



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Trabajo de fin de grado  
Grado en Administración y Dirección de empresas

# Plan de empresa para la apertura de una agencia de servicios inmobiliarios en Valencia.

Autor: **Omar Izquierdo Hernández**  
Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Curso 2018/2019



## Índice de contenido

Índice de figuras .....	4
Índice de tablas .....	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1- Resumen.....	6
1.2- Objeto.....	6
1.3- Objetivos .....	7
1.4- Metodología .....	8
1.5- Justificación y motivo de la investigación .....	8
1.6- Estructura del trabajo.....	9
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES .....	11
2.1- Evolución del sector inmobiliario .....	11
2.2- Situación actual del sector inmobiliario .....	12
2.4- La idea de negocio: Lienzo Canvas .....	14
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA .....	17
3.1- Análisis del macroentorno. PESTEL .....	17
3.2- Análisis del microentorno. Modelo 5 Fuerzas de Porter.....	21
3.3- Competencia Directa.....	23
3.4- Análisis DAFO .....	26
CAPÍTULO 4: OPERACIONES Y PROCESOS .....	29
4.1- Localización .....	29
4.2- Distribución de la oficina.....	32
4.3- Descripción de los procesos del servicio .....	33
CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	37
5.1- Visión, valores y objetivos .....	37
5.2- Forma jurídico fiscal de la empresa .....	37
5.3- Análisis de los Puestos de Trabajo (ATP).....	39
5.4- Organigrama.....	41
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING .....	43
6.1- Público Objetivo .....	43
6.2- Plan de acción: Análisis del Marketing Mix .....	44
6.3- Control del resultado.....	51
CAPÍTULO 7: PLAN ECONOMICO FINANCIERO .....	53
7.1- Plan de inversión .....	53
7.2- Plan de financiación .....	54
7.3- Horizonte realista .....	55

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES .....	65
Bibliografía .....	67
Anexos .....	70
Horizonte Pesimista .....	76
Horizonte Optimista .....	79

## Índice de figuras

Figura 1 Sector Inmobiliario año 2006-2018 precio por metro cuadrado .....	12
Figura 2 Concesión de créditos a nuevas operaciones de adquisición de vivienda 2016-2018 .	13
Figura 3 Hipotecas constituidas entre 2006 y 2019 .....	13
Figura 4 Previsión de crecimiento .....	14
Figura 5 Análisis PESTEL .....	17
Figura 6 Tasa de paro 2002-2019 .....	19
Figura 7 Tasa de crecimiento y previsión de la población española .....	20
Figura 8 Mapa de la herramienta 5 Fuerzas de Porter .....	22
Figura 9 Mapa de la situación de la competencia .....	24
Figura 10 Mapa del análisis DAFO .....	26
Figura 11 Localización .....	29
Figura 12 Barrio de La Raiosa- Valencia. ....	30
Figura 13 Ubicación del local .....	31
Figura 14 Plano catastral del local .....	31
Figura 15 Ficha catastral del local .....	32
Figura 16 Modelo standard del plano de la oficina .....	33
Figura 17 Pirámide de procesos en función del tiempo dedicado .....	34
Figura 18 Organigrama de nuestra empresa .....	42
Figura 19 Barrio de la Raiosa- Valencia capital .....	43
Figura 20 Fases de nuestro servicio .....	47
Figura 21 Modelo AIDA .....	49
Figura 22 Portales inmobiliarios utilizados .....	50
Figura 23 Proceso de control del plan de marketing .....	52
Figura 24 Tabla amortización directa simplificada .....	53

## Índice de tablas

Tabla 1 Lienzo Canvas: Idea de negocio .....	15
Tabla 2 Resumen del análisis DAFO .....	28
Tabla 3 Inversión inicial .....	54
Tabla 4 Amortización de inmovilizado .....	54
Tabla 5 Incremento porcentual de la facturación .....	56
Tabla 6 Detalle de la previsión de ingresos 2020 .....	56
Tabla 7 Detalle de la previsión de ingresos 2021 .....	57
Tabla 8 Detalle de la previsión de ingresos 2022 .....	57
Tabla 9 Previsión de gastos ejercicio 2020 .....	57

Tabla 10 Previsión gastos extraordinarios 1T 2020 .....	58
Tabla 11 Resultado del ejercicio 2020.....	59
Tabla 12 Resultado del ejercicio 2021.....	60
Tabla 13 Resultado del ejercicio 2022.....	61
Tabla 14 Resultados anuales antes de impuesto .....	62
Tabla 15 Tramos IRPF .....	62
Tabla 16 Beneficio del empresario para cada ejercicio .....	62
Tabla 17 Plazo de recuperación de la inversión.....	63
Tabla 18 Detalle del IVA ejercicio 2020.....	64
Tabla 19 Detalle del IVA ejercicio 2021.....	64
Tabla 20Detalle del IVA ejercicio 2022.....	64

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Para comenzar con el desarrollo de nuestro plan de empresa empezaremos por detallar el objeto y objetivo perseguido del presente trabajo fin de grado. Después analizaremos la metodología utilizada para la realización de las correspondientes investigaciones, y para finalizar observaremos como se estructurará el informe.

### 1.1- Resumen

El propósito del presente plan de empresa es demostrar la viabilidad de nuestra empresa, una agencia de servicios inmobiliarios en la ciudad de Valencia. Para ello hemos realizado análisis del macroentorno como el microentorno en el que se desarrollará nuestra empresa. Además, hemos analizado un plan de marketing específico para el servicio que queremos ofrecer, junto con un análisis de la viabilidad económica y financiera.

Por otra parte, la metodología utilizada se fundamentará en la literatura analizada a lo largo de la carrera, junto con revistas de carácter científico.

Nuestra principal motivación a la hora de realizar el presente plan de empresa ha sido la propia experiencia en el sector, y por tanto pensamos que puede funcionar de manera eficiente una empresa con los siguientes sistemas operativos y financieros.

Como conclusión, demostraremos la viabilidad de nuestra empresa y por ello recomendaremos su puesta en marcha.

### 1.2- Objeto

El objeto será identificar y describir nuestra idea de negocio, estudiar la viabilidad técnica, comercial y financiera de la misma, y planificar qué estrategias vamos a seguir para transformar la idea de negocio en una sólida, eficiente y productiva empresa en funcionamiento.

Para ello, queremos plantear una agencia de servicios inmobiliarios, situada en la ciudad de Valencia, más concretamente en el barrio de La Raiosa.

Gracias a la experiencia que tenemos en el sector, nos ha servido de gran ayuda a la hora de elaborar importantes partes del plan de empresa, tales como es la operativa de la empresa, los procesos y operaciones a seguir para lograr producir beneficios económicos, eso es de vital importancia, pues si no generas producción jamás podrás tener éxito en tu negocio.

La línea de actuación de la empresa será buscar la satisfacción del cliente, con el objetivo de fidelizarlo en el largo plazo, pues, en este sector, hemos podido observar que, si buscas mantener el éxito, debes hacer un buen trabajo con todos y cada uno de tus clientes. De esa manera tendrás más posibilidades de que el entorno que rodea tu negocio esté más predispuesto a solicitar tus servicios.

Para la realización del plan de empresa, nos hemos apoyado en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas, basándonos en las asignaturas que hemos logrado superar.

En el presente trabajo fin de grado nos hemos apoyado activamente en las asignaturas analizadas en la carrera, pero especialmente en las siguientes para la utilización de determinadas herramientas analíticas:

La asignatura “Marketing Estratégico de Servicios Industriales” para el estudio del marketing relacional, y la realización del Plan de Marketing. (Alcaide Casado J. C., 2008)

La asignatura “Derecho de la empresa” y “Derecho del trabajo” para el estudio de la situación fiscal española con lo que respecta al sector inmobiliario. (Bataller Grau, 2018)

La asignatura “Macroeconomía” para el estudio del macroentorno de la empresa mediante la utilización de la herramienta PESTEL. (Dornbusch R. S., 2015)

La asignatura “Estrategia y Diseño de la Organización” y “Dirección de Recursos Humanos” para el estudio de los puestos de trabajo y análisis del entorno de la empresa. (Johnson, Gerry, Scholes, & Whittington, 2010)

Las asignaturas “Análisis y consolidación contable” y “Gestión fiscal de la empresa” para la realización de análisis financiero de la empresa. (Llorente Olier, 2010)

### 1.3- Objetivos

Los objetivos que presentará este trabajo será el análisis tareas que debe llevar a cabo nuestra empresa, y de esta manera determinar qué estrategia deseamos seguir para mantener la viabilidad de nuestra empresa. Para ello, sobra destacar que siempre intentaremos maximizar los beneficios de la empresa en cada uno de los procesos productivos de la misma.

Dichos objetivos conformarán cinco grandes bloques que detallaremos a continuación:

En primer lugar, conocer el entorno en el que la empresa desempeñará su labor. Esto englobará la situación política y económica en la que se vea envuelta, la competencia que tendrá que superar o las costumbres sociales o legales que deberá sortear. Para el cumplimiento de este objetivo utilizaremos las herramientas PESTEL, Las Cinco Fuerzas de Porter y DAFO.

En segundo lugar, estudiar de manera estructurada las operaciones y procesos a realizar para ofrecer nuestro servicio a cada cliente y además veremos donde localizaremos nuestra oficina y cómo se distribuirá.

En tercer lugar, realizar un análisis de los recursos humanos necesarios, donde encontraremos la visión que deberá tener todo miembro en nuestra empresa, los requisitos que deberá cumplir cada de miembro de la plantilla, el análisis de los puestos de trabajo y por último el organigrama de nuestra empresa.

En cuarto lugar, desarrollar un plan de marketing de la empresa. Detallando los planes de acción del Marketing Mix (política de producto, precio, distribución y comunicación), y el proceso de control de resultados que se llevará a cabo con el fin de corregir las desviaciones que puedas surgir.

En quinto lugar y, por último, demostrar la viabilidad económica financiera de la empresa, pasando por tres horizontes de resultado esperado distintos: realista, pesimista y optimista.

Tras el cumplimiento de los anteriores objetivos que nos hemos marcado, finalizaremos nuestro trabajo fin de grado con unas correspondientes conclusiones, que nos ayudarán a vislumbrar nuestra decisión.

#### 1.4- Metodología

El presente plan de empresa llevará cabo una serie análisis de los antecedentes del sector, el entorno en el cual se desarrollará la empresa, desarrollo de las operaciones y procesos que va a utilizar la empresa en su actividad diaria, análisis de la organización y estructura de la empresa, propuesta de mi Plan de Marketing, mediante un análisis completo del Marketing Mix, y por último un análisis económico-financiero. Para poder llevar a cabo estos análisis ha sido necesario acceder a diversas fuentes de información.

Por un lado, las fuentes primarias utilizadas, es decir, aquellas que son una nueva fuente de datos, conseguir de manera directa a un público objetivo, han sido:

Observación: he podido trabajar durante más de 4 años plenamente en el sector inmobiliario, involucrándome en todas las tareas de la gestión de una agencia inmobiliaria.

Por otro lado, las fuentes de información secundarias, es decir, aquellas que ya se muestran analizadas o que han sido investigadas previamente por otras personas u organismos, han sido diversas:

INE (Instituto Nacional de Estadística).

IVE (Instituto Valenciano de Estadística).

Banco de España.

Cámara de comercio de Valencia.

Libros.

Revistas e informes de los principales bancos españoles (BBVA y CAIXABANK).

Páginas web.

La metodología utilizada cuenta con una gran variedad de recursos, lo que ha producido tener una mayor muestra de datos para poder compararlos y llegar a una conclusión lo más exacta posible.

#### 1.5- Justificación y motivo de la investigación

Según los análisis que a continuación realizaremos, nos encontramos ante un momento óptimo del sector inmobiliario debido al incremento experimentado en el número de compraventas realizadas y demás factores que potencian su crecimiento en las principales capitales españolas y por tanto en la ciudad de Valencia, es una justificación más que suficiente para aprovechar la ocasión de realizar un plan de empresa para la apertura de una agencia de servicios inmobiliarios en Valencia.

La principal motivación para la realización de este plan de empresa ha sido la propia experiencia. Me he dedicado durante 4 años a este sector y he disfrutado realizando esta labor además de



haber cumplido mis objetivos profesionales, es por ello el interés en abrir una oficina en Valencia y dirigir este negocio ya que sé a ciencia cierta que es muy rentable si se es metódico, claro y profesional.

Investigaremos metódicamente los procesos de creación de una agencia inmobiliaria, y realizaremos un plan de marketing para lograr un plan de actuación que nos guíe al éxito. Tal y como hemos reflejado en el apartado anterior de “Metodología”, nos apoyaremos en toda la documentación y experiencia de calidad que podamos encontrar con el fin de tener la mayor información y así poder compararla.

## 1.6- Estructura del trabajo

Para la realización del presente proyecto comenzaremos por realizar un análisis de los antecedentes del sector inmobiliario español, estudiando lo sucedido en los 13 últimos años.

Una vez analizado los antecedentes, investigaremos del entorno de la empresa, en primer lugar, el entorno más lejano, aquél que la empresa no puede influenciar, el macroentorno, mediante un análisis utilizando la herramienta Pestel; seguido de un análisis más cercano de la empresa, el microentorno, mediante la utilización de la herramienta de 5 Fuerzas de Porter.

Después realizaremos un detallado informe de las operaciones y procesos de la empresa que necesitará definir para su correcto funcionamiento, así como un análisis de los recursos humanos. También estableceremos un plan de marketing a través de la realización de un Marketing Mix, pasando a investigar cada una de las 4 P's: producto, precio, comunicación y distribución.

Y por último y antes de realizar las conclusiones, desarrollaremos análisis de la viabilidad económica y financiera de la empresa, definiendo tres horizontes esperados: realista, pesimista y optimista.



## CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

A continuación, en el presente capítulo analizaremos la evolución que ha experimentado el sector inmobiliario en España, y los desencadenantes que provocaron la ya pasada crisis económica. Por último, detallaremos a través de la herramienta Lienzo Canvas nuestra idea de negocio.

### 2.1- Evolución del sector inmobiliario

A lo largo de las últimas décadas el sector inmobiliario ha experimentado una batería de gruesas oscilaciones, por un lado, provocadas por los también ciclos de la económicos, y por otro lado, por motivos globales que han afectado nuestra economía. Además, la fundamentación en el “ladrillo” de la sociedad española ha generado una total dependencia a dicho sector, generando un punto crítico de desestabilización en la población activa ante cambios cíclicos de la economía.

Para comenzar, es imprescindible destacar la burbuja inmobiliaria provocada por la especulación de los precios de la vivienda entre los años 2005 a 2007, fundamentada en la compra y posterior venta de activos inmuebles tanto por grandes entidades de inversión como por la sociedad en general, con el objetivo de incrementar el precio de venta y obtener un jugoso beneficio a muy corto plazo.

Un factor determinante para fomentar dicho mecanismo fue la corriente de financiación que ofrecieron los bancos, con la modalidad de “todos los gastos pagados”, financiando en muchas ocasiones a más del 100% de la financiación que sus clientes necesitaban (recordemos que a partir del estallido de la burbuja inmobiliaria en el año 2008, el banco de España estableció como porcentaje máximo de financiación el 80%) generando la facilidad para poder disponer de un peligroso crédito especulativo. (Domínguez, 2009)

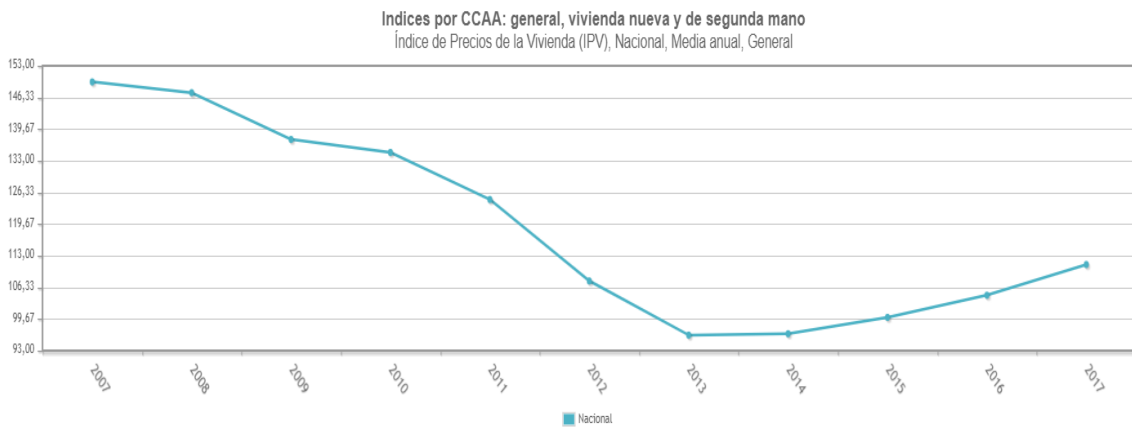
Posteriormente entre los años 2008 a 2015 el sector inmobiliario sufrió una época de fuerte recesión económica, provocada por la caída repentina de los precios de la vivienda (tal y como podremos observar en la gráfica que veremos a continuación), hasta llegar en algunas comunidades autónoma con descenso del 40% del precio medio de la vivienda. Puesto que los precios estuvieron cayendo, la demanda cayó drásticamente ya que los compradores no querían comprar algo que con el paso del tiempo se devaluara, provocando una situación que coloquialmente llamamos “el pez que se muerde la cola” (Alarcos, 2015).

A partir del año 2015 y mediante la implantación de una política de austeridad por parte del gobierno que dirigió los años de recesión, aparecieron los primeros brotes verdes en la economía española y por ende en el sector inmobiliario, que se pudieron observar en pequeños incrementos del precio medio de la vivienda en España (David & Mark, 2016).

Con el paso de los años hasta la actualidad, estos incrementos de la economía se vieron incentivados por la situación favorable que comenzaron a experimentar los bancos, generando así financiación para sus clientes.

Todo lo anterior expuesto podemos observarlo más detalladamente en la figura que aparece a continuación:

Figura 1 Sector Inmobiliario año 2006-2018 precio por metro cuadrado



Fuente: página oficial INE (INE, 2019)

Aquí podemos observar claramente el inicio de la recesión económica en España que provocó un descenso drástico del precio medio de la vivienda a partir del año 2008, y los pequeños incrementos de precio que se empezaron a experimentar a partir del año 2015. (Luis, y otros, 2017)

## 2.2- Situación actual del sector inmobiliario

Actualmente el sector inmobiliario español se encuentra en un momento de prosperidad y constante crecimiento. El sector ha logrado consolidar la continuidad de crecimiento en los últimos 3 años, es decir, a partir del año 2015 tal y como hemos podido observar en el gráfico anterior.

Actualmente se ha comenzado a acelerar el crecimiento del precio de la vivienda más aún a partir del segundo trimestre del año 2018, suponiendo un 3,8% interanual, superior al 3,2% del segundo trimestre del año anterior, según los datos del INE.

Al igual que uno de los factores determinantes para el incremento del número de compraventas fue la concesión de crédito desproporcionado por parte de las entidades bancarias, actualmente, ahora sigue siendo uno de los factores determinantes del incremento del número de compraventa y por ende del precio medio de la vivienda en España. Tal y como podemos observar en la figura a continuación:

Figura 2 Concesión de créditos a nuevas operaciones de adquisición de vivienda 2016-2018



Fuente: página oficial de BBVA Research, autor del informe (Félix, 2018)

En la anterior figura podemos observar cómo ha habido un incremento de la financiación ofrecida a las familias (cuantificado por número de nuevas operaciones crediticias) por parte de las entidades bancarias españolas a partir del año 2016, generando a su vez de manera proporcional un incremento de las compraventas producidas durante estos años hasta el día de hoy.

Figura 3 Hipotecas constituidas entre 2006 y 2019



Fuente: página oficial INE (INE, 2019)

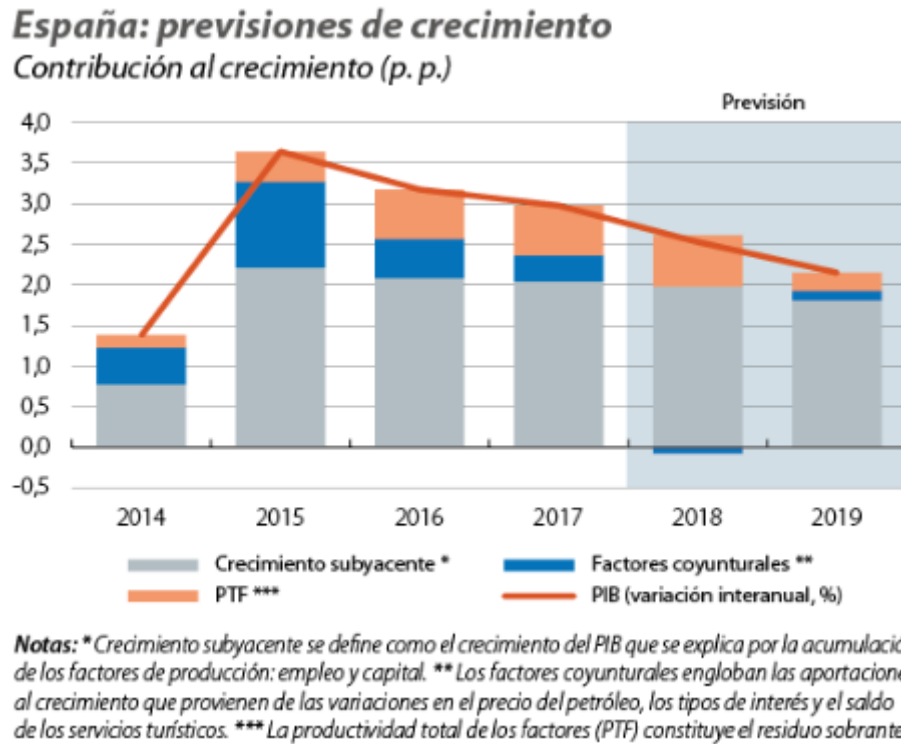
Tal y como podemos observar, al comparar el incremento experimentado entre los años 2016 y 2018 con los valores tan altos de los años 2005 al 2007, comprendemos que nos encontramos ante un incremento razonable y moderado de las hipotecas constituidas actualmente.

¿Qué nos deparará el futuro? Se preguntan muchos analistas. Pues bien, según el informe de CaixaBank Research realizado el pasado 1 de abril del 2019 bajo el título “Inversión de la curva de tipos EE.UU. ¿preludio de recesión?” nos advierte que hay indicios para pensar que la economía estadounidense entrará en recesión los próximos 6 y 18 meses a partir de éste momento y por tanto afectando de igual manera a las economías europeas, no obstante también nos informa que la recesión es cíclica y que se espera que sea liviana en comparación

con la última recesión sufrida en todo el mundo (comprendida entre los años 2007 y 2015 en España).

Por lo tanto, esperamos contar con este factor negativo en la futura economía española para poder paliarlo y mantener a flote nuestra empresa. (Research, 2019) A continuación, observaremos gráficamente lo anteriormente expuesto.

Figura 4 Previsión de crecimiento



Fuente: informe mensual CaixaBank Research (Research, 2019)

#### 2.4- La idea de negocio: Lienzo Canvas

Una manera eficiente de comenzar con un plan de empresa es plasmar de forma práctica y sencilla nuestra idea de negocio a través de la herramienta de lienzo Canvas (Pigneur & Osterwalder, 2010). Esta metodología en forma de lienzo es muy útil a la hora de mostrar de manera global una idea de negocio, en nuestro caso, un plan de empresa para la apertura de una agencia inmobiliaria en Valencia.

Para completar el lienzo hemos comenzado por analizar las variables de la derecha, es decir, propuesta de valor, relaciones con clientes, segmento de clientes, canales y fuente de ingresos, ya que éstos representan al entorno de la empresa y es de primera prioridad analizar qué está pasando en el entorno donde voy a desarrollar mi negocio (Pigneur & Osterwalder, 2010).

Tabla 1 Lienzo Canvas: Idea de negocio

<p><b>Asociaciones clave</b>                  Nuestros proveedores clave serán los portales inmobiliarios web:                  -Idealista                  -Fotocasa                  -Habitacalia</p> <p>Y también los portales de investigación de información privada:                  -Inglobaly                  -Bitmon</p>	<p><b>Actividades clave</b>                  -Servicio personalizado para la venta de cada inmueble.                  -Promoción de los servicios de la empresa.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b>                  Nos encargaremos de la gestión integral en la compraventa de un inmueble, desde un punto de vista personalizado a cada cliente.                  Un servicio basado en la profesionalidad, la seguridad probada, la cortesía, la comunicación y el conocimiento del cliente.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b>                  -Marketing relacional.                  -Servicios personalizado.</p>	<p><b>Segmentos de clientes</b>                  Nuestros clientes objetivos serán las personas residentes o no que dispongan de un inmueble en propiedad en nuestra zona de actuación.</p>
<p><b>Recursos clave</b>                  -Recursos humanos, las relaciones con nuestros clientes es la base de nuestro éxito.                  -Base de datos.                  -Oficina bien localizada.</p>		<p><b>Canales</b>                  -Páginas web.                  -Oficina física.                  -Folletos publicitarios.                  -Portales inmobiliarios.</p>		
<p><b>Estructura de costes</b>                  Los principales costes de la empresa serán:                  Inversión inicial: el mobiliario, la reforma, licencia de actividad, fianzas, rotulaciones, publicidad y diseño de la página web corporativa.                  Mensualmente: alquiler, publicidad y suministros.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b>                  -La agencia cobrará un 4% sobre el precio de venta del inmueble a repartir entre comprador y vendedor. Obteniendo como valor mínimo 2.000€+IVA por parte (comprador y vendedor), es decir, 4.000€+IVA por operación de compraventa.                  -La forma de pago será preferiblemente por transferencia bancaria a la cuenta de la empresa, o como segunda opción cheque bancario nominativo.</p>		

*Fuente: elaboración propia (2019) basada en el modelo desarrollado por (Pigneur & Osterwalder, 2010).*





## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

En el siguiente capítulo realizaremos una batería de análisis para evaluar la situación de la empresa en lo que respecta al macroentorno, es decir, aquellos factores que afectan por igual a todas las empresas de la sociedad, mediante la puesta en marcha del sistema de trabajo PESTEL.

Por otro lado, utilizaremos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 2008), para realizar un análisis del entorno más cercano a la empresa, el microentorno, que representan aquellos factores que afectan a un grupo específico de empresas o sector, condicionando su actividad empresarial.

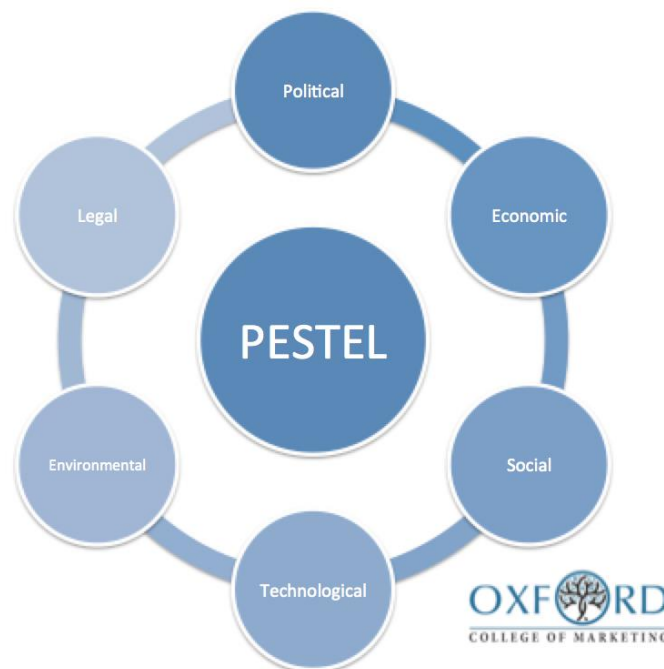
Después de lo anterior, procederemos a analizar cuál será la competencia directa para nuestra empresa y realizaremos un análisis DAFO para observar las ventajas o inconvenientes comerciales a los que se enfrentará nuestra agencia. (Baena, 2003)

### 3.1- Análisis del macroentorno. PESTEL

La herramienta PESTEL se utiliza para la realización del análisis estratégico del macroentorno que rodea a la empresa, para ello procederemos a analizarlo con el objetivo de comprender como se comportará nuestro mercado en el futuro más cercano, mediante los factores externos que afectarán tanto a nuestra empresa como a las empresas que comprenderán la competencia.

A continuación, mostraremos mediante la siguiente figura los seis macro factores que corresponden al análisis PESTEL:

Figura 5 Análisis Pestel



*Fuente: elaboración propia (2019) basada en el libro de (Dornbusch & Startz, 2015.)*

## Factores Políticos

Analizando el Plan estatal de viviendas para los años 2018-2021 publicado en la página web del ministerio de Fomento (Fomento, 2018) podemos conocer las distintas ventajas fiscales a la hora de comprar una vivienda que disfrutarán los compradores en función de sus rentas o situaciones familiares.

*Política fiscal:* Cabe destacar un factor determinante el hecho de haberse aprobado mediante decreto ley el pasado 8 de noviembre del 2018 por parte del gobierno en vigor, la obligación por parte de las entidades bancarias del pago del impuesto de Actos Jurídicos Documentados que anteriormente pagaban los clientes a los cuales se les concedía las hipotecas. Este factor político va a provocar un incremento del número de compraventas en España gracias a la sentencia del Tribunal Supremo que posteriormente no se llegó a aprobar por parte de dicho ministerio.

Por otro lado, fiscalmente en España, los impuestos se regulan por comunidades autónomas, que en ocasiones algunas de éstas dificultan la realización de compraventas a corto plazo, por ejemplo, en el caso de la Comunidad valenciana, tiene un Impuesto de Transmisiones Patrimoniales del 10% sobre el precio de venta (con algunas bonificaciones si tienes discapacidad o eres menor de 30 años y reúnes varios requisitos).

El tener un ITP superior al de, por ejemplo, Madrid que lo tiene al 6%, provoca que gran parte del futuro beneficio motivado por las compraventas a corto plazo, se esfume con el pago de los impuestos al estado, provocando un menor número de compraventas en comunidades autónomas con impuesto superiores a la hora de comprar.

## Factores Económicos

*PIB:* En primer lugar, quiero destacar la previsión de crecimiento de la demanda de las viviendas para los próximos 10 años, con demandas de 95.000 y 125.000 hogares al año, que aparece reflejado en el boletín económico del banco BBVA del año 2017 (Lores, 2017), factor positivo para una previsión de incremento del número de compraventas en España. Es importante saber que nos encontramos ante un ciclo económico aún en fase de crecimiento, y por tanto beneficia los resultados presentes y futuros del sector inmobiliario.

*Tasa de paro:* Por otro lado, observamos desde el año 2015 un descenso gradual de la tasa de paro en España hasta situarla a fecha de diciembre del 2018, del 23% al 14,50% (INE, 2018). Este factor nos muestra una previsión positiva de la demanda de vivienda puesto que un descenso de la tasa de paro incrementa el ahorro de las familias y por tanto su solvencia, pudiendo acceder más personas a financiación para poder adquirir una vivienda.

Figura 6 Tasa de paro 2002-2019



Fuente: web oficial INE (2019) (INE, 2019)

**Tipo de Interés:** Actualmente nos encontramos en una situación histórica con lo que respecta a los tipos de interés. Nunca habían estado tan bajos, lo que provoca que muchísima gente solicite financiación, y más ahora cuando se prevé una subida de los tipos de interés para el año 2019.

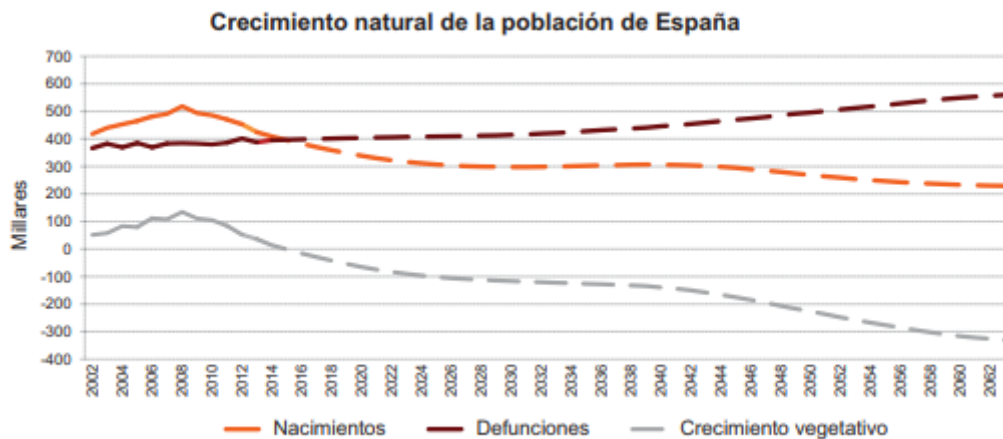
**Inflación:** La inflación en la sociedad española también ha jugado un papel importante, pues provoca la subida de los precios de los inmuebles a lo largo de los años, generando así una pequeña burbuja en los precios de manera natural. Actualmente nos encontramos en valores razonables del precio de la vivienda comparándolos con los años anteriores y posteriores al estallido de la crisis, situándonos muy lejos del precio medio por metro cuadrado en España. Esto está actualmente controlado mediante políticas correctoras implantadas por el Banco de España a partir del año 2008 con el estallido de la crisis, con el objetivo de frenar la subida especulativa del mercado. Por ejemplo, una de estas medidas es el hecho del control por parte del estado de las empresas privadas que se dedican a realizar tasaciones bancarias. (Pateiro Rodríguez, 2010)

### Factores Sociales

**Cultura de propiedad:** La sociedad española históricamente siempre ha desempeñado un papel vital en el desarrollo de este sector, ya que desde siempre la sociedad española ha querido tener en propiedad un inmueble, en vez de arrendarlo, ya que de esta última manera se estaría “tirando el dinero”, de hecho según el estudio Eurostat realizado en el año 2015 (Commission European, 2015), España somos el país Europeo con mayor índice de propietarios por habitante con un 78,8% de familias propietarias de su vivienda.

**Evolución demográfica:** Un factor determinante en el sector inmobiliario ha sido que cada vez hay más personas mayores que superan a las jóvenes en la sociedad española. Esto ha generado un aumento de la oferta de viviendas usadas puesto que las personas de edad avanzada han ido falleciendo, generando más viviendas vacías de las que antes había, y provocando esto último una cartera de viviendas a comercializar que está siendo una corriente de oxígeno para las agencias que se dedican a la intermediación inmobiliaria.

Figura 7 Tasa de crecimiento y previsión de la población española



*Fuente: web oficial INE (2019) (INE, 2019)*

Tal y como podemos en la anterior gráfica, en la previsión realizada por el Instituto Nacional de Estadística observamos como progresivamente se incrementa el número de defunciones sin embargo se va produciendo una desaceleración en el número de nacimientos, generando ésto un incremento del volumen de herencias y por ende de compra ventas futuras.

### Factores Legales

Actualmente uno de los factores legales más importantes a destacar serán las licencias que expiden las administraciones públicas:

Por un lado, la licencia de obra para la realización de actividades de construcción, que hoy no representa una gran burocracia a la hora de darla de alta en el correspondiente ayuntamiento abonando una tasa ínfima, en el caso de la Comunidad Valenciana, que es donde llevará a cabo la actividad nuestra empresa.

Por otro lado, la licencia para la realización de alquileres turísticos se ha convertido en una verdadera perla en el sector inmobiliario de algunas capitales masificadas por el turismo como es el caso de Madrid, Barcelona en primeras posiciones, y Valencia o Sevilla. Puesto que para conseguir estas licencias cada comunidad autónoma exige unas características de edificación y de habitabilidad necesaria para un posterior alquiler turístico. Es importante recordar que una vivienda con licencia de alquiler turístico puede ser arrendada de manera diaria y ser dividida o seccionada en habitaciones con el objetivo de incrementar en gran manera la rentabilidad por metro cuadrado, siendo ésta en numerosas ocasiones el doble o triple en comparación con una vivienda arrendada con un contrato anual.

Además, en la Comunidad autónoma de Madrid el pasado Julio del 2014 se aprobó un decreto ley para que los vecinos de manera unánime podrán prohibir la implantación de licencias turísticas en su finca, esto no sirve de nada para aquellas fincas que ya tienes estas licencias en algunas de sus viviendas, lo que da más valor aún a aquellos propietarios que dispongan de dichas licencias en sus viviendas.

### **Factores Tecnológicos**

*Velocidad de la innovación:* a pesar de que siempre ha habido avances tecnológicos, en la última década estamos experimentando un incremento exponencial de la velocidad en la innovación. Generando una obligada adaptación por parte de las agencias inmobiliarias a la demanda actual. Están surgiendo nuevas plataformas y aplicaciones móviles capaces de automatizar los procesos de intermediación, y dar una mayor autonomía al comprador y vendedor a la hora de llevar a cabo la operación de compraventa.

*Nuevos agentes tecnológicos:* es importante mencionar la aparición de nuevas bases de datos basadas en el BIG DATA, es decir, bases que recopilan información personalizada de cada cliente según sus gustos y necesidades, que están provocando la necesidad por parte de las agencias de contratar dichos servicios con el objetivo de llegar a una mayor cartera de clientes y satisfaciendo más concretamente sus necesidades.

### **Factores Medioambientales**

*Certificado de eficiencia Energética:* actualmente a la hora de realizar una compraventa ante notario es de obligado cumplimiento la realización por un técnico competente de un boletín energético en donde se detalle mediante una calificación lo que aísla o no la climatología de la vivienda con el exterior. Esto nos muestra la importancia actual que se le está dando al factor ecológico o medioambiental en el sector inmobiliario, pues esta medida se implantó desde que se expuso en el BOE (BOE, 2013)

*Inspección técnica de Edificaciones:* por otro lado, en España se debe realizar además del certificado energético que compete a las viviendas que se rigen por la propiedad horizontal o casas individuales, también se debe realizar la ITE, esta inspección compete a los edificios que tengan más de 50 años en el territorio español, el objetivo es cuantificar el estado en el que se encuentren y el grado de aislamiento térmico con el exterior del que disponga. Una vez más observamos la importancia ecológica a la hora de ahorrar lo máximo posible de las energías que alimentan los hogares y por tanto los diferentes factores medioambientales que lejos de desmotivar la demanda de viviendas las promueve puesto que son una fuente de información a la hora de realizar mejoras. (RDL 8/2011 de 1 de Julio)

## **3.2- Análisis del microentorno. Modelo 5 Fuerzas de Porter**

Las metodología de las 5 fuerzas de Porter del actual profesor de Harvard Michael Eugene Porter (Porter, 2008), es una herramienta muy útil para analizar en qué lugar se encuentra nuestra empresa a la hora de saber quiénes serán nuestros competidores potenciales, qué servicios serán sustitutivos a los nuestros, qué poder de negociación tendrán nuestros clientes objetivo y que poder de negociación tendremos sobre nuestros proveedores (Porter, 2008) (Johnson, Gerry, Scholes, & Whittington, 2010).

Mediante la siguiente herramienta analizaremos el microentorno de la empresa, a continuación, se muestra de manera gráfica los diferentes factores:

Figura 8 Mapa de la herramienta 5 Fuerzas de Porter



*Fuente: elaboración propia (2019) basada en (Porter, 2008).*

#### **Amenaza de entrada de nuevos Competidores potenciales**

Siempre existe la posibilidad de que una empresa potente con años de experiencia en el sector o una gran franquicia entre en el entorno de actuación de la empresa, un ejemplo de ellos serían las franquicias Redpiso, Tecnocasa, Percent o EngelsAnd Volkens. Éstas son franquicias con una imagen ya consolidada, algunas a nivel internacional, es por ello por lo que realizaremos un buen análisis geográfico a la hora de situar nuestra oficina y demostrar que hay mercado suficiente para el desarrollo de nuestra actividad.

Un detalle por destacar en el sector que nos dirigimos es el requerimiento de capital a la hora de abrir una agencia inmobiliaria, a menudo suele ser un factor determinante puesto que el presupuesto a menudo suele ser bastante elevado lo que provoca una dificultad para emprendedores que carezcan de liquidez o posibilidades de financiación, y por tanto éste factor jugará a favor de los competidores potenciales que ya disponen de oficinas consolidadas.

#### **Amenaza de servicios Sustitutivos**

La principal amenaza que nos enfrentaremos con la aparición de servicios que pudieran ser sustitutivos a los nuestros es la nueva creación de páginas online en donde ahora el cliente vendedor puede publicar y gestionar de manera autónoma su propio inmueble, con un menor coste para él por parte de la entidad gestora, que le prestará asistencia hasta la escritura de manera online.

Un claro ejemplo de estas principales plataformas es HOUSFY, mediante un pago único de 3.600€ (IVA incluido) HOUSFY gestionará su de manera online la tramitación de la venta de los inmuebles de sus clientes. Comenzando por la realización de un estudio de mercado, gestionarán las visitas de tu inmueble, y acompañándote a la firma de escritura pública con el comprador.

#### **Poder negociación de los Clientes**

Debido a la feroz y gran competencia que hay en el sector, los clientes se han dado cuenta de dicha situación y también fuerzan la tarifa de precios a la hora de cerrar una operación con ellos. Por tanto, las exigencias de los clientes son cada vez más altas y esto provoca un incremento de su poder de negociación, creando la necesidad por parte de la agencia de mejorar su servicio, por medio de ampliarlos y ofreciendo una mayor calidad en éstos, para que de esta manera haya una diferenciación con la competencia y podamos defender nuestros honorarios.

#### **Poder de negociación de los Proveedores**

En el caso de las plataformas de promoción inmobiliaria, el poder de negociación de las grandes corporaciones suele ser total, pues para ellas no seremos relevantes y por tanto, tendremos en cuenta su poder de negociación a la hora de operar con ellos.

Siguiendo la misma línea, en el caso de las plataformas de información privada, como por ejemplo INGLOBALY, serán aquellas empresas que contrataremos sus servicios para obtener información del mercado de propietarios, y al no ser un cliente relevante para ellos su poder de negociación será total para con nosotros. Por nuestra parte solamente poder optar a las ofertas que ellos mismos nos ofrezcan.

### **3.3- Competencia Directa**

*“Ten cerca a tus amigos, pero más cerca aún a tus enemigos”.*

Fuente: Michael Corleone en la película El Padrino II.

A la hora de analizar nuestra competencia, queremos remarcar que nuestra labor la desempeñaremos en un barrio muy concreto de Valencia, exactamente en el barrio de La Raiosa, y es por tanto que para estudiar cual será nuestra competencia más directa analizaremos las oficinas competidoras que nos encontraremos dentro de este barrio. Por otra parte, debido a la digitalización del sector inmobiliario también analizaremos la competencia online a través de las plataformas inmobiliarias que operan en nuestro barrio y así observar que agencias trabajan, aunque no físicamente si digitalmente en La Raiosa.

Hoy en día, en Valencia capital, el sistema de trabajo de las principales y más potentes agencias inmobiliarias se basa en trabajar exhaustivamente el barrio en donde se encuentra su oficina por el simple hecho de ofrecer a sus clientes la garantía que darán servicio a aquellos compradores que visitando el barrio quieran preguntar por los inmuebles que tienen ahí a la venta.

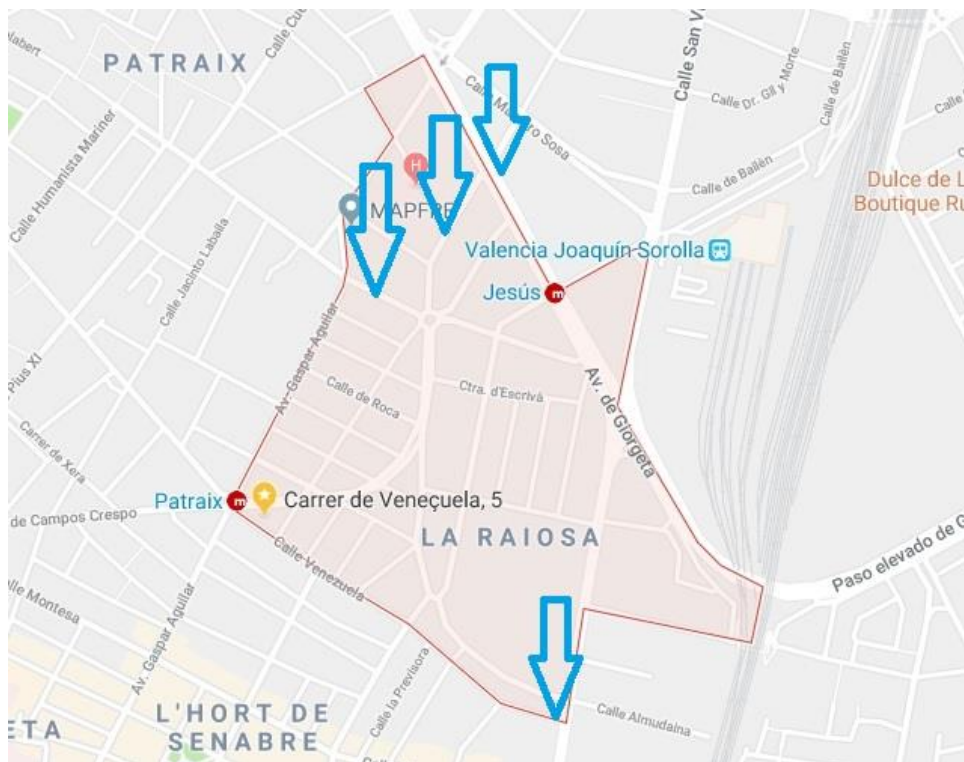
Este sector se basa en un marketing de relaciones, el trabajar principalmente el barrio en donde se sitúa la oficina, potencia la confianza del vecindario sobre la empresa, mejorando así la

relación de los posibles clientes colindantes. Por ello mis principales competidores serán las agencias inmobiliarias que trabajen mi zona de actuación, es decir, el barrio de La Raiosa.

Si bien es cierto que seguramente alguna agencia inmobiliaria de barrios colindante captará algunos inmuebles en nuestro barrio de actuación, pero no será significativo en comparación con la cantidad de captaciones que pueda realizar una agencia que trabaja intensivamente dentro de un barrio.

A continuación, mostraremos por medio de un mapa delimitado, la posición de las agencias que disponen de oficina y operan dentro del barrio de La Raiosa. Cada una de las flechas indicará la posición de las oficinas físicas actualmente operando.

Figura 9 Mapa de la situación de la competencia



Fuente: Google Maps (2018).

Si comenzamos analizando en orden descendente, los principales **competidores** con lo que nos encontramos en nuestra zona de actuación son:

Empresa: REDPISO

Franquicia de origen madrileño fundada en el año 2006 líder en el sector inmobiliario español. Actualmente cuentan con más de 200 oficinas distribuidas por todo el territorio nacional, abarcando más de 18 provincias. Es el grupo más potente del país formado por cuatro empresas propias que actúan sinérgicamente entre ellas, y son: RedPiso servicios inmobiliarios, DCrédit servicios financieros, Redtax gestoría y PromoRed promotora. De esta manera logran abarcar y dar servicio en todos los aspectos necesarios en una intermediación inmobiliaria, a menudo sin necesidad de recurrir a terceras personas (entidades bancarias, gestorías...). (GrupoRedPiso, 2019)



Empresa: ÉLITE18

Empresa joven de reciente apertura. En octubre del año 2018 la agencia Elite18 abrió su oficina con el objetivo de hacerse su hueco en el mercado inmobiliario. Actualmente cuentan con dos socios que la crearon, y se encuentran en fase de testeo de mercado y crecimiento. (Elite18, 2019)

Empresa: TEMPOCASA

Franquicia de origen italiano fundada en el año 1988 líder del sector inmobiliario en Italia. Actualmente cuentan con más de 350 oficinas repartidas en el territorio italiano además de las 9 oficinas en la ciudad de Valencia. Una de las claves de su éxito ha sido la homogenización de su servicio en todas las oficinas de las que disponen, ofreciendo a cada cliente el mismo trato en cuanto a excelencia sin diferencia entre una oficina u otra. Además, disponen de departamento financiero y legal lo cual sirve de gran ayuda a la hora de ofrecer un servicio completo en la intermediación financiera. (GrupoTempocasa, 2019)

Empresa: EXPERCASA

Franquicia nacida el año 2015 surgida a partir del grupo de franquiciados TEMPOCASA, desempeñando su labor en la ciudad de Valencia. Actualmente disponen de 17 oficinas, colocándose competitivamente en una buena posición en el distrito de Valencia y con un crecimiento constante. (GrupoExpercasa, 2019)

Una vez analizado a nuestros competidores con oficina física en nuestra zona procederemos a realizar un análisis de los principales **competidores online**, basándonos en el posicionamiento de las agencias en los portales web de promoción de inmuebles más importantes de España, que son:

Portal: IDEALISTA

Actualmente la plataforma líder en la promoción de inmueble en España. Tras entrar en la plataforma y marcar el barrio de La Raiosa encontramos un total de 227 inmuebles a la venta, de los cuales en las cinco primeras posiciones encontramos a las agencias 1ª Hogarabitat, 2ª DonPiso, 3ª Cristina Callaghan, 4ª DonPiso y en 5ª posición Engel & Volkers.

Portal: FOTOCASA

La segunda plataforma más utilizada para buscar inmueble en España. Aquí encontramos un total de 151 inmuebles a la venta en la delimitación del barrio de La Raiosa, de los cuales encontramos en las cinco primeras posiciones: 1ª RedPiso, 2ª RedPiso, 3ª Habitale, 4ª Ficsa y 5ª Ficsa.

Tras el anterior estudio, observamos como otras agencias que no disponen de oficina física en nuestra zona de trabajo sí que se han introducido de manera online en éste, situándose en las primeras posiciones de las plataformas de promoción. Por lo tanto, tendremos invertir recursos para posicionar los inmuebles que capturemos y competir de manera digital con estas agencias inmobiliarias.

Una manera de diferenciarnos será cuidando el reportaje fotográfico que se le realice a nuestros inmuebles, puesto que hemos observado que las agencias competidoras realizan reportajes de

poca calidad. También prestaremos atención a las descripciones y exposiciones de nuestros inmuebles en el espacio final donde publicamos las fotografías.

### 3.4- Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para realizar un diagnóstico del entorno más cercano de la empresa, con el objetivo de analizar el mercado respecto a nuestra empresa, y así poder llevar a cabo una óptima toma de decisiones.

Procederemos a analizar las siguientes variables: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Tal y como observamos en la tabla, vemos como las variables se dividen según su procedencia en internas y externas.

Figura 10 Mapa del análisis DAFO



*Fuente: elaboración propia (2019) a partir de (Humphrey, 1960) y (Johnson, Gerry, Scholes, & Whittington, 2010)*

#### Análisis de las variables internas de la empresa

##### Debilidades

La principal debilidad a la que se enfrentará la empresa será la inexperiencia en la dirección de una empresa por lo que me respecta como director del proyecto.

Por otro lado, cabe destacar el escaso presupuesto en comparación con una gran franquicia del sector, como es el caso de REDPISO, que cuando va a abrir una nueva oficina no alquila el local, sino que lo compra. Lo cual representará una barrera económica.

Por otra parte, el ser una empresa de recién creación con lo que conlleva el hecho de no tener una imagen de marca consolidada, representará una debilidad, teniendo que demostrar a los nuevos clientes la calidad de tus servicios sin poder mostrar buenas experiencias anteriores.

### *Fortalezas*

Nuestra principal fortaleza será ofrecer un servicio personalizado para cada cliente, es decir, cada uno de nuestros futuros clientes estará en constante contacto con el personal de la empresa, sin intermediarios de distintos mandos, ofreciendo así un servicio a medida y flexible, con unos protocolos de profesionalidad claramente definidos.

Además, crearemos la empresa con la ventaja de tener unos conocimientos previos del sector y también de la competencia que opera en el área de Valencia.

La buena planificación a la hora de tener un plan de empresa hará que pueda tener una mayor ventaja competitiva con lo que respecta a empresas de mí mismo nivel de iniciación que no se hayan preparado así.

### **Análisis de las variables externas de la empresa**

#### *Amenazas*

Saturación del sector inmobiliario: nos encontramos ante un sector con una competencia muy dura, que ha marcado la percepción de la sociedad de forma negativa a la hora de atender a comerciales en sus casas, al vivir experiencias negativas a la hora de comprarse un inmueble y por tanto que repercuten en todas aquellas nuevas agencias que quieren comenzar su labor en este sector.

Otra amenaza será el posible cambio de ciclo económico, analizado en el capítulo 2 de nuestro trabajo fin de grado. Tal y como pudimos analizar, según previsiones se espera comenzar un periodo de desaceleración económica a partir del próximo año 2020.

#### *Oportunidades*

Con respecto a nuestra zona de actuación, actualmente el barrio de la Raiosa no está totalmente explotado por agencia inmobiliarias potentes, ya que éstas tienen sus oficinas en zonas colindantes al barrio, pero no en el interior de éste. Siendo por tanto un nicho de mercado que pretendo explotar.

Por otro lado, respecto a la aparición de nuevas tecnologías y desarrollo de redes sociales, como por ejemplo el desarrollo de visitar virtuales a los inmuebles sin la necesidad de estar dentro del mismo, representará una oportunidad para nosotros. También la aparición de nuevos portales webs que facilitan la promoción de nuestra futura cartera de inmuebles.

Además, actualmente encontramos facilidad de financiación, pues las entidades bancarias ponen a disposición de sus clientes líneas de financiación dependiendo de sus características económicas, siendo favorable el momento en el que nos encontramos ya que se encuentran con elevada liquidez y por ello buscan rentabilizar dichos recursos ofreciéndolos como financiación.

Una vez realizado el análisis de las distintas variables internar y externas de la empresa procederemos a realizar un breve resumen a modo de tabla, con el objetivo de sintetizar y estructurar los resultados:

Tabla 2 Resumen del análisis DAFO

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexperiencia</li> <li>-Barreras económicas</li> <li>-Inexistencia de cartera de clientes</li> <li>-Imagen de empresa joven.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Percepción negativa de la sociedad con respecto al sector.</li> <li>-Previsión de cambio del ciclo económico para el año 2020.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionalidad, protocolos de actuación definidos.</li> <li>-Metodología probada.</li> <li>-Desarrollar un plan de empresa novedoso.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Zona de actuación poco explotada.</li> <li>-Aparición de nuevas tecnologías aplicables al sector.</li> <li>-Facilidad de financiación.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia (2019) a partir de (Humphrey, 1960) y (Johnson, Gerry, Scholes, & Whittington, 2010)*

## CAPÍTULO 4: OPERACIONES Y PROCESOS

En el siguiente capítulo analizaremos la parte más física de nuestro proyecto, es decir, el lugar en donde desarrollaremos nuestra labor, cómo será la distribución de nuestra oficina y cuál será el proceso sistemático que utilizaremos para ofrecer nuestro servicio. (Chase, 2000)

### 4.1- Localización

A continuación, analizaremos la localización elegida para poner en marcha nuestro proyecto y las características de éste.

*Figura 11 Localización*



*Fuente: Google Imágenes (2018)*

Para comenzar es prioritario destacar la importancia que representará para nuestra empresa la elección de la variable localización. Debido a la necesidad de captar inmuebles para posteriormente venderlos, además de nuestro trabajo de campo en captación, también necesitaremos estar situados en un punto de gran afluencia de viandantes, con el objetivo de maximizar la probabilidad de captar un cliente interesado en vender su vivienda.

El barrio elegido para abrir nuestra oficina y focalizar el desempeño de nuestros servicios será el barrio de La Raiosa, en la ciudad de Valencia. A continuación, podremos observar gráficamente el mapa de situación del barrio elegido:

Figura 12 Barrio de La Raiosa- Valencia.



Fuente: Google Maps (2018)

A la hora de elegir el barrio donde tendremos nuestra oficina, hemos analizado diversos factores que queremos plasmar a continuación:

**Alto porcentaje de inmuebles con una elevada edad de edificación.**

Los barrios con edificaciones más antiguas disponen de más viviendas a la venta debido a la existencia de más herencias grabadas en las fincas. Esto es debido que han pasados más años desde que los primeros propietarios compraron esas viviendas y más herencias motivo de sus defunciones han sido generadas. El hecho de tener una gran cantidad de inmuebles con una edad de edificación situada en los tramos anteriormente dichos hace que los propietarios que en su día compraron estos inmuebles, con aproximadamente una media de edad de entre 23-30 años, por ley de vida muchos habrán faltado, generando herencias por parte de sus descendientes, y siendo ésta la principal motivación de venta a nivel estatal. (Valencia, 2017) En nuestro caso, en el barrio de la Raiosa la edad media de edificación se encuentra entre el 1950-1970.

**Multitud de servicios**

Donde encontramos transporte público, supermercados, restauración, parques, que representan uno de los principales atractivos para un cliente cuando se dispone a comprar un inmueble es disponer de multitud de servicios a su alcance. El barrio de La Raiosa dispone de dos paradas de metro (Patraix y Jesús), un hospital público (Hospital Dr. Peset), tres grandes Supermercados (dos supermercados Mercadona y un Consum), multitud paradas públicas de autobús y una gran cantidad de locales de restauración y servicios profesionales.

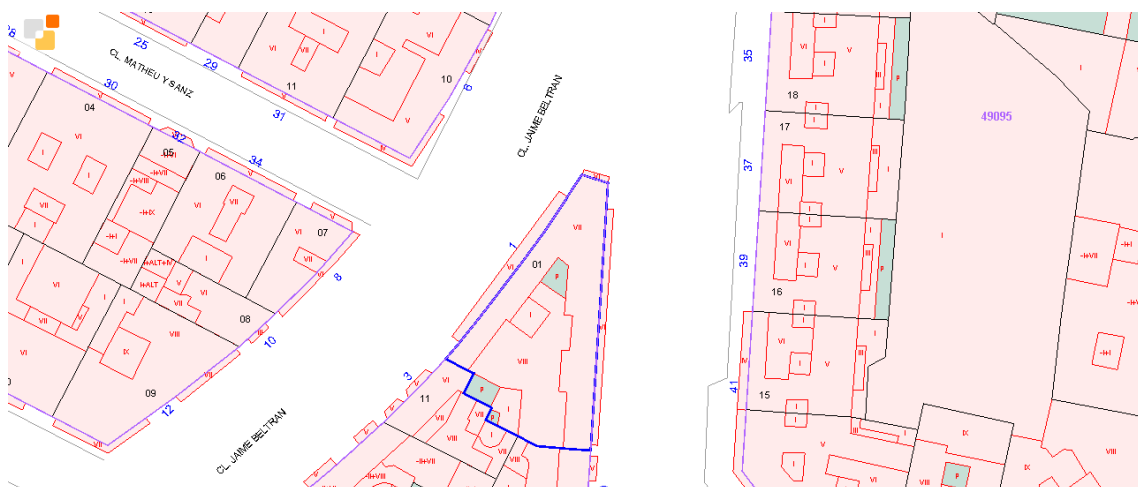
Una vez habiendo analizado los anteriores estudios, hemos decido selección como ubicación para nuestra empresa el local situado en la **calle Jaime Beltrán n.º 1**, el cual se detalla a continuación:

Figura 13 Ubicación del local



Fuente: Catastro Virtual (Virtual, 2019)

Figura 14 Plano catastral del local






Fuente: Catastro Virtual (Virtual, 2019)

#### 4.2- Distribución de la oficina

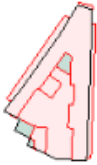
A la hora de realizar nuestra labor será de vital importancia determinar de la manera más eficiente posible la distribución y orden de los puestos de trabajo, así como la organización de la mesa de negociación y recepción mientras nuestros clientes esperan ser atendidos.

En nuestro caso, según la ficha catastral del local elegido dispondremos de 84 m<sup>2</sup> distribuidos en forma de rectángulo para poder diseñar así la distribución de nuestra oficina.

Figura 15 Ficha catastral del local

DATOS DESCRIPTIVOS DEL INMUEBLE	
Referencia catastral	4909201YJ2740H0003XJ  
Localización	CL JAIME BELTRAN 1 Es:1 Pl:80 Pt:11 46007 VALENCIA (VALENCIA)
Clase	Urbano
Uso principal	Comercial
Superficie construida 	89 m <sup>2</sup>
Año construcción	1968

PARCELA CATASTRAL	
	Parcela con varios inmuebles (division horizontal)
Localización	CL JAIME BELTRAN 1 VALENCIA (VALENCIA)
Superficie gráfica	431 m <sup>2</sup>
Participación del inmueble	4,000000 %

CONSTRUCCIÓN						
Uso principal	Escalera	Planta	Puerta	Superficie m <sup>2</sup>	Tipo Reforma	Fecha Reforma
COMERCIO		00	11	84		
ELEMENTOS COMUNES				5		

Fuente: Catastro Virtual (Virtual, 2019)



A continuación, observaremos gráficamente cómo será la distribución modelo de nuestra oficina a vista de pájaro:

Figura 16 Modelo standard del plano de la oficina



Fuente: elaboración propia (2019) utilizando el programa online FloorPlanner.

Tal y como podemos observar en el gráfico anterior, la oficina se distribuirá de una manera dinámica, con espacios abiertos, grandes escaparates que dejarán entrar la luz natural. El objetivo será tratar de incorporar nuestra oficina de la manera menos disruptiva a la ciudad, creando siempre un clima de calidez.

Además, con esta distribución centraremos toda la atención hacia nuestros clientes, puesto que la mesa de negociación se situará en el centro de nuestra oficina. Por otra parte, los puestos de trabajo también estarán orientados de cara a nuestros clientes, consolidando nuestro objetivo de poner al cliente el primero en el orden de prioridades de nuestra empresa.

#### 4.3- Descripción de los procesos del servicio

A la hora de diseñar nuestro servicio es importante establecer cuáles serán los procesos que realizaremos para desempeñarlo. Estos procesos nos ayudarán a analizar cuáles serán nuestros puntos de control y así nos permitirá evaluar y mejorar cada una de las fases de nuestro servicio.

A continuación, mediante la elaboración de un gráfico piramidal analizaremos los procesos de nuestro servicio en función del tiempo empleado en cada uno de ellos durante una jornada laboral:

Figura 17 Pirámide de procesos en función del tiempo dedicado



Fuente: elaboración propia (2019).

Como observamos en la anterior gráfica, hay distintos conceptos que no nos resultarán comunes y hasta ahora no los habríamos nombrado. A continuación, procederemos a explicar cada uno de ellos y su peso en el conjunto de los procesos que forman nuestro servicio:

En primero lugar, hablaremos del trabajo en “zona”, la *zona* es el barrio en el que estamos especializados y al cual dedicamos el grueso de nuestro tiempo para conseguir nuevas relaciones con clientes y así captar nuevas propiedades a la venta. Este proceso es nuestro fundamento, y la fuente principal de información de la empresa, por ello el grueso de nuestro tiempo diario irá dedicado a este proceso.

Mientras estemos en *zona* trataremos de relacionarnos con todas las personas del barrio, es decir, vecinos, responsables de los negocios colindantes, etc. Con el objetivo de promocionar los servicios de la empresa y así darnos a conocer.

En segundo lugar, realizaremos una buena gestión de las “noticias”, *noticias* serán todos aquellos contactos que bajo nuestro criterio personal quizás en algún momento tengan la necesidad de vender su inmueble. Semanalmente llamaremos a todos los contactos que hemos conseguido y que quizás pueden en cualquier momento necesiten vender su inmueble, con el objetivo de mantener un contacto constante con éstas posibles “noticias” de venta.

En tercer lugar, una vez hayamos concertado una cita con alguna “noticia” que desee vender, pasaremos realizar la “adquisición” de esa vivienda para añadirla a nuestra cartera. Una *adquisición* será la reunión que realizaremos con los propietarios, cuyo objetivo será captar su inmueble al precio de mercado. Éste será uno de los puntos críticos, puesto que dependerá completamente de nosotros y de nuestra valía dotes comerciales para convencer al propietario/a que confíe en nosotros y así cedernos el derecho a vender su inmueble.

En cuarto lugar, tras haber logrado captar el inmueble pasando así a formar parte de nuestra cartera de inmuebles a la venta, procederemos a realizar una buena “gestión” del encargo que nos habrán confiado, promocionando en todos los medios posibles nuestro nuevo piso en

cartera con el fin de llegar al máximo número posible de visualizaciones y así potenciar la venta de este. El camino para la realización de una *gestión* excelente será la máxima promoción utilizando todos los medios posibles que tengamos a nuestro alcance. Para ello invertiremos en los principales portales de pago del país.

Además, mensualmente nos reuniremos con nuestros propietarios para informares en persona del resultado obtenido con el fin de corregir el precio si fuera necesario.

En quinto lugar, si hemos realizado correctamente todo el trabajo anterior recibiremos “propuestas” de compra por nuestros pisos en cartera, que a su vez tendremos que cerrarlas con nuestros propietarios tras una dura negociación en muchos casos. Esto dependerá una vez más de nuestra valía profesional y capacidad de negociación a la hora de cerrar una operación o no.

Por último, en sexto lugar, una vez realizado todo el procedimiento que hemos detallado anteriormente llegaremos a la fase que todo empresario desea, y es facturar por el servicio prestado. Tras haber firmado en notaría la operación cerrada procederemos a cobrar nuestros honorarios y así dejaremos por cerrado nuestro servicio al cliente.



## CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Uno de los elementos más importantes de una empresa que a menudo los empresarios descuidan es la gestión del capital humano. En el siguiente capítulo analizaremos cual será la visión nuestra empresa en este aspecto, que valores queremos que transmitan los miembros, que forma jurídica tendrá la empresa, y por último realizaremos un análisis de los puestos de trabajo. (Ribes Giner G. H., 2011)

### 5.1- Visión, valores y objetivos

Nuestra empresa se fundamentará en una estrategia de marketing relacional, es decir, nuestro éxito estará basado en la fidelización de nuestros clientes en el largo plazo y no en perseguir una facturación a corto plazo con un trato menos cuidado hacia nuestro cliente. Esto lo llevaremos a cabo a través de la constante gestión personal de las necesidades de nuestros clientes, y la búsqueda de su plena satisfacción como objetivo.

Por otro lado, los principios en los que se fundamentarán nuestro trato al cliente serán los siguientes: eficiencia, profesionalidad y transparencia.

En primer lugar, eficiencia, puesto que es imposible cumplir las expectativas del cliente si no cumplimos con las condiciones pactadas con él.

En segundo lugar, profesionalidad, los miembros de la empresa deberán estar formados en los conocimientos necesarios del sector y haber cumplido una experiencia mínima para así poder ofrecer un servicio de calidad hacia nuestro cliente.

Y, en tercer lugar, transparencia a la hora de transmitir nuestras recomendaciones a la hora de gestionar la venta de un inmueble con el objetivo de que nuestros clientes puedan observar cómo son ellos nuestro principal objetivo y cómo buscamos su plena satisfacción antes que el beneficio de nuestra empresa.

### 5.2- Forma jurídico fiscal de la empresa

Para desarrollar la actividad de nuestra empresa utilizaremos el régimen de autónomo como forma jurídica, con el objetivo de ahorrar la máxima cantidad de recursos en comparación con iniciar la empresa con la creación de una sociedad limitada que en costes de mantenimiento y creación son muy superiores, y más aun teniendo en cuenta que el personal que formará la plantilla de nuestra empresa será el propio emprendedor autónomo.

Por lo tanto, a continuación, explicaremos la figura que nos compete, es decir, la figura del autónomo en el sistema de seguridad social español que actualmente rige. Para ello nos basaremos en la página oficial del Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social español. (Ministerio de trabajo, 2019)

#### **RETA - Régimen especial de trabajador autónomo**

Se entiende como “**trabajador autónomo** o trabajador por cuenta propia, aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no

titular de empresa individual o familiar. Se presumirá, salvo prueba en contrario, que en el interesado concurre la condición de trabajador por cuenta propia si el mismo ostenta la titularidad de un establecimiento abierto al público” (Social, 2019).

Por ello, el trabajador autónomo tendrá la obligación de cotizar desde el primer día que arranque su actividad. Dicha cuota tendrá que pagarla de manera mensual. Para el año 2019 la cuota de autónomos a pagar para la base mínima de cotización supone 283,30€ de cuota a ingresar en la tesorería de la seguridad social. La base de cotización se elige en base al sueldo teórico que te apliques y que cada año el gobierno establece para ello un mínimo y un máximo.

Actualmente existen una serie de bonificaciones a la cuota a pagar si el trabajador no ha estado dado de alta en los últimos dos años anteriores tendrá derecho a beneficiarse de la tarifa plana, es decir, el pago de 60€ de cuota durante los 12 primeros meses, correspondiendo a una bonificación del 80% en reducción de la cuota estatal mínima. De 12 a 18 meses una reducción del 50% (141,54€) durante el segundo semestre y de 18 a 24 meses una reducción del 30% (194,31€) durante el siguiente semestre en la cuota de autónomos.

Además, existe una bonificación para autónomos jóvenes incorporados al RETA siendo menor de 30 años en el caso de los hombres, y menores de 35 en el caso de las mujeres, tendrán derecho a una reducción de la cuota de contingencias comunes durante los 12 siguientes meses a la finalización de la tarifa plana.

Una vez analizado la cuota fija a pagar por todo emprendedor que decida elegir la figura del autónomo como forma jurídica, procederemos a exponer el impuesto sobre las ganancias que deberemos liquidar, es decir, el IRPF.

El impuesto sobre la renta de las personas físicas es un impuesto progresivo, es decir, cuanto mayor sea la renta, más cantidad deberemos pagar al estado en concepto de IRPF. Dependiendo del origen de nuestra actividad deberemos realizar retenciones al IRPF en nuestras facturas, por lo que para nuestra ventaja la labor de intermediación inmobiliaria no está sujeta a retenciones en la emisión de facturas por lo que no tendremos que preocuparnos en este aspecto. Siempre y cuando no nos olvidemos de repercutir el 21% de IVA en todas nuestras facturas por los servicios realizados, que posteriormente deberemos ingresar al estado trimestralmente.

Para liquidar el IRPF podemos encontrar distintos métodos de determinación del rendimiento de nuestra actividad económica. Encontramos el régimen de estimación directa, el régimen de estimación objetiva o el sistema de módulos para determinadas actividades profesionales que establece el estado.

### **IRPF - Régimen de estimación directa simplificada**

En nuestro caso por la actividad desempeñada no podremos acogernos nunca a la estimación objetiva puesto que no pertenecemos a esa lista de actividades que el estado dicta para poder acogerse a este tipo de estimación, por lo tanto, tributaremos en el **régimen de estimación directa**, en nuestro caso **simplificada** al reunir unos requisitos necesarios tales como no haber tenido en el ejercicio anterior una cifra de negocios superior a 600.000€. Por este motivo debemos llevar al corriente los libros de ventas e ingresos, compras y gastos, bienes de inversión, y libros exigidos por el IVA. La estimación simplificada de las amortizaciones será siempre lineal.

Para calcular nuestro rendimiento neto contaremos con los gastos deducibles y las amortizaciones de inmovilizados materiales practicados de forma lineal, en función de la tabla

de amortización simplificada aportada por el estado. Para ellos deberemos tener siempre actualizados nuestros libros de registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y bienes de inversión.

Finalmente, una vez calculado nuestro rendimiento neto tendremos cuatro pagos fraccionados trimestralmente a través del **modelo 130** a cuenta del IRPF entre el 1 y el 20 de los meses de abril, julio y octubre, y el cuarto trimestre entre el 1 y el 30 del mes de enero del año siguiente. Siempre y cuando algún trimestre no resulte cantidad a ingresar se deberá presentar la declaración negativa. Dicho modelo podemos observarlo en el Anexo I.

Después de lo anteriormente analizado, consideramos oportuno mencionar los pasos que deberemos realizar para darnos de alta como trabajador autónomo:

En primer lugar, deberemos dar de alta el inicio de nuestra actividad en el **Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)** de la seguridad social, y es ahí donde definiremos nuestra base de cotización, acogiéndonos a la bonificación de la Tarifa Plana anteriormente explicada, actualmente de 60€/mes. En el Anexo II podremos observar las bases de cotización vigentes que nos aplicarán al finalizar la bonificación.

En segundo lugar, deberemos presentar la declaración censal (modelos 036 y 037) en **Hacienda**. Allí elegiremos alguno de los epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), que en nuestro caso será el 833.- Promoción inmobiliaria. Promoción de terrenos y edificaciones. Que se encuentra dentro del grupo Actividades Empresariales.

En tercer lugar, nos dirigiremos al ayuntamiento de Valencia para solicitar la **licencia de apertura**, cuyo coste dependerá de la calle, el tamaño del local y del tipo de actividad. En nuestro caso nuestra actividad es inocua pues no genera molestias al vecindario colindante ni genera impactos medioambientales. En nuestro caso no tendremos que solicitar licencia de obras pues se considerarán obras menores el acondicionamiento previsto a nuestro local.

### 5.3- Análisis de los Puestos de Trabajo (ATP)

Antes de poner en marcha cualquier empresa es esencial realizar un minucioso análisis de los puestos de trabajo que necesitaremos cubrir. Determinando así las responsabilidades que esperamos cubrir con cada puesto, la remuneración, el tipo de contrato y las cualidades y aptitudes necesarias para cubrir satisfactoriamente el trabajo que compete a cada puesto.

En nuestro caso particular, no tendremos puestos de trabajo a excepción del empresario autónomo que obviamente será el responsable de llevar a cabo todas las obligaciones y responsabilidades de la empresa. No obstante, con el fin de poder **completar y desarrollar** un organigrama para nuestro trabajo fin de grado, hemos decidido tanto en este apartado (5.3- ATP) como en el siguiente (5.4- Organigrama) exponer como sería la distribución de nuestra empresa en el caso de que se repartieran las responsabilidades con puestos intermedios y de menos responsabilidad. En nuestro sería el puesto de coordinador/a de oficina, y los puestos de comerciales.

Esta particularidad **no la trasladaremos** a nuestro posterior análisis económico-financiero, en el cual analizaremos nuestra empresa únicamente con el puesto del trabajador autónomo que emprende su negocio, tal y como hemos venido exponiendo hasta ahora.

A continuación de realizaremos un análisis de los puestos de trabajo que esperamos cubrir en nuestra empresa, para ello nos apoyaremos en el manual (Ribes Giner, Perelló Marín, & Herrero Blasco, 2018). Comenzaremos por determinar cuál será el perfil del ocupante del puesto, definiremos las funciones y responsabilidades de los distintos puestos y determinaremos las retribuciones correspondientes a cada empleado.

### **Director**

Será el encargado de realizar la gestión completa de todos los procesos del servicio ofrecido por la empresa. Por lo tanto, sus responsabilidades irán alineadas en:

- Diseño y control de la estrategia económico-financiera de la empresa.
- Gestión de los recursos humanos, a través de motivación y reuniones con los miembros de la empresa, y gestión de entrevistas para suplir nuevas vacantes.
- Supervisión de los procesos del servicio prestado, buscando siempre la homogeneización de este.
- Definición de las políticas aplicadas en el marketing mix de la empresa: producto, precio, distribución y comunicación.
- Control y evaluación constante cada una de las actividades desempeñadas por los miembros de la empresa.

Forma jurídica: régimen de trabajador autónomo.

Sueldo neto: El director de la oficina cobrará en función de los beneficios netos que consiga obtener la empresa, por lo tanto, su retribución dependerá del resultado de la empresa.

Requisitos del puesto de trabajo:

- Formación: Graduado en ADE, Derecho o Economía.
- Idiomas: Indispensable hablar inglés.
- Habilidades: proactividad, capacidad de comunicación, negociación, visión de negocio, orientación al cliente y liderazgo.

### **Coordinador/a**

Se encargará de gestionar todas las operaciones diarias de la empresa y realizar la atención al cliente vía telefónica, online y en oficina. Sus responsabilidades seguirán irán alineadas en:

- Recepción y atención en oficina de los clientes.
- Negociación para el cierre de operaciones junto con el director de oficina.
- Gestión de las redes sociales de la empresa.
- Respuesta a clientes tanto telefónica como online desde las plataformas inmobiliarias.
- Promoción de los inmuebles a la venta.

Forma jurídica: asalariado/a.

Sueldo neto: 500€ netos.



Tipo de contrato: en formación, jornada parcial, de 20 horas semanales.

Requisitos:

- Formación: FP en administración.
- Idiomas: preferible hablar inglés.
- Habilidades: capacidad de negociación, saber estar, proactividad y don de gentes.

Se valorará la buena apariencia.

### **Comercial**

Será quien promueva activamente los servicios de la empresa, mediante actividades de captación en la puerta a puerta, boca a boca o con entrega de folletos en portales y por ello, sus responsabilidades irán alineadas en:

- Captación de nuevos inmuebles para la cartera de la empresa.
- Aumento de la base de datos.

Forma jurídica: asalariado/a.

Sueldo neto: 900€ netos + comisiones por venta. El comercial que sea el responsable de haber captado en el inicio encargo vendido/arrendado, recibirá del valor total facturado por la operación, un 20% de comisión sobre su sueldo base.

Tipo de contrato: en formación, jornada completa.

Requisitos:

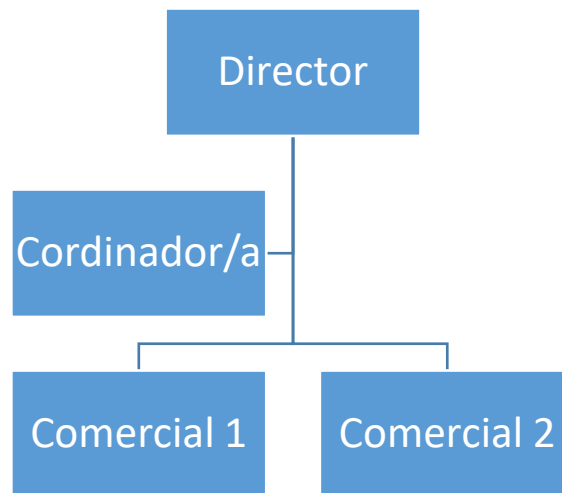
- Formación: FP en administración o ADE, Derecho o Economía.
- Idiomas: preferiblemente hablar inglés.
- Habilidades: proactividad, liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, comercial.

Por lo tanto, una vez conocidos los distintos puestos de trabajo que se pudieran desarrollar en nuestra agencia inmobiliaria volvemos a recalcar que el emprendedor **será el encargado de llevar a cabo todas** las anteriores responsabilidades, tales como realizar las labores comerciales de la empresa, mediar como un coordinador entre clientes y empresa, además de sus correspondientes labores directivas.

## 5.4- Organigrama

Una vez realizados los anteriores análisis procederemos a establecer cuál será el organigrama de nuestra empresa. Para ello a continuación veremos gráficamente la distribución de este:

Figura 18 Organigrama de nuestra empresa



*Fuente: elaboración propia (2019).*

Tal y como podemos observar, la actividad de los comerciales siempre estará organizada por la figura del coordinador/a, puesto que éste distribuirá en su agenda el orden de las visitas programadas a los inmuebles, las adquisiciones y reuniones programadas con propietario. Es por ello por lo que será fundamental la fluida comunicación entre estos miembros de la organización para la eficiencia operativa de nuestra empresa.

Por otro lado, el director siempre supervisará todas las anteriores actividades descritas, puesto que de él dependerá la correcta realización de estas. Siempre buscando coordinar la visión y misión de la empresa en cada una de ellas.

Como vemos, la estructura organizativa de nuestra empresa será relativamente sencilla, puesto que no contaremos con muchos empleados. Además, al poner en marcha la empresa no contaremos con los comerciales ni el coordinador/a con el objetivo de reducir costes y así maximizar los recursos propios de la empresa. Por lo tanto, el director o emprendedor se encargará de realizar tareas de comercial como es captar nuevos clientes, también tareas de coordinador/a como es recepcionar y organizar las visitas de nuestros clientes. Por ello, será fundamental la correcta organización del directos durante su primer año de vida para que pueda cumplir con su objetivo.

## CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

El **plan de marketing** “es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medio de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Alcaide Casado & Soriano Soriano, 2008)

Por tanto, en el siguiente capítulo se detallarán los planes de acción que se llevarán a cabo para la puesta en marcha y óptimo funcionamiento de nuestra empresa.

### 6.1- Público Objetivo

En primer lugar, comenzaremos por establecer cuál nuestro público objetivo, de esta forma determinaremos que segmento del mercado elegiremos para aplicarles nuestras políticas de marketing, es decir, aquellos clientes que serán considerados potenciales de consumir nuestro servicio.

Para determinar qué criterios de discriminación utilizaremos, cabría destacar que para que un cliente lo consideremos potencial bastaría con que tuviera la necesidad de vender o comprar (arrendar o arrendarse) un inmueble. Con lo cual, esto nos lleva a la conclusión de que nuestro público objetivo será muy amplio, pues son dos criterios muy comunes en la sociedad ya que toda persona residente o no que, desea vivir en un hogar, bien sea arrendado o comprado.

Por lo tanto, en tal de ajustar lo máximo posible el perfil de nuestros clientes objetivo, a continuación, describiremos las características principales que esperamos que tengan nuestros clientes:

Franja de edad comprendida entre los 30 y los 55 años.

Motivaciones de venta más frecuentes: herencia, divorcio o cambio de vivienda.

Localización de nuestra cartera de inmuebles: comprenderá el barrio de la Raiosa.

Figura 19 Barrio de la Raiosa- Valencia capital



Fuente: Google Maps (2018)

Con respecto a la localización de los inmuebles a gestionar, siempre y cuando los encargos de inmuebles se encuentren fuera de nuestra zona de trabajo se debatirá si realmente nos interesa o no. Esto dependerá de la cercanía del inmueble con respecto a la oficina, puesto que cuanto más lejos esté, más tiempo se deberá dedicar en los trayectos para la realización de visitas y por ende un aumento de los costes.

Profundizando en la franja de edad de nuestros clientes objetivo, cabe destacar que es durante ésa periodo (entre los 30 y los 55 años) cuando estadísticamente la mayor parte de las personas deciden realizar un cambio de vivienda o vender un inmueble que ha heredado, afirmación que hemos basado según (Cardenas, 2017) y dando fe de ello por mi experiencia profesional.

## 6.2- Plan de acción: Análisis del Marketing Mix

A continuación, procederemos a detallar las acciones específicas de nuestra política de marketing dirigidas a nuestro público objetivo. Nuestras acciones buscarán estar alineadas e integradas con la estrategia global de la organización, de tal forma que podamos entre todo el equipo, ofrecer un servicio homogéneo al cliente.

Además, estas políticas de acción servirán de mapa-guía a la organización, informando a todos los puestos su labor en la realización del plan, y permitirá al puesto directivo repartir de la forma más eficiente posible los recursos de la empresa y realizar un seguimiento del progreso de la organización en el campo comercial y de marketing.

Para la realización del informe que aparece a continuación me he basado, en primer lugar en los manuales de marketing que aparecen a continuación (Robert Dwyner, Tanner, & Luján Sauri, 2007) (Alcaide Casado & Soriano Soriano, 2008), y en segundo lugar en mi experiencia profesional en el sector.

### **Plan de acción: DISEÑO DEL SERVICIO**

El servicio que ofrecerá la empresa será la gestión integral de la compraventa de inmuebles, nuestro servicio comenzará con la firma entre nuestros clientes (vendedores) y la empresa del encargo de gestión de inmueble en exclusiva, es decir, la empresa siempre exigirá y tratará de vender su servicio para trabajar en exclusiva con sus clientes, pues es la única forma de ofrecer un servicio profesional, individualizado y garantizar la venta al mejor precio y en el menor intervalo de tiempo posible. Ya que así la empresa trabajará una cartera reducida de inmuebles y podrá invertir muchos más recursos en éstos que si trabajase sin exclusiva, lo que significaría tener una cartera de inmuebles desproporcionada y ofreciendo un servicio “pobre”, simplemente por el echo ser inviable con los recursos que tienen las agencias inmobiliarias.

Por lo tanto, nuestra gestión integral comprenderá desde la captación inicial de inmuebles hasta la organización de la firma en notaría con el comprador y el vendedor en el día de escritura pública.

Aprovechamos el momento para destacar que nuestra empresa se especializará en las operaciones de compraventa por dos motivos, en primer lugar, pese a ser mucho más complejas que el arriendo de inmuebles es mucho más rentable, y en segundo lugar con el objetivo de dirigir recursos a un lugar concreto y así maximizar el valor añadido ofreciendo un servicio más concreto y personalizado.

A continuación, procederemos a explicar los valores en los que se fundamentará toda la organización, y que se deberán transmitir a la hora de desempeñar nuestro servicio:

**Fiabilidad:** nuestros clientes deben poder creer y confiar en nuestra empresa y en la calidad constante de sus servicios. “La empresa cumple lo que promete”.

**Accesibilidad:** los clientes podrán ponerse fácilmente en contacto con la empresa y su personal.

**Profesionalidad:** los empleados poseen habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y preciosa, los servicios solicitados por los clientes.

**Cortesía:** todo personal de la empresa tratará a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad. “Los clientes son amigos, no oponentes”.

**Comunicación:** todo personal de la empresa será capaz de tener facilidad de expresión.

**Credibilidad:** en sus actuación y conversaciones, proyectar una imagen de confianza y honestidad.

**Seguridad:** la empresa se preocupa en tener un proceso de actuación sistematizado para ocupar la seguridad de sus clientes en todas sus dimensiones. Puesto que recibiremos señales y estaremos encargados de gestionar grandes cantidades monetarias, es esencial transmitir seguridad.

**Conocimiento del cliente:** nos interesaremos en saber mediante nuestras conversaciones qué necesita el cliente, y como satisfacerlos.

**Pruebas tangibles:** la empresa se preocupará de mostrar evidencias físicas del servicio que promete, mediante la explicación de experiencias con anteriores clientes. “Conoce usted a..., pues le vendimos el piso”.

Una vez delimitados, los atributos que queremos transmitir a nuestros clientes en nuestro servicio, y que forman parte de nuestra propuesta de valor, a continuación, pasaremos a explicar más detalladamente las fases de nuestro servicio. Estas fases serán explicadas al cliente, con el objetivo de transmitirle nuestra propuesta de valor y convencerle para que firme el contrato de gestión de la compraventa con nosotros y no con la competencia.

Comenzaremos desde el punto de partida más común en el sector, reunidos en el inmueble de nuestro cliente realizando una valoración de mercado, con el objetivo ponerla a disposición del propietario y así éste tendrá una guía u orientación del valor que percibirá cuando venda su inmueble.

Una vez habiendo visitado y anotado las características del inmueble (número de habitaciones, cuartos de baño, pequeño boceto de la distribución del inmueble, calidades de la construcción, último año de reforma, carpintería interior y exterior, altura del inmueble, orientación) procederemos a agendar la reunión de captación en nuestra oficina para allí entregarle el “Informe de Valoración de Mercado” de su inmueble que previamente habremos realizado. Para esta reunión tendremos siempre el objetivo comercial de ofrecerle nuestra propuesta de valor con el fin de que elija nuestro servicio de comercialización.

Inicialmente le explicaremos la razón y los beneficios para él de trabajar con una agencia en exclusiva, con el objetivo de que comprenda la involucración personalizada por parte de la agencia en su inmueble, y la ventaja de conseguir un precio más alto en el menor espacio de tiempo posible.

Después, le explicaremos el rigor de nuestra agencia con el cumplimiento de la normativa con lo que respecta a la realización de los certificados de eficiencia energética, y que por ende la agencia realiza dicha certificación mediante la subcontratación de un técnico competente y que regala diga gestión al propietario se logre vender o no el inmueble. En la misma línea continuamos explicando el reportaje fotográfico que se realizará al inmueble. Siempre con el objetivo de transmitir los valores anteriormente descritos.

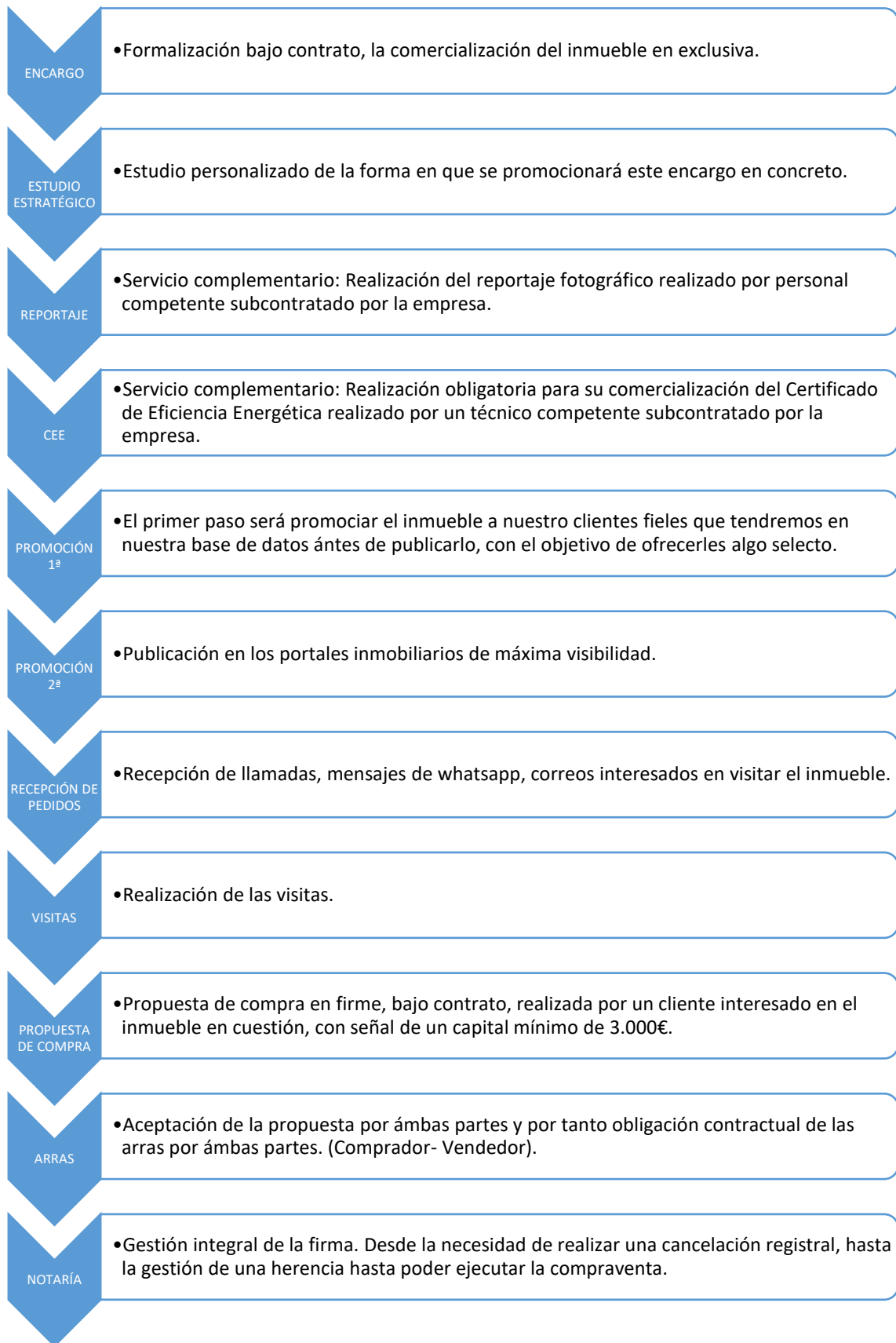
Continuaremos dando importancia a la primera fase que llevamos a cabo a la hora de promocionar un inmueble, y es el hecho de priorizar a la cartera de clientes fieles que ya tendremos en la base de datos (con el paso de los meses se formará la base de datos) puesto que son clientes perfilados, es decir, que ya hemos analizado su solvencia económica, y sabemos que tienen disponibilidad para comprar un inmueble.

Daremos valor a nuestro servicio analizando con el cliente la inversión realizada para tener presencia en los principales portales web del mercado español, para lo que será determinante tener una pequeña pero bien trabajada cartera, puesto que así se podrán disponer de los suficientes recursos para mantener en las principales posiciones de venta de dichos portales y así tener visualizaciones. Y además le explicaremos la inversión que realiza la agencia en repartir publicidad en la ciudad de Valencia vía panfletos y folletos con el objetivo informar a la mayor cantidad de compradores que hay una nueva vivienda disponible a la venta.

En resumidas cuentas, con esta batería de procedimientos le intentaremos transmitir la garantía de que su inmueble tendrá un servicio de calidad, profesional y eficiente; además de que él no se tendrá que encargar de nada pues la agencia le acompañará en todas las gestiones documentales para la venta en notaría el día de escritura pública.

A continuación, mostraremos gráficamente las distintas fases de nuestro servicio, organizados en orden cronológico según se irán desempeñando. De esta manera podremos visualizar el proceso de nuestro servicio y el valor de calidad perseguido en cada fase de éste:

Figura 20 Fases de nuestro servicio



Fuente: elaboración propia (2019).

### Servicios complementarios

Se entenderá como servicios complementarios todos aquellos servicios desempeñados por la agencia que se consideren suplementarios a sus servicios principales (nombrados en el apartado anterior). Éstos servirán de asesoramiento y apoyo al cliente, e incrementarán el valor añadido del conjunto de nuestra estrategia relacionada con el servicio.

**Certificado de eficiencia energética:** CEE, certificado realizado por un técnico competente de obligado cumplimiento para la puesta en marcha de la comercialización de un inmueble. Dicho certificado se hará cargo la empresa de su coste mediante la subcontratación de este.

**Reportaje:** realizado por un profesional competente que entregará un reportaje tanto en 2 como en 3 dimensiones de la vivienda. Incrementando la calidad de publicación en los portales web y aumentando así la efectividad en la recepción de pedidos. Se hará cargo la empresa de su coste mediante la subcontratación de este.

**Búsqueda de la financiación:** mediante la comparativa en diferentes entidades bancarias previamente habiendo firmado acuerdos de cooperación (contratos por comisiones, siendo éstas la comisión de apertura del crédito hipotecario), sin suponer ningún coste para nuestros clientes.

**Gestión documental:** la agencia se encargará de gestionar el registro de herencias, cancelaciones hipotecarias, subsanaciones registrales de la vivienda y tramitación de impuestos sin coste alguno para nuestros clientes.

**Reformas:** la agencia ofrecerá los servicios de empresas de reformas bajo recomendación, previamente habiendo llegado a acuerdos de cooperación con éstas (contratos por comisión), sin suponer coste alguno para nuestros clientes.

**Valoración de inmuebles:** todas las valoraciones de mercado que ofrezca la agencia serán gratuitas para nuestros clientes, decidan o no optar por nuestros servicios. Para los informes de valoración realizados siempre se utilizará el método comparativo para hallar el precio medio por metro cuadrado.

### Plan de acción: DISEÑO DEL PRECIO

Las políticas relacionadas con el precio del servicio constituyen en la estrategia de marketing un elemento crítico, debido a que juega un papel primordial en la percepción que el comprador tiene de la oferta, y para el vendedor definirá la rentabilidad que va a obtener de su negocio. Aun así, el precio se debe considerar un parte más de la oferta del producto.

Puesto que actualmente no existe ningún texto legal respecto a cuál debe ser el importe de los honorarios percibidos por una agencia inmobiliaria, aprovecharemos esa libertad y flexibilidad a la hora de establecer nuestra política de precio.

La decisión sobre la estrategia de precios que llevaremos a cabo estará enfocada a la competencia, es decir, analizaremos los valores con lo que trabaja la competencia para orientar en la misma línea nuestra política de precios. Conforme la empresa vaya madurando tanto en experiencias como en recursos e imagen, es decir, una mejora del posicionamiento de nuestra



empresa con respecto a los clientes objetivo, procederemos a incrementar nuestros precios moderadamente por encima de los valores que expondremos a continuación.

**GESTIÓN DE COMPRAVENTA:** La empresa cobrará un porcentaje del 6%+IVA sobre el precio de venta final del inmueble, es decir, un 2% + IVA a cada parte (comprador/vendedor). Además, el valor mínimo a pagar por cada parte será de 2.000€+IVA, es decir, para la venta de cualquier inmueble, por cada operación facturaremos como mínimo 4.000€ + IVA.

**GESTIÓN DE ARRIENDO:** La empresa cobrará la mitad de la mensualidad +IVA al propietario, y una mensualidad completa +IVA al inquilino por la gestión del arriendo del inmueble.

La forma de pago en ambos casos será preferiblemente transferencia bancaria a la cuenta de la empresa, o como segunda opción cheque bancario nominativo.

### **Plan de acción: DISEÑO DE LA PROMOCIÓN**

La estrategia de promoción que seguirá la empresa buscará aumentar el valor percibido de nuestra oferta de clientes, fidelizar a nuestros clientes, definir una clara y fuerte cultura empresarial respaldando la filosofía de empresa y proporcionar seguridad y confianza en el mercado hacia nuestro servicio.

Para ello será necesario conocer perfectamente cómo perciben nuestros clientes nuestra imagen de marca, qué les transmitimos y en que debemos mejorar para consolidar una percepción sólida, homogénea y con personalidad.

Llegado a este punto es de vital importancia destacar que el objetivo que perseguirá nuestra estrategia de promoción será, por un lado, promocionar los servicios de la empresa para captar clientes y por ende su inmueble, y por otro lado promocionar los inmuebles que la agencia ya tiene en cartera y así lograr venderlos.

El modelo de Jerarquía de Efectos o también denominado AIDA elaborado por Elmo Lewis en 1898, sigue utilizándose como regla de oro para el diseño de medios publicitarios y su análisis. Por medio de esta herramienta seccionaremos las percepciones que reciben nuestros clientes de nuestra imagen de marca, y así saber en qué posición deberemos mejorar más.

Figura 21 Modelo AIDA



*Fuente: elaboración propia (2019) basado en el modelo de Elmo Lewis (1898).*

A continuación, seccionaremos las distintas herramientas de promoción que utilizará la agencia para llevar su marca al mayor número de personas. A esto lo llamaremos Branding, es decir, la gestión de la marca basada en la gestión estratégica del posicionamiento.

**Logo:** el logotipo será el primer impacto de nuestros clientes en la mayoría de las ocasiones. Éste deberá ser claro, y transmitir la filosofía de la agencia.

**Página web:** la página web de la empresa deberá recoger todos los servicios y valores que ofrece la agencia y la publicación de la cartera de inmuebles que gestionamos. Internet es el medio más utilizado por todos los usuarios que buscan inmuebles, por tanto, la página web será diseñada por un equipo externo a la empresa guiado por nuestras directrices.

**Portales inmobiliarios:** los distintos portales inmobiliarios en los que aparecerán la cartera de inmuebles de la agencia serán la prioridad en la inversión mensual dedicada a la promoción, puesto que actualmente el mayor porcentaje de clientes que entran preguntando por un inmueble vienen dirigidos por medio de éstos.

Por lo tanto, los tres portales inmobiliarios que contrataremos serán los más importantes y utilizados en España, por este orden:

Figura 22 Portales inmobiliarios utilizados



# fotocasa

*Fuente: Google Imágenes (2018)*

**Papelería:** que abarcan los folletos en distintos tamaños que serán repartidos por nuestros comerciales en el “puerta a puerta” y negocios del barrio. En ellos siempre aparecerán el logo, la página web y la oferta de valoración gratuita por parte de la agencia.

**Tarjetas de visita:** serán personalizadas y distribuidas para todos los miembros de la organización. En ella aparecerá el logotipo de la agencia, el teléfono y correo electrónico del miembro en cuestión, y la página web corporativa.

**Redes sociales:** tendremos presencia en tres redes sociales y una red profesional: Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. La importancia de tener presencia y por ende ejercer el branding en las redes sociales está siendo determinante para el éxito de muchas empresas, debido al escaso gasto en recursos que requiere y a la masiva promoción en cuanto a público se refiere.

**Patrocinio:** inversión realizada por la empresa en los casales falleros de nuestra zona de trabajo. Mediante el pago de una actividad que tenga programada realizar la falla en la semana fallera valenciana, a cambio de poder poner durante toda la semana fallera una gran pancarta con el logotipo y una frase de valor. También se invertirá en equipos de futbol infantiles del barrio, pagando sus camisetas con el logo de la empresa.

**Relaciones públicas:** se basará en la relación personal con el cliente, extendiéndonos en la relación con el cliente pasando a un trato de confianza y lealtad. Siempre buscando el contacto de la marca con el cliente.

### **Plan de acción: DISEÑO DE LA DISTRIBUCIÓN**

La distribución es una de las variables del marketing que engloba el conjunto de actividades necesarias para poner los productos o servicios a disposición del consumidor final.

Nuestro canal de distribución será la oficina, ésta será el centro neurálgico de la organización. Y lo puntos de contacto entre cliente (comprador o vendedor) y agencia, podrán ser los siguientes:

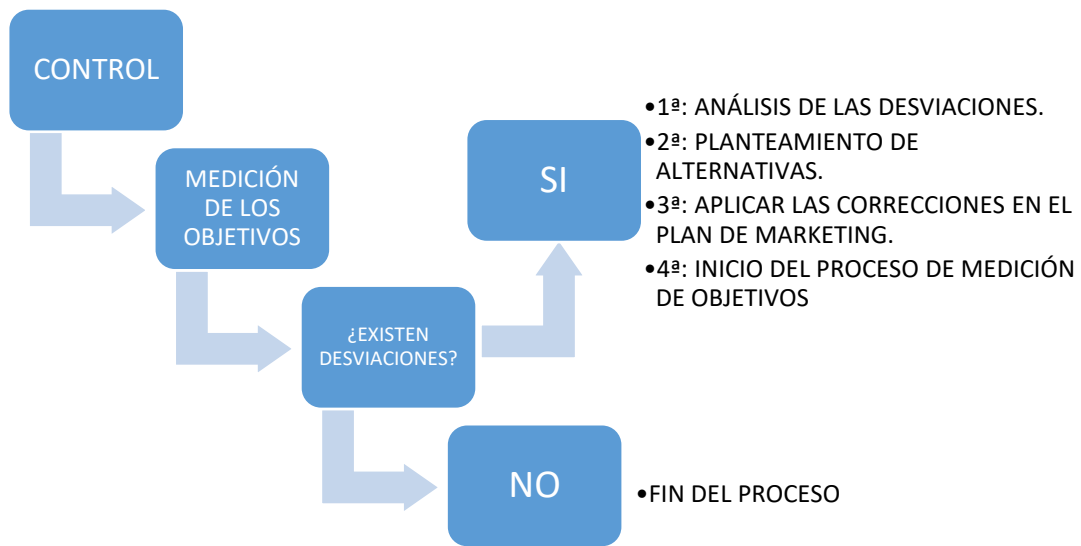
- El cliente entra directamente por la oficina mostrando su interés en comprar o vender un inmueble.
- El cliente contacta vía telefónica u online (bien sea por formulario de nuestra página web, por los portales inmobiliarios, por uno de nuestros folletos, etc.)
- Un miembro de la agencia, por norma general un miembro del equipo comercial, en su labor de promoción de la empresa capta un cliente (bien sea de relaciones públicas en el barrio, entregando un folleto den el “puerta a puerta”, etc.)

Por lo tanto, uno de los principales factores que la empresa prestará la debida atención será en reducir los tiempos de espera desde el momento en que el cliente intenta contactar con la agencia y nosotros le damos respuesta.

### 6.3- Control del resultado

Con el fin de cuantificar los resultados que obtendremos, a continuación, estableceremos un sistema de control basado en la implantación de indicadores, que nos informarán en qué momento tendremos una desviación y así poder intervenir cuanto antes y así adoptar medidas correctivas que palien las alteraciones observadas.

Figura 23 Proceso de control del plan de marketing



*Fuente: elaboración propia (2019).*

Los indicadores de control que nos permitirán demostrar tanto el grado de cumplimiento de las acciones previstas, como el resultado de estas en la cuenta de resultados, serán los siguientes:

Facturación de la oficina. Frecuencia de actualización: mensual.

Volumen de operaciones. Frecuencia de actualización: mensual.

Número de nuevas relaciones creadas con clientes. Frecuencia de actualización: semanal.

Número de valoraciones de inmuebles realizadas. Frecuencia de actualización: semanal.

En segundo lugar, procederé a describir los medios de acción que se realizarán cuando se perciba una desviación atípica de los resultados:

¿Facturación mensual reducida o volumen de operaciones mensual reducido? Análisis de las ventas realizadas. Análisis de la cuota de mercado y ratios ventas-esfuerzo de marketing. Análisis financiero y de satisfacción de nuestros clientes vía encuestas.

¿Número de relaciones reducido o número de valoraciones reducido? Análisis de la política de procesos de la empresa para ver en qué estamos fallando a la hora de ofrecer nuestro servicio. Incrementar los recursos destinados a formación del personal. Análisis del nivel de motivación de los empleados.

## CAPÍTULO 7: PLAN ECONOMICO FINANCIERO

Una vez habiendo analizado los anteriores apartados, procederemos a realizar el análisis económico financiero de nuestra empresa, en base a tres distintos horizontes esperados, en primer lugar, el horizonte realista, que será el que esperamos que suceda con más probabilidad y que por tanto plasmaremos en éste capítulo, y en segundo lugar, el horizonte pesimista y el horizonte optimista, que corresponderían a unas situaciones más hipotéticas para la empresa y que por tanto a pesar de no plasmar los resultados en éste capítulo sí que se podrán observar en los anexos situados al final del trabajo fin de grado.

Para la realización del siguiente capítulo nos hemos guiado con diversos manuales utilizados durante el grado de Administración y Dirección de empresas (Marí Vidal, Mateos Ronco, & Polo Garrido, 2013).

### 7.1- Plan de inversión

A la hora de poner en marcha una empresa hay que realizar un estudio de los recursos que serán necesarios para iniciar la actividad y por otro lado los recursos necesarios para sostener nuestra empresa durante los primeros meses que no generemos ingresos.

Para ello analizaremos y cuantificaremos cada uno de los gastos en lo que incurriremos, si bien cabe destacar que, al desarrollar una empresa de servicios inmobiliarios, no se precisará de costosas inversiones tales como maquinaria, materias primas, grandes instalaciones, o personal, puesto que el único trabajador será el empresario autónomo.

Para elaborar la contabilidad de nuestra empresa por el régimen de estimación directa simplificada hemos tenido en cuenta las directrices que marca hacienda tanto para el cumplimiento de las condiciones necesarias para tributar en **estimación directa simplificada**, como para el cumplimiento de los periodos máximos de amortización de las inversiones. (Tributaria, 2019)

Figura 24 Tabla amortización directa simplificada

Grupo	Elementos patrimoniales	Coefficiente lineal máximo (%)	Período máximo (años)
1	Edificios y otras construcciones	3	68
2	Instalaciones, mobiliario, enseres y resto del inmovilizado material	10	20
3	Maquinaria	12	18
4	Elementos de Transporte	16	14
5	Equipos para tratamiento de la información y sistemas y programas informáticos	26	10
6	Útiles y herramientas	30	8
7	Ganado vacuno, porcino, ovino y caprino	16	14
8	Ganado equino y frutales no cítricos	8	25
9	Frutales cítricos y viñedos	4	50
10	Olivar	2	100

Fuente: Agencia Tributaria española (2019).

Por lo tanto, hemos realizado en base a una previsión realista de nuestra futura facturación los libros registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y el de bienes de inversión que a continuación se detallarán.

Con respecto a las inversiones previstas a fecha 1 de enero de 2020, fecha de inicio de nuestra actividad, hemos tenido en cuenta los equipos informáticos, dentro del cual detallamos un ordenador portátil, también en la partida de instalaciones hemos tenido en cuenta el gasto de la reforma para adecuar el local a la actividad que vamos a desarrollar, y también hemos contado con el mobiliario pertinente que necesitaremos disponer (2 mesas, 8 sillas, 1 estantería, 2 papeleras, 1 sillón y 2 lámparas de pie) tal y como detallamos en el Anexo III.

Tabla 3 Inversión inicial

Concepto	Detalle	Importe
Equipos informáticos	Ordenador portatil	800,00 €
Instalaciones	Reforma y adecuación del local	3.300,00 €
Mobiliario	Mobiliario de oficina	2.200,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>6.300,00 €</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

En relación con la amortización anual de nuestras inversiones detallamos la amortización anual acumulada para el 31 de diciembre del 2020, calculada en función del coeficiente de amortización de cada partida según tablas:

Tabla 4 Amortización de inmovilizado

Concepto inmovilizado	Importe	Coef. Amortización	Cuota anual
Equipos informáticos	800,00 €	26%	208,00 €
Instalaciones	3.300,00 €	10%	330,00 €
Mobiliario	2.200,00 €	10%	220,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>758,00 €</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

Los cálculos realizados respecto a las amortizaciones anuales de las inversiones podrán ser observados en el Anexo IV.

En nuestro caso que vamos a desempeñar nuestra actividad bajo el régimen de autónomo no tendremos que realizar un balance tan laborioso -a diferencia de una sociedad mercantil. Por otra parte, queremos recordar que tributaremos bajo el régimen de estimación directa simplificada del IRPF, puesto que es el único al cual nos podemos acoger en nuestro caso.

También queremos señalar que, al estar dados de alta en el epígrafe del impuesto sobre actividades económicas de actividades empresariales, servicios inmobiliarios, no estaremos obligados a practicar retenciones en nuestras facturas, a diferencia de las actividades artísticas o profesionales que sí deberán practicar retenciones del 15%.

## 7.2- Plan de financiación

La realización de un plan de financiación es esencial para una empresa nueva que quiere hacerse camino en el mercado, debido a que por norma general se suele tardar tiempo en empezar a generar beneficios y así poder sostener la estructura de la empresa. En nuestro caso dispondremos de una única fuente de financiación:

## Recursos propios

Nuestra empresa tendrá programado arrancar su puesta en marcha con recursos propios, es decir, se valdrá de la aportación que el empresario/ emprendedor ceda para a la empresa.

Por lo tanto, el empresario aportará de sus recursos **30.000€**, con el objetivo de poder cubrir los recursos necesarios para la puesta en marcha de nuestro negocio, es decir, las inversiones realizadas, y, por otro lado, los gastos previstos hasta el primer año de nuestra actividad, con el objetivo de tener así un fondo de maniobra ante falta de resultados esperados los primeros meses. Dicha previsión de gastos anteriormente mencionada será detallada en el siguiente apartado.

En resumen, el emprendedor autónomo se valdrá de sus propios ahorros para poner en marcha la actividad empresarial, y además aporta los recursos suficientes para inclusive si durante el primer año no se esperan resultados positivos poder cubrir gastos. No obstante, y bajo el horizonte realista, se prevé que la empresa alcance beneficios suficientes para considerar su viabilidad al finalizar el primer año de vida.

Quedemos señalar que como empresario que se financiará con sus propios ahorros, somos conscientes de la responsabilidad y riesgos en los cuales incurrimos y aceptamos. Siendo conocedores que actuaremos como avalistas sobre todos nuestros bienes ante el impago de cualquier deuda que corra a nuestra cuenta.

## 7.3- Horizonte realista

Tras haber determinado cual será el plan de inversión y financiación de nuestra empresa, procederemos a analizar el resultado previsto para los próximos 3 ejercicios, es decir, los años 2020, 2021 y 2022, con un horizonte de ingresos realistas, es decir, la facturación más moderada que esperamos conseguir en nuestra empresa.

## Fuente de ingresos

Nuestra fuente de ingresos vendrá definida por la prestación de los siguientes servicios inmobiliarios:

**VENTA.** - Nuestra empresa cobrará por la intermediación de la compraventa de inmuebles, el 2% + IVA a cada parte (comprador y vendedor) con un mínimo de 2.000€ por parte, es decir, de cada operación de compraventa la empresa cobrará como mínimo 4.000€ + IVA.

**ALQUILER.** -Nuestra empresa cobrará por la intermediación en el arriendo de inmuebles, media mensualidad al propietario, y una mensualidad completa al inquilino, a la firma del contrato privado de arrendamiento. Por ejemplo, de una operación para un inmueble cuyo precio de arriendo sea 500€, cobraremos 250€ + IVA al propietario y 500€ + IVA al inquilino, en total 750€ +IVA.

## Previsión de ingresos

Con lo que respecta los resultados esperados hemos estimado de manera prudente obtener un incremento de los ingresos anuales, viéndose este incremento de cada año motivado por la acumulación de la experiencia de la empresa y el aumento de la base de datos de clientes. Este

criterio también lo utilizaremos para los incrementos anuales de la facturación de los horizontes pesimista y optimista, pues consideremos que independientemente de la facturación conseguida el primer ejercicio de nuestra actividad, la posterior evolución de los siguientes ejercicios tendrá el mismo incremento al haber conseguido la misma acumulación de experiencia y aumento de la base de datos de clientes de la empresa.

Siendo la facturación esperada para el primer ejercicio de 30.000€ IVA no incluido.

*Tabla 5 Incremento porcentual de la facturación*

Previsión del incremento de facturación			
Año	2020	2021	2022
Incremento esperado		14,29%	5,41%
Facturación prevista	30.000,00 €	35.000,00 €	37.000,00 €

*Fuente: elaboración propia (2019).*

En base a estas proporciones de incremento previsto para nuestra futura facturación, procederemos a elaborar el resultado del ejercicio para los próximos 3 primeros años de nuestra actividad empresarial, donde la facturación del segundo año corresponderá a 35.000€ IVA no incluido (correspondiente a 7 operaciones de compraventa y 8 operaciones de arriendo), y por último la facturación del tercer año corresponderá a 37.000€ IVA no incluido (correspondiente a 8 operaciones de compraventa y 8 operaciones de arriendo).

Ahora, tras haber establecido cual será nuestra previsión de ingresos bajo el horizonte realista, procederemos a desglosar la previsión para cada uno de los ejercicios analizados, y así de esta manera observar de donde provendrá la facturación conseguida por nuestros servicios.

*Tabla 6 Detalle de la previsión de ingresos 2020*

Desglose de la previsión de ingresos 2020			
Ejercicio		Previsión	
2020		30.000,00 €	
<b>Tipo de operación</b>	<b>Nº operaciones</b>	<b>Facturación media/op.</b>	<b>Total por partida</b>
Compraventa	5	4.000,00 €	20.000,00 €
Alquiler	10	1.000,00 €	10.000,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>30.000,00 €</b>

*Fuente: elaboración propia (2019).*



Tabla 7 Detalle de la previsión de ingresos 2021

Desglose de la previsión de ingresos 2021			
Ejercicio		Previsión	
2021		35.000,00 €	
Tipo de operación	Nº operaciones	Facturación media/op.	Total por partida
Compraventa	7	4.000,00 €	28.000,00 €
Alquiler	8	875,00 €	7.000,00 €
		<b>TOTAL</b>	<b>35.000,00 €</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 8 Detalle de la previsión de ingresos 2022

Desglose de la previsión de ingresos 2022			
Ejercicio		Previsión	
2022		37.000,00 €	
Tipo de operación	Nº operaciones	Facturación media/op.	Total por partida
Compraventa	8	4.000,00 €	32.000,00 €
Alquiler	8	625,00 €	5.000,00 €
		<b>TOTAL</b>	<b>37.000,00 €</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

Como hemos podido observar, el número de operaciones de arriendo se sitúan ligeramente a la baja con el paso de los ejercicios, mientras que el número de operaciones de compraventa permanecen en aumento con el paso de los ejercicios. Esto irá en línea con nuestra previsión realista de un incremento de los beneficios conforme la empresa se va consolidando y va aumentando su cartera de clientes.

### Previsión de gastos

Con respecto a la previsión de gastos anuales que deberá cubrir la empresa para el desarrollo normal de su actividad, a continuación, plasmamos en la siguiente tabla los mismos:

Tabla 9 Previsión de gastos ejercicio 2020

Gastos anuales para el año 2020			
	Importe	IVA	Importe + IVA
Internet y telefonía	600,00 €	120,00 €	720,00 €
Alquiler del local	2.000,00 €	400,00 €	2.400,00 €
Material de oficina	600,00 €	120,00 €	720,00 €
Seguridad social	720,00 €	0,00 €	720,00 €
Suministros (agua y luz)	1.080,00 €	0,00 €	1.080,00 €
Alquiler software inmobiliario	1.200,00 €	240,00 €	1.440,00 €
Alquiler hosting	360,00 €	72,00 €	432,00 €
Merchandaising	840,00 €	168,00 €	1.008,00 €
Alquiler portales inmobiliarios	960,00 €	192,00 €	1.152,00 €
Gestoría	600,00 €	120,00 €	720,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>8.960,00 €</b>	<b>1.432,00 €</b>	<b>12.252,00 €</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

Además, con respecto al primer trimestre del año 2020 tendremos que desembolsar más recursos debido a los costes correspondientes a la puesta en marcha de la empresa, tal y como podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 10 Previsión gastos extraordinarios 1T 2020

Gastos extraordinarios 1º T 2020			
	Importe	IVA	Importe + IVA
Licencia actividad	400,00 €	0,00 €	400,00 €
Alta suministros local	200,00 €	42,00 €	242,00 €
Rotulación, vinilos	1.000,00 €	210,00 €	1.210,00 €
Cartelería escaparate	300,00 €	63,00 €	363,00 €
Cartelería exterior de inmuebles	150,00 €	31,50 €	181,50 €
Fianza	1.000,00 €	0,00 €	1.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.050,00 €</b>	<b>346,50 €</b>	<b>6.793,00 €</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

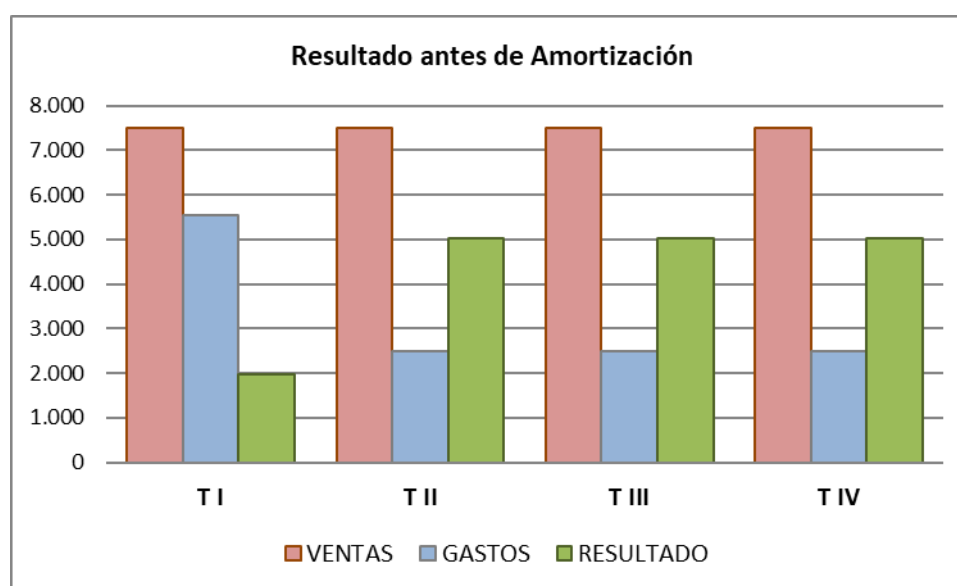
Cabe señalar que en ningún momento hemos hablado sobre la retribución del personal, o en este caso del empresario autónomo, puesto que el beneficio de éste dependerá del resultado que obtenga la empresa. Sobre el resultado trimestral después de amortizaciones tributará por el IRPF. Es por ello que hemos establecido el criterio de viabilidad, y así de esta manera poder analizar en qué momento podremos considerar mantener o no nuestra actividad empresarial:

**CRITERIO DE VIABILIDAD:** consideraremos que nuestra empresa genera unos beneficios dignos para el empresario, siempre y cuando obtenga un beneficio después de impuesto igual o superior a 1.000€/mes, es decir, 12.000€ anuales.

Una vez definidas las anteriores previsiones procedemos a elaborar el resultado del ejercicio para el año 2020, el cual nos muestra un resumen de los ingresos y gastos que genera nuestra empresa, las amortizaciones llevadas a cabo, el resultado del ejercicio económico y la tributación al IRPF por parte del empresario. Aprovechamos la ocasión para recordar, se ha situado el inicio de nuestra actividad el 1 de enero del año 2020.

Tabla 11 Resultado del ejercicio 2020

	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>7.500,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	720,00 €
Trabajos realizados por otras empr.	2.380,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	5.170,00 €
Suministros (energía y agua)	470,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.280,00 €
Alquileres y cánones	1.750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	4.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	760,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.840,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>5.540,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>13.010,00 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>1.960,00 €</b>	<b>5.010,00 €</b>	<b>5.010,00 €</b>	<b>5.010,00 €</b>	<b>16.990,00 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>16.232,00 €</b>
IRPF					<b>3.273,18 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>12.958,82 €</b>



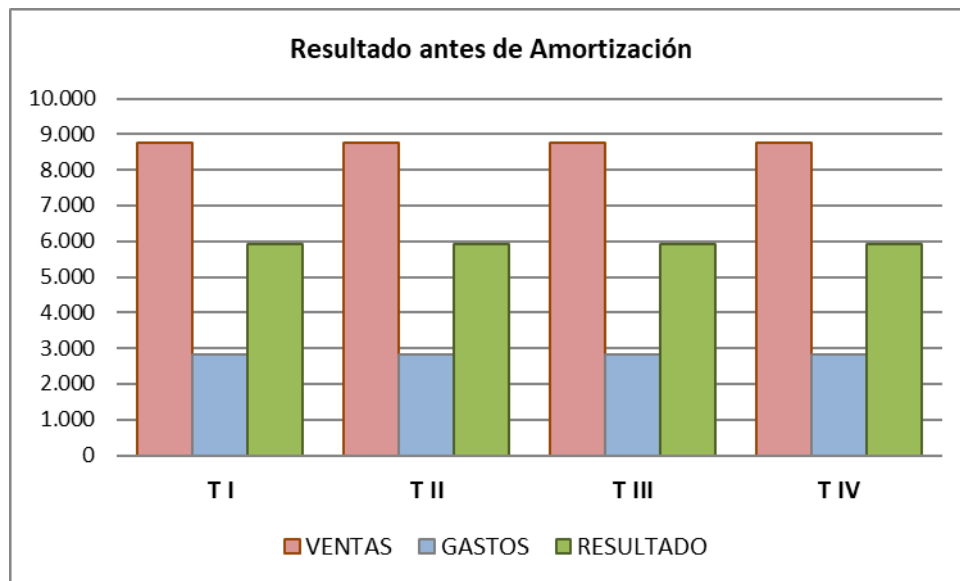
Fuente: elaboración propia (2019).

Tal y como podemos observar gráficamente, durante el primer trimestre tendremos que soportar más gastos que en los posteriores trimestres, debido al sobre coste que conlleva la puesta en marcha del local y demás gastos relacionados que aparecen reflejados en la Tabla 7 (Previsión de gastos extraordinarios 2020). Sin embargo, en el resto de los trimestres observamos un claro descenso de los gastos corrientes viéndose muy superados por los ingresos tras aplicar las correspondientes amortizaciones al cierre del ejercicio. Siendo el saldo positivo a final del primer año de 16.232,00€. En base a este montante tributaremos ante hacienda pública mediante el IRPF, obteniendo así el beneficio obtenido por parte del empresario.

Ahora procederemos a realizar el resultado del ejercicio para los restantes años, 2021 y 2022:

Tabla 12 Resultado del ejercicio 2021

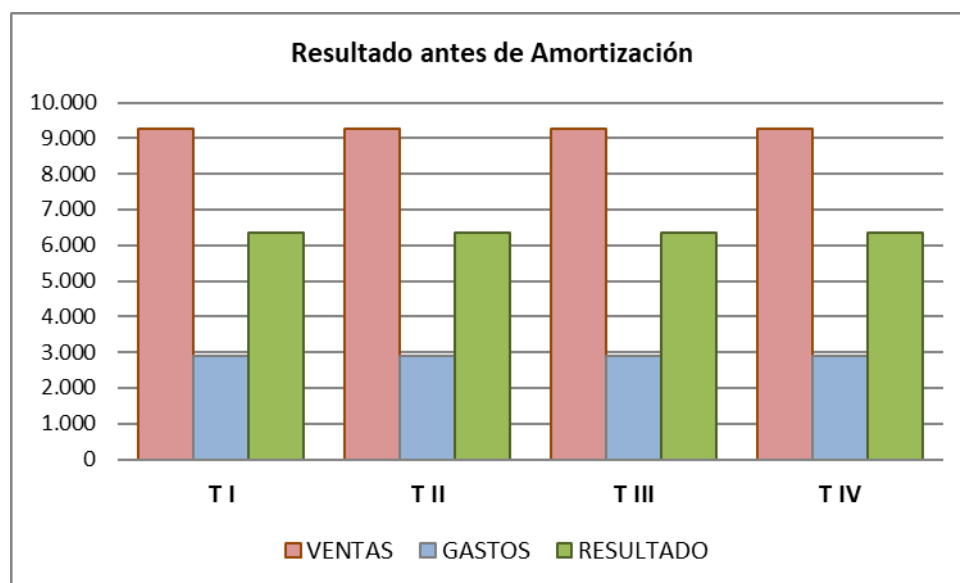
	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>8.750,00 €</b>	<b>8.750,00 €</b>	<b>8.750,00 €</b>	<b>8.750,00 €</b>	<b>35.000,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	509,94 €	509,94 €	509,94 €	509,94 €	2.039,76 €
Trabajos realizados por otras empr.	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	3.720,00 €
Suministros (energía y agua)	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.080,00 €
Alquileres y cánones	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.440,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>11.279,76 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>5.930,06 €</b>	<b>5.930,06 €</b>	<b>5.930,06 €</b>	<b>5.930,06 €</b>	<b>23.720,24 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>22.962,24 €</b>
<b>IRPF</b>					<b>5.054,17 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>17.908,07 €</b>



Fuente: elaboración propia (2019).

Tabla 13 Resultado del ejercicio 2022

	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>9.250,00 €</b>	<b>9.250,00 €</b>	<b>9.250,00 €</b>	<b>9.250,00 €</b>	<b>37.000,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	594,93 €	594,93 €	594,93 €	594,93 €	2.379,72 €
Trabajos realizados por otras empr.	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	3.720,00 €
Suministros (energía y agua)	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.080,00 €
Alquileres y cánones	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.440,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>11.619,72 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>6.345,07 €</b>	<b>6.345,07 €</b>	<b>6.345,07 €</b>	<b>6.345,07 €</b>	<b>25.380,28 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>24.622,28 €</b>
<b>IRPF</b>					<b>5.552,18 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>19.070,10 €</b>



Fuente: elaboración propia (2019).

Como podemos observar, además de los gastos extraordinarios que realizaremos el primer trimestre del ejercicio 2020, la única variación en cuanto a gastos de cada año ha sido la partida de nuestra aportación a la cuota de autónomos, que actualmente está bonificada con unas correspondientes reducciones que llegan hasta el tercer año en el caso de trabajadores por cuenta propia menores de 30 años, o menores de 35 años en el caso de mujeres, tal y como pudimos analizar en el capítulo 5 (Punto 5.2- Forma jurídico fiscal de la empresa) (RD-Ley 28/2018, 2018).

A continuación, observaremos el resultado del ejercicio para cada año antes de impuestos:

Tabla 14 Resultados anuales antes de impuesto

Rdos. Anuales			
Ejercicio	2020	2021	2022
Rdo. Ejercicio antes de impuesto	<b>16.232,00 €</b>	<b>22.962,24 €</b>	<b>24.622,28 €</b>

Fuente: elaboración propia (2019).

### Beneficio del empresario

Para el cálculo del beneficio obtenido por parte del empresario, es decir, lo que se llevará a casa después de haber liquidado impuestos, hemos calculado la tributación al IRPF para cada periodo en base a las tablas que están actualmente vigentes para el año 2019.

Tabla 15 Tramos IRPF

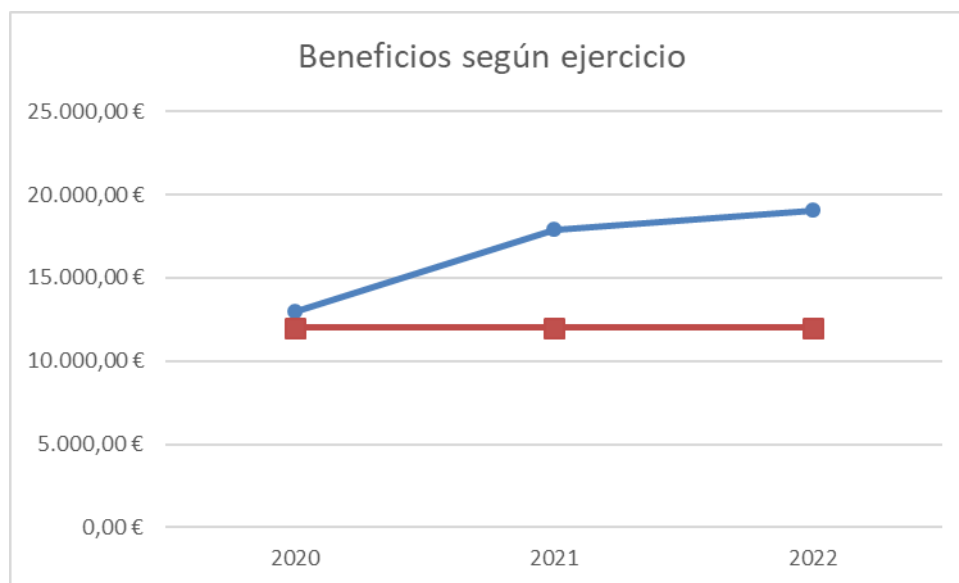
Tablas de tramos IRPF 2018		
Base liquidable general		Tipo impositivo
Desde	Hasta	
0,00 €	12.450,00 €	19%
12.450,00 €	20.200,00 €	24%
20.200,00 €	35.200,00 €	30%
35.200,00 €	60.000,00 €	37%
60.000,00 €	-	45%

Fuente: elaboración propia (2019).

Quedando de la siguiente manera para cada ejercicio anteriormente analizado.

Tabla 16 Beneficio del empresario para cada ejercicio

Beneficio anual			
Año	2020	2021	2022
Resultado del ejercicio	16.232,00 €	22.962,24 €	24.622,28 €
IRPF	3.273,18 €	5.054,17 €	5.552,18 €
<b>TOTAL</b>	<b>12.958,82 €</b>	<b>17.908,07 €</b>	<b>19.070,10 €</b>



Fuente: elaboración propia (2019).

Tras haber elaborado el resultado del ejercicio previsto para los tres próximos años, en primer lugar, observamos que en cada uno de los ejercicios el empresario obtendrá beneficios y que esos beneficios serán superiores a 12.000€ anuales, por lo tanto, bajo este horizonte de previsiones tendremos la certeza del cumplimiento del criterio de viabilidad financiera expuesto anteriormente.

Y, en segundo lugar, observamos un claro incremento de los beneficios anuales conforme pasa el tiempo, estando en línea con nuestras expectativas respecto al aumento de la experiencia y la base de datos de clientes año tras año.

Tabla 17 Plazo de recuperación de la inversión

Ejercicio	Plazo de recuperación de la inversión		
	2020	2021	2022
Bº sobre criterio de viabilidad	958,82 €	5.908,07 €	7.070,10 €
Bº acumulado	958,82 €	<b>6.866,89 €</b>	13.936,99 €

Fuente: elaboración propia (2019).

Y, en tercer lugar, con respecto al plazo de recuperación de la inversión inicial, tal y como observamos en la tabla anterior, si sumamos los beneficios obtenidos por encima del criterio de viabilidad económica, recuperaremos al segundo año de nuestra actividad la inversión inicial realizada.

Respecto al análisis de ratios consideremos que no serán significativos puesto que al haber elegido el régimen de trabajador autónomo y tributar en base al IRPF, no dispondremos de un balance de situación como se daría en una sociedad, pudiendo así elaborar ratios de endeudamiento, rentabilidad financiera o liquidez de la empresa.

Llegado a este punto y tras haber analizado la previsión resultados para los próximos tres años desde el inicio de nuestra actividad bajo un horizonte realista, procederemos a realizar en los ANEXOS (Horizonte pesimista y horizonte optimista) los mismos cálculos, pero modificando la cifra esperada de ingresos y así detallar tanto un horizonte pesimista como un horizonte optimista.

Para la toma de decisión de los ingresos esperados de los otros dos horizontes, hemos incrementado anualmente para los tres ejercicios de cada uno la misma proporción que hemos dictado en el horizonte realista. Pues hemos considerado que, aunque el primer año se obtuviesen mejores o peores resultados de los esperados, el incremento de la facturación futura sería progresiva y similar puesto que el incremento de nuestra base de datos de clientes y el conocimiento del mercado nos impulsarían de igual manera transcurrido el primer ejercicio de cada horizonte.

Por último, realizaremos el detalle anual del IVA para cada uno de los ejercicios analizados en el horizonte realista.

Tabla 18 Detalle del IVA ejercicio 2020

Ejercicio 2020 IVA repercutido		
Base imponible	Tipo impositivo	TOTAL
30000	21,00%	6.300,00 €

Ejercicio 2020 IVA soportado		
Base imponible	Tipo impositivo	TOTAL
16110	21,00%	3.383,10

Fuente: elaboración propia (2019).

Hacienda pública acreedora (liquidación) **2.916,90€**

Tabla 19 Detalle del IVA ejercicio 2021

Ejercicio 2021 IVA repercutido		
Base imponible	Tipo impositivo	TOTAL
35000	21,00%	7.350,00 €

Ejercicio 2021 IVA soportado		
Base imponible	Tipo impositivo	TOTAL
14460	21,00%	3.036,60

Fuente: elaboración propia (2019).

Hacienda pública acreedora (liquidación) **4.313,40€**

Tabla 20 Detalle del IVA ejercicio 2022

Ejercicio 2022 IVA repercutido		
Base imponible	Tipo impositivo	TOTAL
37000	21,00%	7.770,00 €

Ejercicio 2022 IVA soportado		
Base imponible	Tipo impositivo	TOTAL
14460	21,00%	3.036,60

Fuente: elaboración propia (2019).

Hacienda pública acreedora (liquidación) **4.733,40€**



## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Tras la realización de los análisis pertinentes, se ha comprobado que la mayoría de las asignaturas que se han cursado en el Grado de Administración y Dirección de Empresas impartido por la Universidad Politécnica de Valencia han sido esenciales para la elaboración del presente.

Una vez elaborado el presente plan de empresa y habiendo realizado los análisis anteriores para la puesta en marcha de nuestra actividad empresarial, llegamos a las siguientes conclusiones que se detallan a continuación:

- Se confirma que nos encontramos ante un momento óptimo para la puesta en marcha de una agencia inmobiliaria, pues al conocer los antecedentes del sector inmobiliario español hemos podido comprender la situación actual del sector, un entorno de viento de cola que empujará la puesta en marcha de nuestra empresa.
- Observamos en el análisis estratégico que en nuestro entorno competitivo dispondremos de más factores positivos que negativos, pues mediante el uso de las herramientas Cinco Fuerzas de Porter, Pestel y DAFO, nos ha permitido cuantificar las ventajas e inconvenientes comerciales que nos encontraremos a la hora de hacer funcionar a nuestra empresa en nuestro entorno de actuación.
- Las políticas fiscales de la Comunidad Valenciana y la situación de liquidez del sector bancario serán un viento favorable puesto que éstas ayudan a nuestros clientes en la adquisición de inmuebles.
- En relación con el análisis de los procesos y organización de recursos humanos, concluimos que nuestro sistema será diferente al de la competencia y más eficiente, pues el resultado de la empresa se fundamentará en la aplicación de un marketing relacional, es decir, la estrecha relación a largo plazo con los clientes teniendo un contacto cercano y constante. Para diferenciarnos de nuestra competencia tendremos que seguir unos determinados principios de excelencia y profesionalidad recogidos en un sistema de protocolo determinado.
- La forma jurídica elegida será la ideal, es decir, bajo el régimen especial de trabajador autónomo, puesto que nuestra idea de negocio estará fundamentada en un negocio freelance, donde el empresario actúa de manera personalizada con cada cliente y para ello necesitará con una estructura de costes reducida.
- Al realizar el plan de marketing hemos podido establecer que:
  - *Política de Servicio:* establecimos los valores en los que se fundamentará el trato personalizado y profesional que ofreceremos a cada uno de nuestros clientes. Y diseñamos las fases de nuestro servicio que será llevado a cabo por todos los miembros de la organización.
  - *Política de Precio:* determinamos la estructura de honorarios por los que se guiará el cobro de nuestro servicio. Establecimos claramente el servicio de compraventa y el servicio de arriendo, destacando y siendo especialistas en el primero de éstos.
  - *Política de Promoción:* conocimos las distintas herramientas que serán utilizadas por la agencia. Y destacamos los servicios de promoción online, puesto que éstos serán la principal plataforma de promoción de inmuebles que utilizará la empresa para dar a conocer su cartera a los clientes.

- *Política de Distribución:* establecimos como centro neurálgico nuestra oficina, donde se recibirá a los clientes personalmente además de la llamadas o solicitudes online de éstos.
- Tras elaborar el estudio económico financiero de nuestra empresa concluimos que:
  - Se cumple el criterio de viabilidad para cada uno de los ejercicios analizados (pág. 62), criterio que se ha regido en función del beneficio obtenido por el empresario tras liquidar el IRPF.
  - La inversión inicial en nuestra empresa (pág. 54) no será muy elevada, y por ello el empresario podrá financiarse con recursos propios. Además, la inversión inicial será recuperada al segundo ejercicio de nuestra actividad (pág. 63).
  - Los resultados que se obtienen en los ejercicios analizados demuestran que el empresario podrá sostener de manera holgada la estructura de coste de la empresa con los recursos aportados (pág. 55) en cada uno de los ejercicios y a su vez repartirse en concepto de *nómina o sueldo*, los beneficios obtenidos al trabajar bajo el régimen especial de autónomo.
  - Inclusive hemos observado que, si se cumpliera el peor horizonte, el pesimista (pág. 76), la empresa solamente necesitará financiar o aportar solamente para el primero de los ejercicios una cantidad relativamente pequeña.

Por lo tanto, una vez establecido las anteriores conclusiones en base a los análisis realizados, concluimos que nuestra idea de negocio será viable, siempre y cuando se cumplan las estrategias establecidas, y se actúe bajo el plan económico-financiero delimitado.

## Bibliografía



- Alarcos, P. (2 de Junio de 2015). *Idealista*. Obtenido de Idealista:  
<https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2015/06/02/737389-por-que-estallo-la-burbuja-en-la-concesion-de-hipotecas-esta-es-la-vision-de-las>
- Alcaide Casado, J. C. (2008). *Marketing De Servicios Profesionales : Guía Para Un Marketing Eficaz En Despachos Y Negocios Profesionales*. Print.
- Alcaide Casado, J., & Soriano Soriano, C. (2008). *Marketing de servicios profesionales: guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales*. Madrid: Pirámide.
- Alcaide Casado, J., & Soriano Soriano, C. (2008). *Marketing de servicios profesionales: guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales*. Pirámide.
- Baena, E. S. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. . Scientia et technica,.
- Bataller Grau, J. a. (2018). *Curso Práctico De Derecho De La Empresa*. Print.
- BOE, Real Decreto-ley 2/2013, de 1 de febrero (2 de FEBRERO de 2013).
- Cardenas, R. (NOVIEMBRE de 2017). *El Mundo*. Obtenido de El Mundo:  
<https://www.elmundo.es/economia/vivienda/2017/11/22/5a155519468aeb9b078b4695.html>
- Chase, R. B. (2000). *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*.
- Commission European. (2015). *Eurostat*. Obtenido de  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_housing-market-developments\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_housing-market-developments_es.pdf)
- David, R., & Mark, W. (18 de MAYO de 2016). *CEPR*. Obtenido de CENTER FOR ECONOMIC AND POLICY RESEARCH: [http://cepr.net/documents/Spain-2015-12\\_Spanish.pdf](http://cepr.net/documents/Spain-2015-12_Spanish.pdf)
- Domínguez, G. B. (2009). *Creación y destrucción de la burbuja inmobiliaria en España*. ICE, Revista de Economía, (850).
- Dornbusch, R. |., & Startz, R. |. ( 2015.). *Macroeconomía*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana de España cop.
- Dornbusch, R. S. (2015). *Macroeconomía*. Print.
- ECONOMISTA.ES, E. (2017). *INFOAUTONOMOS*. Obtenido de  
<https://infoautonomos.economista.es/plan-de-negocio/analisis-dafo/>
- ElEconomista. (2017). *Inforautónomos*. Obtenido de  
<https://infoautonomos.economista.es/plan-de-negocio/analisis-dafo/>
- Elite18. (marzo de 2019). *inmoelite18.com*. Obtenido de inmoelite18.com:  
<https://www.inmoelite18.com/noticias/>
- Félix, L. (Junio de 2018). *BBVA Research*. Obtenido de BBVA:  
<https://www.bbva.com/publicaciones/espana-la-actividad-constructora-responde-a-la-demanda-de-vivienda/>

- Fomento, M. d. (2018). *Ministerio de Fomento*. Obtenido de [https://www.fomento.gob.es/arquitectura-vivienda-y-suelo/programas-de-ayudas-a-la-vivienda?utm\\_source=post&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=postplanvivienda2018](https://www.fomento.gob.es/arquitectura-vivienda-y-suelo/programas-de-ayudas-a-la-vivienda?utm_source=post&utm_medium=referral&utm_campaign=postplanvivienda2018)
- García Delgado, J. L., Myro, R., Álvarez, M. E., Jiménez, J. C., Garrido, A., Alonso, J. A., & Vega, J. (2017). Cizur Menor, Navarra .
- GrupoExpercasa. (marzo de 2019). Obtenido de <https://www.expercasa.com/contact/>
- GrupoRedPiso. (Marzo de 2019). *Redpiso.es*. Obtenido de Redpiso.es: <https://www.redpiso.es/corporativo/laempresa/>
- GrupoTempocasa. (marzo de 2019). Obtenido de <https://www.tempocasa.es/es/quienes-somos>
- Humphrey, A. S. (1960). *Método DAFO*. Stanford Research.
- INE. (Diciembre de 2018). Obtenido de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247>
- INE. (2019). Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=25173>
- Johnson, Gerry, Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos De Estrategia*. Print.
- Llorente Olier, J. I. (2010). *Análisis De Estados Económico-financieros*. Print.
- Lores, F. (Junio de 2017). *BBVA Research*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sector-inmobiliario-crecera-2018-tasas-algo-mas-moderadas/>
- Luis, G. D., Rafael, M., Elisa, A. M., Carlos, J. J., Antoni, G., & Antonio, A. J. (2017). *Economía Española*. Cizur Menor, Navarra.
- Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A. M., & Polo Garrido, F. (2013). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. Universitat Politècnica de València.
- Marketingandweb. (2018). <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>
- Ministerio de trabajo, m. y. (4 de Abril de 2019). Obtenido de <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/Afiliacion/10548/32825>
- Pateiro Rodríguez, C. N.-I. (2010). *La gestión de la liquidez del Banco Central Europeo durante la crisis financiera: 2008-2009*. Economic Analysis Working Papers.
- Pigneur, & Osterwalder. (2010).
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard : Harvard Business Review.
- RDL 8/2011 de 1 de Julio, B. (s.f.). CAPÍTULO IV. MEDIDAS PARA EL FOMENTO DE LAS ACTUACIONES DE REHABILITACIÓN. se nos dice:. España, Comunidad Valenciana.
- RD-Ley 28/2018, D. (28 de Diciembre de 2018). Revalorización de las pensiones públicas y otras medidas urgentes. Madrid.

- Research, C. (1 de abril de 2019). *CAIXABANK RESEARCH*. Obtenido de [www.caixabankresearch.com](http://www.caixabankresearch.com)
- Ribes Giner, G. H. (2011). *Los recursos humanos en la empresa*. Universidad Politécnica de Valencia.
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Robert Dwyner, R., Tanner, J., & Luján Sauri, J. (2007). *Marketing industrial: conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. México: McGrawHill.
- Social, S. (Junio de 2019). Obtenido de <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/Afiliacion/10548/32825>
- Social, S. (3 de junio de 2019). *Seg-Social*. Obtenido de <http://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/18e91bc9-f6c5-4387-b994-51b6a8b71bf4/2019+Tabla+resumen+de+bases+y+tipos+durante+los+ultimos+5+a%C3%B1os++apaisado.pdf?MOD=AJPERES&CVID=>
- Tributaria, A. (Junio de 2019). *Agenciatributaria.es*. Obtenido de [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresarios\\_individuales\\_y\\_profesionales/Rendimientos\\_de\\_actividades\\_economicas\\_en\\_el\\_IRPF/Regimenes\\_para\\_determinar\\_el\\_rendimiento\\_de\\_las\\_actividades\\_economicas/Es](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresarios_individuales_y_profesionales/Rendimientos_de_actividades_economicas_en_el_IRPF/Regimenes_para_determinar_el_rendimiento_de_las_actividades_economicas/Es)
- Valencia, A. d. (2017). *Ayuntamiento de Valencia*. Obtenido de [http://www.valencia.es/ayuntamiento/webs/estadistica/inf\\_dtba/2017/Distrito\\_09\\_Barrio\\_1.pdf](http://www.valencia.es/ayuntamiento/webs/estadistica/inf_dtba/2017/Distrito_09_Barrio_1.pdf)
- Virtual, C. (3 de junio de 2019). *Catastro Virtual*. Obtenido de <https://www1.sedecatastro.gob.es/Cartografia/mapa.aspx?del=46&mun=900&refcat=4705809YJ2740F0001BB&final=>

Anexos

Anexo I Modelo 130

 MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	 Agencia Tributaria Teléfono: 901 33 55 33 www.agenciatributaria.es	<b>Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas</b> <b>Actividades económicas en estimación directa</b> <b>Pago fraccionado Autoliquidación</b>	Modelo <span style="font-size: 24pt; font-weight: bold;">130</span>																																																																		
<b>Declarante (1)</b>	NF: <input style="width: 100%;" type="text"/> Nombre: <input style="width: 100%;" type="text" value="EJEMPLO"/> Apellidos: <input style="width: 100%;" type="text" value="MARTINEZ PEREZ"/>	<b>Devengo (2)</b> Ejercicio ... <input style="width: 50%;" type="text" value="2016"/> Período ... <input style="width: 50%;" type="text" value="1T"/>	Número justificante: 1347434441473																																																																		
<b>Liquidación (3)</b>	<p><b>I. Actividades económicas en estimación directa, modalidad normal o simplificada, distintas de las agrícolas, ganaderas, forestales y pesqueras.</b> (Datos acumulados del período comprendido entre el primer día del año y el último día del trimestre).</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Ingresos computables correspondientes al conjunto de las actividades ejercidas .....</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">01</td> <td style="width: 15%; text-align: right;">1.000,00</td> </tr> <tr> <td>Gastos fiscalmente deducibles correspondientes al conjunto de las actividades ejercidas .....</td> <td style="text-align: center;">02</td> <td style="text-align: right;">900,00</td> </tr> <tr> <td>Rendimiento neto ( 01 - 02 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</td> <td style="text-align: center;">03</td> <td style="text-align: right;">100,00</td> </tr> <tr> <td>20 por 100 del importe de la casilla 03, si dicho importe es positivo. (Si la casilla 03 fuese negativa, consigne el número cero) .....</td> <td style="text-align: center;">04</td> <td style="text-align: right;">20,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3">A deducir:</td> </tr> <tr> <td>De los trimestres anteriores: suma de los importes positivos de la casilla 07 menos la suma de los importes de la casilla 16 .....</td> <td style="text-align: center;">05</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Retenciones e ingresos a cuenta soportados por las actividades incluidas en este apartado y correspondientes al período comprendido entre el primer día del año y el último día del trimestre .....</td> <td style="text-align: center;">06</td> <td style="text-align: right;">150,00</td> </tr> <tr> <td><b>Pago fraccionado previo del trimestre ( 04 - 05 - 06 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b></td> <td style="text-align: center;"><b>07</b></td> <td style="text-align: right;"><b>-130,00</b></td> </tr> </table> <p><b>II. Actividades agrícolas, ganaderas, forestales y pesqueras en estimación directa, modalidad normal o simplificada.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Volumen de ingresos del trimestre (excluidas las subvenciones de capital y las indemnizaciones) .....</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">08</td> <td style="width: 15%; text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>2 por 100 del importe de la casilla 08 .....</td> <td style="text-align: center;">09</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>A deducir: Retenciones e ingresos a cuenta soportados por las actividades incluidas en este apartado y correspondientes al trimestre ....</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td><b>Pago fraccionado previo del trimestre ( 09 - 10 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b></td> <td style="text-align: center;"><b>11</b></td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> </table> <p><b>III. Total liquidación.</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Suma de pagos fraccionados previos del trimestre ( 07 + 11 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consigne el número cero (0) ...</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">12</td> <td style="width: 15%; text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td>A deducir: Minoración por aplicación de la deducción a que se refiere el artículo 110.3 c) del Reglamento del Impuesto.....</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td><b>Diferencia ( 12 - 13 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b></td> <td style="text-align: center;"><b>14</b></td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3">A deducir (si la diferencia anterior es positiva y con el máximo de su importe):</td> </tr> <tr> <td>Resultados negativos de trimestres anteriores .....</td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Por destinar cantidades al pago para la adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual: El 2 por 100 de 03 (máximo: 660,14 euros por trimestre) o el 2 por 100 de 08 (máximo: 660,14 euros anuales) .....</td> </tr> <tr> <td><b>Total ( 14 - 15 - 16 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b></td> <td style="text-align: center;"><b>17</b></td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3">A deducir (exclusivamente en caso de autoliquidación complementaria):</td> </tr> <tr> <td>Resultado a ingresar de las anteriores autoliquidaciones presentadas por el mismo concepto, ejercicio y período .....</td> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: right;"><input style="width: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr> <td><b>Resultado de la autoliquidación ( 17 - 18 ) .....</b></td> <td style="text-align: center;"><b>19</b></td> <td style="text-align: right;"><b>0,00</b></td> </tr> </table>			Ingresos computables correspondientes al conjunto de las actividades ejercidas .....	01	1.000,00	Gastos fiscalmente deducibles correspondientes al conjunto de las actividades ejercidas .....	02	900,00	Rendimiento neto ( 01 - 02 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....	03	100,00	20 por 100 del importe de la casilla 03, si dicho importe es positivo. (Si la casilla 03 fuese negativa, consigne el número cero) .....	04	20,00	A deducir:			De los trimestres anteriores: suma de los importes positivos de la casilla 07 menos la suma de los importes de la casilla 16 .....	05	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Retenciones e ingresos a cuenta soportados por las actividades incluidas en este apartado y correspondientes al período comprendido entre el primer día del año y el último día del trimestre .....	06	150,00	<b>Pago fraccionado previo del trimestre ( 04 - 05 - 06 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>07</b>	<b>-130,00</b>	Volumen de ingresos del trimestre (excluidas las subvenciones de capital y las indemnizaciones) .....	08	<input style="width: 100%;" type="text"/>	2 por 100 del importe de la casilla 08 .....	09	<input style="width: 100%;" type="text"/>	A deducir: Retenciones e ingresos a cuenta soportados por las actividades incluidas en este apartado y correspondientes al trimestre ....	10	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<b>Pago fraccionado previo del trimestre ( 09 - 10 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>11</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Suma de pagos fraccionados previos del trimestre ( 07 + 11 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consigne el número cero (0) ...	12	<input style="width: 100%;" type="text"/>	A deducir: Minoración por aplicación de la deducción a que se refiere el artículo 110.3 c) del Reglamento del Impuesto.....	13	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<b>Diferencia ( 12 - 13 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>14</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	A deducir (si la diferencia anterior es positiva y con el máximo de su importe):			Resultados negativos de trimestres anteriores .....	15	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Por destinar cantidades al pago para la adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual: El 2 por 100 de 03 (máximo: 660,14 euros por trimestre) o el 2 por 100 de 08 (máximo: 660,14 euros anuales) .....			<b>Total ( 14 - 15 - 16 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>17</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	A deducir (exclusivamente en caso de autoliquidación complementaria):			Resultado a ingresar de las anteriores autoliquidaciones presentadas por el mismo concepto, ejercicio y período .....	18	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<b>Resultado de la autoliquidación ( 17 - 18 ) .....</b>	<b>19</b>	<b>0,00</b>
Ingresos computables correspondientes al conjunto de las actividades ejercidas .....	01	1.000,00																																																																			
Gastos fiscalmente deducibles correspondientes al conjunto de las actividades ejercidas .....	02	900,00																																																																			
Rendimiento neto ( 01 - 02 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....	03	100,00																																																																			
20 por 100 del importe de la casilla 03, si dicho importe es positivo. (Si la casilla 03 fuese negativa, consigne el número cero) .....	04	20,00																																																																			
A deducir:																																																																					
De los trimestres anteriores: suma de los importes positivos de la casilla 07 menos la suma de los importes de la casilla 16 .....	05	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
Retenciones e ingresos a cuenta soportados por las actividades incluidas en este apartado y correspondientes al período comprendido entre el primer día del año y el último día del trimestre .....	06	150,00																																																																			
<b>Pago fraccionado previo del trimestre ( 04 - 05 - 06 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>07</b>	<b>-130,00</b>																																																																			
Volumen de ingresos del trimestre (excluidas las subvenciones de capital y las indemnizaciones) .....	08	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
2 por 100 del importe de la casilla 08 .....	09	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
A deducir: Retenciones e ingresos a cuenta soportados por las actividades incluidas en este apartado y correspondientes al trimestre ....	10	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
<b>Pago fraccionado previo del trimestre ( 09 - 10 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>11</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
Suma de pagos fraccionados previos del trimestre ( 07 + 11 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consigne el número cero (0) ...	12	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
A deducir: Minoración por aplicación de la deducción a que se refiere el artículo 110.3 c) del Reglamento del Impuesto.....	13	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
<b>Diferencia ( 12 - 13 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>14</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
A deducir (si la diferencia anterior es positiva y con el máximo de su importe):																																																																					
Resultados negativos de trimestres anteriores .....	15	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
Por destinar cantidades al pago para la adquisición o rehabilitación de la vivienda habitual: El 2 por 100 de 03 (máximo: 660,14 euros por trimestre) o el 2 por 100 de 08 (máximo: 660,14 euros anuales) .....																																																																					
<b>Total ( 14 - 15 - 16 ). Si se obtiene una cantidad negativa, consígnela con signo menos (-) .....</b>	<b>17</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
A deducir (exclusivamente en caso de autoliquidación complementaria):																																																																					
Resultado a ingresar de las anteriores autoliquidaciones presentadas por el mismo concepto, ejercicio y período .....	18	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																			
<b>Resultado de la autoliquidación ( 17 - 18 ) .....</b>	<b>19</b>	<b>0,00</b>																																																																			
<b>Ingreso (4)</b>	<p><b>Ingreso efectuado a favor del Tesoro público.</b> Cuenta restringida de colaboración en la recaudación de la AEAT de autoliquidaciones.</p> Importe del ingreso (casilla 19) ..... <input style="width: 100%;" type="text" value="1"/> Forma de pago: <input style="width: 100%;" type="text"/> Código IBAN: <input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																				
<b>Negativa (6)</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Autoliquidación negativa</b>																																																																				
<b>A deducir (5)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Autoliquidación con resultado a deducir en los siguientes pagos fraccionados del mismo ejercicio</b>																																																																				
<b>Complementaria (7)</b>	Si esta autoliquidación es complementaria de otra autoliquidación anterior correspondiente al mismo concepto, ejercicio y período, consigne una "X" en esta casilla. <input type="checkbox"/> <b>Autoliquidación complementaria</b> En este caso, consigne a continuación el número de justificante identificativo de la autoliquidación anterior. N° de justificante: <input style="width: 100%;" type="text"/>																																																																				

Fuente: Seguridad Social (Social, Seg-Social, 2019)

## Anexo II Base de cotización 2019

Año	Disposiciones legales Efectos	Base de cotización, según edad (euros/mes)	Tipo % (*)
2019	Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre (BOE del 29/12)	<p>Con carácter general se establecen los siguientes topes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base mínima: <b>944,40 euros/mes.</b></li> <li>• Base máxima: <b>4.070,10 euros/mes.</b></li> </ul> <p><b>1) Trabajadores con menos de 47 años a 01-01-2019.</b> Podrán elegir una base comprendida entre <b>944,40 y 4.070,10 euros/mes.</b></p> <p><b>2) Trabajadores con 47 años a 01-01-2019.</b> Podrán elegir una base comprendida: Entre <b>944,40 y 4.070,10 euros/mes</b> en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su base de cotización en diciembre de 2018 es igual o superior a <b>2.052,00 euros/mes.</b></li> <li>• Causen alta inicial en este régimen especial en fecha igual o posterior a 01-01-2019.</li> <li>• En caso del cónyuge supérstite del titular del negocio que, como consecuencia del fallecimiento de este, haya tenido que ponerse al frente del mismo y darse de alta en este régimen con 47 años.</li> </ul> <p>O entre <b>944,40 y 2.077,80 euros/mes</b> si su base es inferior a <b>2.052,00 euros/mes</b> en diciembre de 2018, salvo que hubieran ejercido su opción de cambio de base a una superior antes del 30-06-19 (con efectos el 01-07-2019).</p> <p><b>3) Trabajadores con 48 o más años a 01-01-2019.</b> Podrán elegir una base comprendida entre <b>1.018,50 y 2.077,80 euros/mes</b>, salvo en los siguientes casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se trate del cónyuge supérstite del titular del negocio que, como consecuencia del fallecimiento de este, haya tenido que ponerse al frente del mismo y darse de alta en este régimen especial con 45 o más años de edad, podrán elegir una base comprendida entre <b>944,40 y 2.077,80 euros/mes.</b></li> <li>• Cuando con anterioridad a los 50 años hubieran cotizado en cualquiera de los regímenes de la Seguridad Social <b>5 o más años</b>, si la última base de cotización acreditada hubiera sido: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Igual o inferior a <b>2.052,00 euros/mes</b>, en cuyo caso podrán elegir una base comprendida entre <b>944,40 y 2.077,80 euros/mes.</b></li> <li>- Superior a <b>2.052,00 euros/mes</b>, en cuyo caso podrán elegir una base comprendida entre <b>944,40 euros/mes</b> y el importe incrementado en un <b>7 por 100</b>, con el tope de la base máxima de cotización (<b>4.070,10 euros/mes</b>).</li> </ul> </li> </ul> <p><b>4) Trabajadores que tuvieran 48 o 49 años de edad en el año 2011.</b> Si la última base de cotización acreditada hubiera sido superior a <b>2.052,00 euros/mes</b> podrán elegir una base comprendida entre <b>944,40 euros/mes</b> y el importe incrementado en un <b>7 por 100</b>, con el tope de la base máxima de cotización (<b>4.070,10 euros/mes</b>).</p>	<p><b>28,30</b> <sup>(1)</sup></p> <p><b>0,90</b> <sup>(2)</sup></p> <p><b>0,70</b> <sup>(3)</sup></p> <p><b>0,10</b> <sup>(4)</sup></p>

Fuente: Seguridad Social (Social, Seg-Social, 2019)

*Anexo III Inversión inicial*



SoloStocks 









*Fuente: web oficial IKEA (2019).*

Anexo IV Amortizaciones anuales para cada ejercicio

Nº anotación	INMOVILIZADO MATERIAL E INMATERIAL Descripción del bien y observaciones	VALOR DE ADQUISICION		% ANUAL DE AMORTIZACION	COMIENZO UTILIZACION (Fecha)	AMORTIZACION 2020		AMORTIZACION 2021		AMORTIZACION 2022		AMORTIZACION 2023	
		BASE IMPONIBLE	IVA			Cuota Amortización	Amortización Acumulada	Cuota Amortización	Amortización Acumulada	Cuota Amortización	Amortización Acumulada	Cuota Amortización	Amortización Acumulada
	Sumas acumuladas Año .....	6.300,00	1.323,00			758,00	758,00	1.516,00	758,00	2.274,00	758,00	3.032,00	
	<b>EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES</b>												
	<b>INSTALACIONES</b>												
	REFORMA Y ADECUACION DEL LOCAL.	3.300,00	683,00	10,0%	1-ene.-20	330,00	330,00	660,00	330,00	990,00	330,00	1.320,00	
	<b>MOBILIARIO</b>												
	MOBILIARIO DE OFICINA.	2.200,00	462,00	10,0%	1-ene.-20	220,00	220,00	440,00	220,00	660,00	220,00	880,00	
	<b>MAQUINARIA</b>												
	<b>UTILES Y HERRAMIENTAS</b>												
	<b>ELEMENTOS DE TRANSPORTE</b>												
	<b>EQUIPOS TRATAMIENTO DE LA INFORMACION</b>												
	ORDENADOR PORTATIL HP.	800,00	168,00	26,0%	1-ene.-20	208,00	208,00	416,00	208,00	624,00	176,00	800,00	

Fuente: elaboración propia (2019).

## Horizonte Pesimista

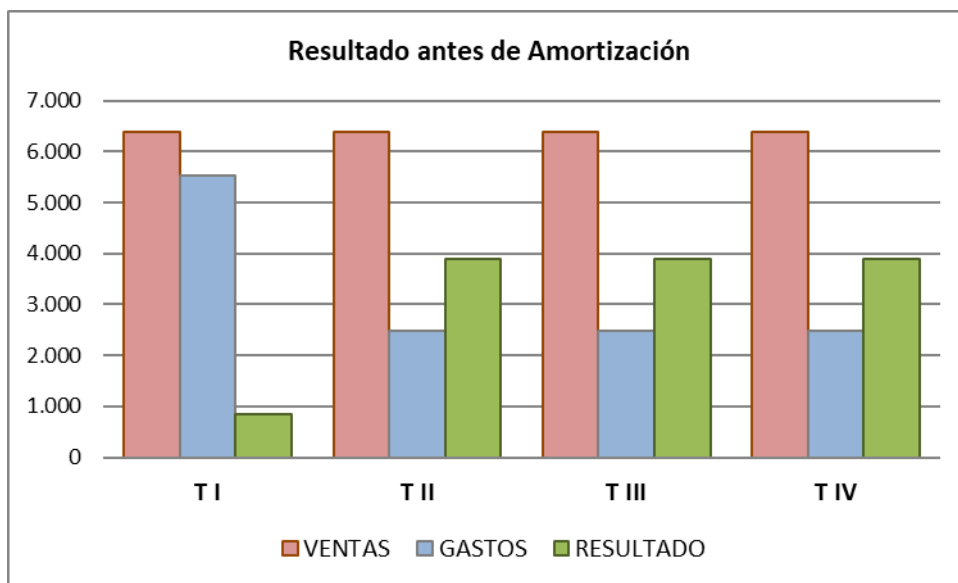
En el siguiente apartado realizaremos la previsión de resultados de nuestra empresa si nos encontráramos ante un escenario pesimista. Para dicho situación hemos decidido reducir las ventas previstas que hemos utilizado en el horizonte realista en un 15%, manteniendo el porcentaje de incremento anual para los siguientes años.

Previsión de las ventas			
Año	2020	2021	2022
Variación esperada		14,29%	5,41%
Facturación prevista	25.500,00 €	29.750,00 €	31.450,00 €

Fuente: elaboración propia (2019).

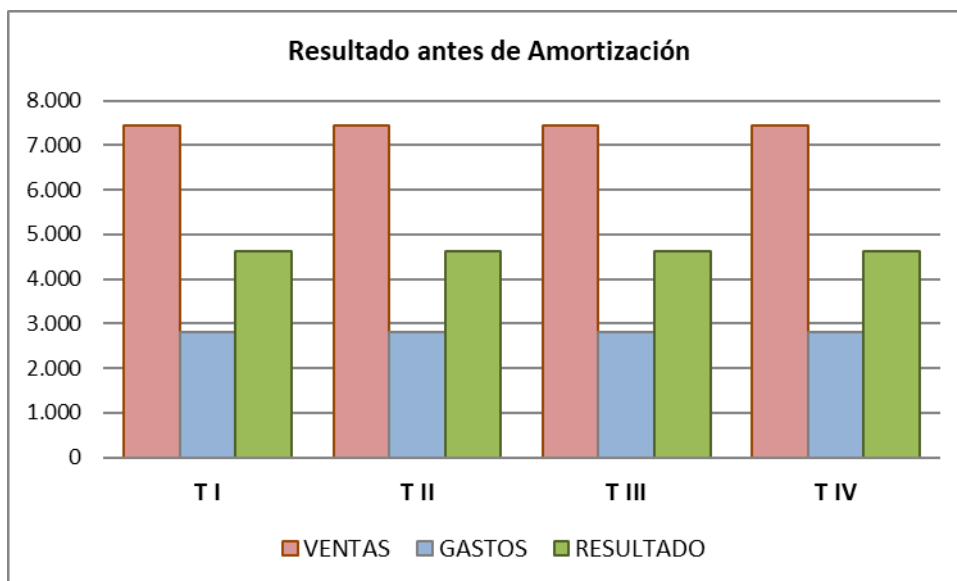
## Resultado del ejercicio 2020

	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>6.375,00 €</b>	<b>6.375,00 €</b>	<b>6.375,00 €</b>	<b>6.375,00 €</b>	<b>25.500,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	720,00 €
Trabajos realizados por otras empr.	2.380,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	5.170,00 €
Suministros (energía y agua)	470,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.280,00 €
Alquileres y cánones	1.750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	4.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	760,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.840,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>5.540,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>13.010,00 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>835,00 €</b>	<b>3.885,00 €</b>	<b>3.885,00 €</b>	<b>3.885,00 €</b>	<b>12.490,00 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>11.732,00 €</b>
IRPF					<b>2.229,08 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>9.502,92 €</b>



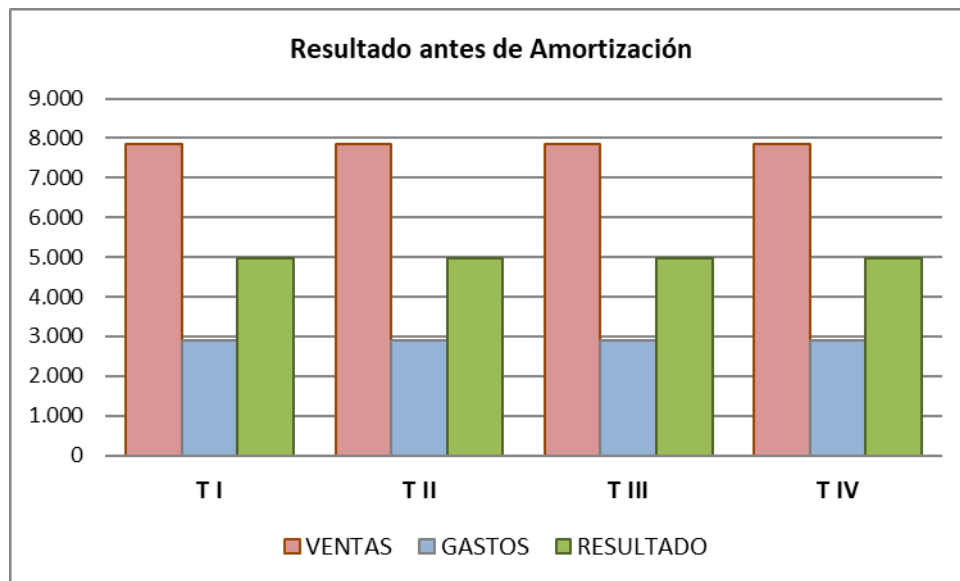
### Resultado del ejercicio 2021

	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>7.437,50 €</b>	<b>7.437,50 €</b>	<b>7.437,50 €</b>	<b>7.437,50 €</b>	<b>29.750,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	509,94 €	509,94 €	509,94 €	509,94 €	2.039,76 €
Trabajos realizados por otras empr.	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	3.720,00 €
Suministros (energía y agua)	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.080,00 €
Alquileres y cánones	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.440,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>11.279,76 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>4.617,56 €</b>	<b>4.617,56 €</b>	<b>4.617,56 €</b>	<b>4.617,56 €</b>	<b>18.470,24 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>17.712,24 €</b>
IRPF					<b>3.628,43 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>14.083,81 €</b>



### Resultado del ejercicio 2022

	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>7.862,50 €</b>	<b>7.862,50 €</b>	<b>7.862,50 €</b>	<b>7.862,50 €</b>	<b>31.450,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	594,93 €	594,93 €	594,93 €	594,93 €	2.379,72 €
Trabajos realizados por otras empr.	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	3.720,00 €
Suministros (energía y agua)	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.080,00 €
Alquileres y cánones	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.440,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>11.619,72 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>4.957,57 €</b>	<b>4.957,57 €</b>	<b>4.957,57 €</b>	<b>4.957,57 €</b>	<b>19.830,28 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>19.072,28 €</b>
IRPF					<b>3.954,84 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>15.117,44 €</b>



Como podemos observar en los anteriores gráficos, la situación de la empresa se vería gravemente desestabilizada el primer año puesto que no cumpliría el criterio de obtener un sueldo digno para el empresario autónomo, y por lo tanto debería aportar más recursos personales o solicitar financiación bancaria durante el primer ejercicio de su actividad.

Sin embargo, se puede ver a partir del segundo ejercicio como nuestro resultado ha mejorado, cumpliendo nuestras expectativas y situado los beneficios esperados de la empresa dentro de nuestros criterios de viabilidad.

### Horizonte Optimista

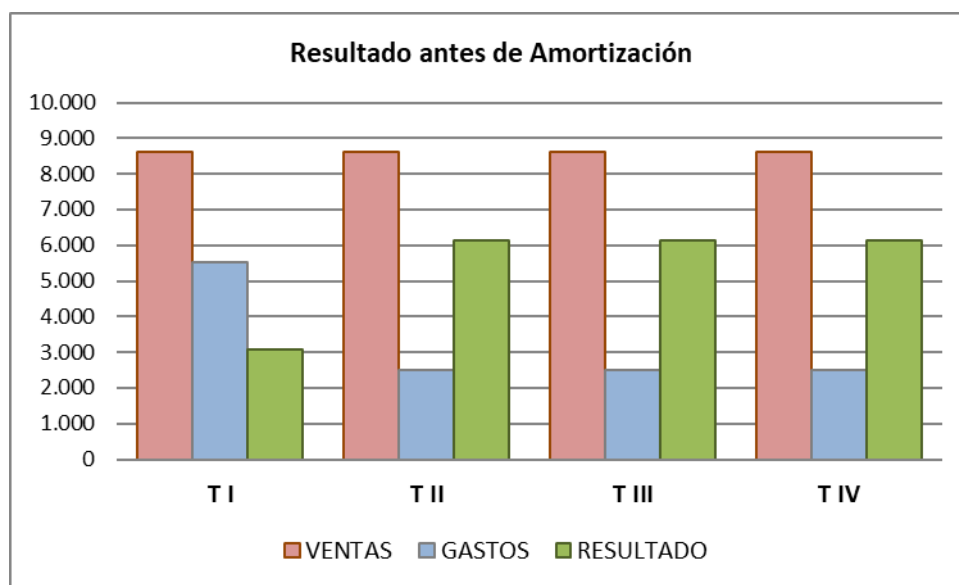
En el siguiente apartado realizaremos la previsión de resultados de nuestra empresa si nos encontráramos ante un escenario optimista. Para dicho situación hemos decidido incrementar las ventas previstas que hemos utilizado en el horizonte realista en un 15%, manteniendo el porcentaje de incremento anual para los siguientes años.

Previsión de las ventas			
Año	2020	2021	2022
Variación esperada		14,29%	5,41%
Facturación prevista	34.500,00 €	40.250,00 €	42.550,00 €

Fuente: elaboración propia (2019).

### Resultado del ejercicio 2020

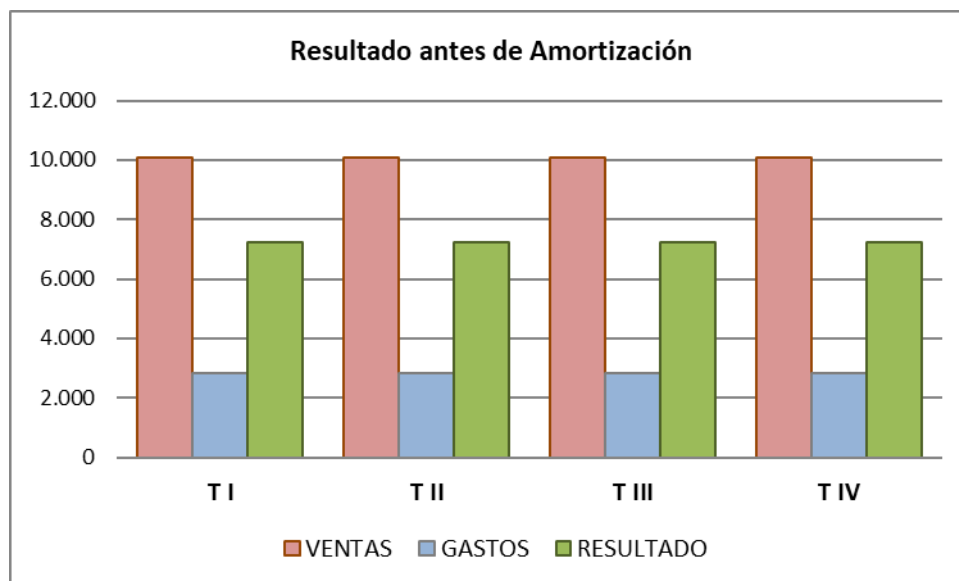
	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>8.625,00 €</b>	<b>8.625,00 €</b>	<b>8.625,00 €</b>	<b>8.625,00 €</b>	<b>34.500,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	720,00 €
Trabajos realizados por otras empr.	2.380,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	5.170,00 €
Suministros (energía y agua)	470,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.280,00 €
Alquileres y cánones	1.750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	4.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	760,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.840,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>5.540,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>2.490,00 €</b>	<b>13.010,00 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>3.085,00 €</b>	<b>6.135,00 €</b>	<b>6.135,00 €</b>	<b>6.135,00 €</b>	<b>21.490,00 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>20.732,00 €</b>
<b>IRPF</b>					<b>4.385,10 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>16.346,90 €</b>





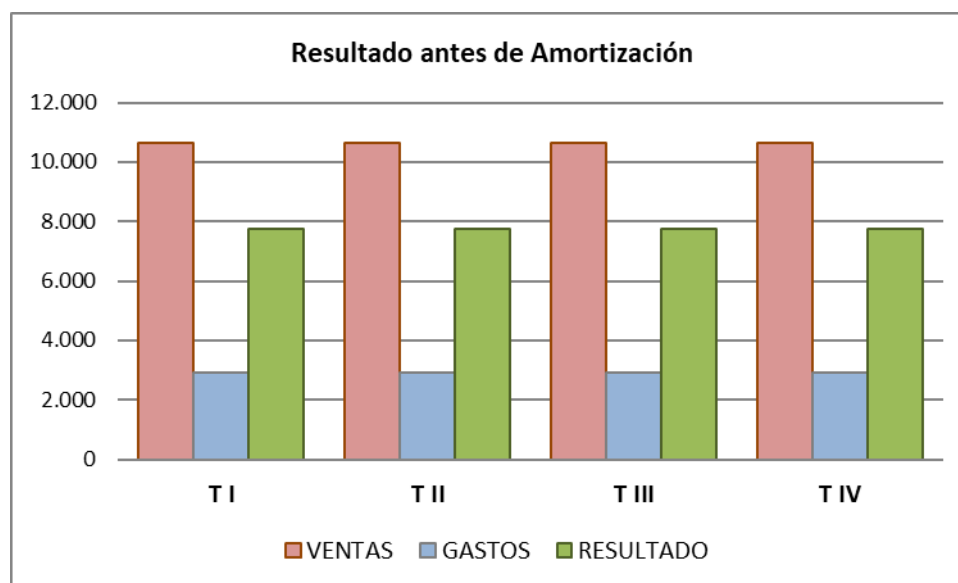
### Resultado del ejercicio 2021

	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>10.062,50 €</b>	<b>10.062,50 €</b>	<b>10.062,50 €</b>	<b>10.062,50 €</b>	<b>40.250,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	509,94 €	509,94 €	509,94 €	509,94 €	2.039,76 €
Trabajos realizados por otras empr.	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	3.720,00 €
Suministros (energía y agua)	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.080,00 €
Alquileres y cánones	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.440,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>2.819,94 €</b>	<b>11.279,76 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>7.242,56 €</b>	<b>7.242,56 €</b>	<b>7.242,56 €</b>	<b>7.242,56 €</b>	<b>28.970,24 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>28.212,24 €</b>
<b>IRPF</b>					<b>6.629,17 €</b>
<b>Beneficio</b>					<b>21.583,07 €</b>



**Resultado del ejercicio 2022**

	TRIMESTRES				TOTAL ANUAL
	T I	T II	T III	T IV	
<b>TOTAL VENTAS E INGRESOS</b>	<b>10.637,50 €</b>	<b>10.637,50 €</b>	<b>10.637,50 €</b>	<b>10.637,50 €</b>	<b>42.550,00 €</b>
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Transportes y Fletes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sueldos y Salarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Seguridad Social	594,93 €	594,93 €	594,93 €	594,93 €	2.379,72 €
Trabajos realizados por otras empr.	930,00 €	930,00 €	930,00 €	930,00 €	3.720,00 €
Suministros (energía y agua)	270,00 €	270,00 €	270,00 €	270,00 €	1.080,00 €
Alquileres y cánones	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	3.000,00 €
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Primas de seguros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tributos no estatales	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reparaciones y conservación	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros gastos y servicios	360,00 €	360,00 €	360,00 €	360,00 €	1.440,00 €
<b>TOTAL COMPRAS Y GASTOS</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>2.904,93 €</b>	<b>11.619,72 €</b>
<b>RESULTADO ANTES DE AMORTIZAR</b>	<b>7.732,57 €</b>	<b>7.732,57 €</b>	<b>7.732,57 €</b>	<b>7.732,57 €</b>	<b>30.930,28 €</b>
Amortizaciones					758,00 €
<b>RESULTADO DESPUES DE AMORTIZAR</b>					<b>30.172,28 €</b>
IRPF					7.217,18 €
<b>Beneficio</b>					<b>22.955,10 €</b>



Como hemos podido observar en los gráficos anteriores, la situación de la empresa para este horizonte de ingresos esperados sería excelente, puesto que se cumplen sobradamente nuestros criterios de viabilidad, obteniendo por parte del empresario grandes beneficios anuales.

En este caso la empresa analizaría poder realizar nuevas inversiones que potencialicen los ingresos y fidelicen a más cliente, bien pudiera ser a través de la realización de campañas publicitarias en los autobuses de la ciudad de Valencia.