTES MATRICULADOS POR ESTUDIOS UVA: GRADOS 2017/18*. Obtenido de Universidad de Valladolid: http://portaldetransparencia.uva.es/_documentos/Matricula-Efectiva_17-18.pdf

Vela, V. (12 de Septiembre de 2017). Cómo han afectado a Valladolid 10 años de crisis. *El Norte de Castilla*, pág. <https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/afectado-valladolid-anos-20170912204409-nt.html>.

Vela, V. (26 de Junio de 2018). Valladolid recibe más población extranjera, pero no compensa la baja natalidad. *El Norte de Castilla*, pág. <https://www.elnortedecastilla.es/valladolid/valladolid-recibe-poblacion-20180626185604-nt.html>.

Viaña, E. (25 de Agosto de 2018). La pyme suspende en digitalización. *Expansión* , págs.
<http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/08/25/5b72b3b5268e3ee5048b4638.html>.