



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

PLAN DE EMPRESA PARA LA MEDIACION EN DEUDAS
HIPOTECARIAS

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Andrés Antolí, Luis

Tutor/a: Guerola Navarro, Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

PLAN DE EMPRESA PARA LA MEDIACION EN DEUDAS HIPOTECARIAS

La idea de este proyecto viene motivada por la alta necesidad que tienen los bancos de dar soluciones viables a tantas y tantas hipotecas y préstamos fallidos que arrastran desde los tiempos de la llamada burbuja inmobiliaria, que en España comenzó a mediados del año 2.002 y fue creciendo hasta el año 2.007 y explotó con la crisis inmobiliaria creando una crisis financiera y social en España y Europa, ya que en Estados Unidos ya había estallado antes.

A partir del año 2.009 empiezan a irrumpir en España fondos de inversión extranjeros que se dedican a comprar cesiones de créditos al consumo, y créditos hipotecarios.

A raíz del movimiento 15-M los bancos, al tener esta mala prensa social, dejan de ejecutar créditos hipotecarios, y se paralizan las subastas en gran parte de España.

Es aquí cuando nace la necesidad de sacarse de encima sus inmuebles de otra manera, pero, como en España todavía no está regulada la dación en pago como tal, se crea otro producto que es la venta en pago, o también llamada venta consensuada.

A partir de este momento es cuando entra en escenario nuestra empresa que se va a dedicar exclusivamente a realizar una mediación de la deuda hipotecaria impagada, sin necesidad de acudir a los tribunales.

El profesional encargado de la mediación, deberá principalmente empatizar con el deudor o deudores, exponiéndole su idea de ayudarle a vender su propiedad proponiendo un precio de mercado, o inclusive por debajo del precio de mercado. Al mismo tiempo deberá negociar con el banco propietario de su crédito hipotecario, para que éste, pueda realizar una quita importante. Habrá que hacerle ver que la propiedad hipotecada ahora ha mermado su valor y solamente puede venderse por el valor que nosotros proponemos. Además, tendremos que hacer un balance sumatorio del total de deudas que gravan actualmente el inmueble, como por ejemplo deudas de IBI, deudas de comunidad, o posibles embargos de terceros, para

conseguir que con la venta del inmueble se puedan liquidar o cancelar todas las deudas que le reclamen al propietario de la vivienda.

De esta forma, conseguiremos que el día de la firma de la compraventa en notaría, salgan las tres partes contentas, que serían:

- El deudor-vendedor se ha sacado un lastre de encima, y si tiene un trabajo y una vida normal, volverá a ser una persona como lo era antes.
- El comprador, aprovecharía el escenario para poder comprar un inmueble por debajo de un precio de mercado.
- El propio banco que ha dejado de tener un activo toxico que le hubiese costado mucho mas caro subastarlo y pagar impuestos, abogados, procuradores , etc.

Este proyecto de empresa se realizará aplicando las herramientas, conocimientos y competencias adquiridas, durante el desarrollo del grado de Administración y Dirección de Empresas, tales como el estudio del macroentorno a través del esquema PESTEL, el microentorno, análisis DAFO, las 5 fuerzas de PORTER, Etc.

PALABRAS CLAVE: “deudas”; “Hipotecas”; “Mediación”; “Inmuebles”; “Prestamos”; “Banco”

PLA D' EMPRESA PER A LA MEDIACIÓ EN DEUTES HIPOTECARIS

La idea d'aquest projecte ve motivada per l'alta necessitat que tenen els bancs de donar solucions viables a tantes i tantes hipoteques i prestecs fallits que arrossegueu des dels temps de l'anomenada bombolla immobiliària, que a Espanya va començar a mitjans de l'any 2.002 i va anar creixent fins a l'any 2.007 i va rebentar amb la crisi immobiliària creant una crisi financera i social a Espanya i Europa, ja que als Estats Units ja havia esclatat abans.

A partir de l'any 2.009 comencen a irrompre a Espanya fons d'inversió estrangers que es dediquen a comprar cessions de crèdits al consum, i crèdits hipotecaris.

A conseqüència del moviment 15-M els bancs, en tenir aquesta mala premsa social, deixen d'executar crèdits hipotecaris, i es paralitzen les subhastes en gran part d'Espanya.

És ací quan neix la necessitat de treure's de damunt els seus immobles d'una altra manera, però, com que a Espanya encara no està regulada la dació en pagament com a tal, es crea un altre producte que és la venda en pagament, o també anomenada venda consensuada.

A partir d'aquest moment és quan entra en escenari la nostra empresa que es dedicarà exclusivament a realitzar una mediació del deute hipotecari impagat, sense necessitat d'acudir als tribunals.

El professional encarregat de la mediació, haurà d'empatitzar amb el deutor o deutors, exposant-li la seua idea d'ajudar-lo a vendre la seua propietat proposant un preu de mercat, o inclús per baix del preu de mercat. Alhora haurà de negociar amb el banc propietari del seu crèdit hipotecari, perquè aquest, pugui realitzar una quitació important. Caldrà fer-li veure que la propietat hipotecada ara ha minvat el seu valor i només es pot vendre pel valor que nosaltres proposem. A més haurem de fer un balanç sumatori del total de deutes que graven actualment l'immoble, com per exemple deutes d'IBI, deutes de comunitat, o possibles embargaments de tercers, per aconseguir que amb la venda de l'immoble es puguin liquidar o cancel·lar tots els deutes que li reclamen al propietari de l'habitatge.

D'aquesta manera, aconseguirem que el dia de la signatura de la compravenda en notaria, surtin les tres parts contentes, que serien:

- El deutor-venedor s'ha tret un problema de damunt, i si té una feina i una vida normal, tornarà a ser una persona com ho era abans.
- El comprador, aprofitaria l'escenari per poder comprar un immoble per baix d'un preu de mercat.
- El banc que ha deixat de tenir un actiu tòxic que li hagués costat molt més car subhastar-lo i pagar impostos, advocats, procuradors , etc.

Aquest projecte d' empresa es realitzarà aplicant les eines, coneixements i competències adquirides, durant el desenvolupament del grau d' Administració i Direcció d' Empreses, tals com l' estudi del macro entorn a través de l' esquema PESTEL, el micro entorn, anàlisi DAFO, les 5 forces de PORTER, Etc.

PARAULES CLAU: “deutes”; “Hipoteques”; “Mediació”; “Immobles”; “Prestec”; "Banc"

BUSINESS PLAN FOR MEDIATION IN MORTGAGE DEBTS

The idea of this project is motivated by the high need that banks have to give viable solutions to so many mortgages and failed loans ors that drag from the times of the so-called real estate bubble, which in Spain began in mid-2002 and was growing until 2007 and exploded with the real estate crisis creating a financial and social crisis in Spain and Europe, since in the United States it had already exploded before.

As of 2009, foreign investment funds began to break into Spain that are dedicated to buying assignments of consumer loans, and mortgage loans.

As a result of the 15-M movement, the banks, having this bad social press, stop executing mortgage loans, and auctions are paralyzed in much of Spain.

This is when the need to get rid of their properties in another way is born, but, as in Spain the dation in payment is not yet regulated as such, another product is created that is the sale in payment, or also called consensual sale.

From this moment is when our company enters the scene that will be dedicated exclusively to carry out a mediation of the unpaid mortgage debt, without having to go to court.

The professional in charge of the mediation, should mainly empathize with the debtor or debtors, exposing his idea of helping him sell his property by proposing a market price, or even below the market price. At the same time you must negotiate with the bank that owns your mortgage loan, so that it can make an important reduction. We will have to make him see that the mortgaged property has now diminished its value and can only be sold for the value that we propose. We will also have to make a sum balance of the total debts that currently encumber the property, such as IBI debts, community debts, or possible third party embargoes, to ensure that with the sale of the property all debts claimed by the owner of the house can be liquidated or canceled.

In this way, we will get that the day of the signing of the sale in notary, the three parties leave happy, which would be:

1. The debtor-seller has taken a burden off his shoulders, and if he has a normal job and life, he will return to being a person as he was before.
2. The buyer would take advantage of the scenario to be able to buy a property below a market price.
3. The bank itself that has ceased to have a toxic asset that would have cost much more expensive to auction it and pay taxes, lawyers, solicitors, etc.

This business project will be carried out applying the tools, knowledge and skills acquired during the development of the degree in Business Administration and Management, such as the study of the macroenvironment through the PESTEL scheme, the microenvironment, SWOT analysis, the 5 forces of PORTER, etc.

KEYWORDS: "debts"; "Mortgages"; "Mediation"; "Estate"; "Loans"; "Bank"

ÍNDICE

1.Introducción.....	4
A) RESUMEN.....	4
B) OBJETO.....	4
C) OBJETIVO.....	5
2.Antecedentes y situación actual.....	7
A) BOOM INMOBILIARIO.....	7
B) CRISIS FINANCIERA DE 2.008.....	8
C) LANZAMIENTOS Y SUBASTAS.....	11
D) SITUACIÓN ACTUAL.....	13
3. Descripción de la empresa.....	14
4. Análisis y diagnóstico de la situación.....	15
4.1 Análisis del macroentorno.....	16
4.1.1 Análisis PEST.....	17
4.1.2 Perfil estratégico del entorno.....	21
4.1.3 Tabla resumen Amenazas y Oportunidades del PEST.....	24
4.2 Análisis del Microentorno.....	26
4.2.1 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	26
4.2.2 Tabla resumen Amenazas y Oportunidades de las 5 Fuerzas de Porter.....	33
5. Análisis Interno.....	34
5.1 Identificación de los recursos.....	35
5.2 Identificación de capacidades y análisis funcional.....	37
5.3 Perfil estratégico interno.....	39
5.4. Matriz de fortalezas y debilidades.....	41
5.5 Fortalezas y debilidades de análisis interno.....	44
5.6 Análisis DAFO.....	45
6. Formulación, evaluación y selección de las estrategias.....	48
6.1 Formulación estrategias.....	48
6.2 Evaluación y selección de las estrategias.....	53
6.2.1 Ajuste de las estrategias.....	53
6.2.2 Aceptabilidad de las estrategias.....	54
6.2.3 Factibilidad de las estrategias.....	55
7. Plan de acción.....	57
7.1 Desarrollo de los planes de acción.....	57
7.2 Priorización de los planes de acción.....	60
8. Marketing empresarial.....	61
8.1 Branding.....	61
8.2 Segmentación de mercado/público objetivo.....	63
8.3 Marketing mix.....	64
9. Propuesta Business Model Canvas.....	66
10.Evaluación económico-financiera.....	68
11. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	84
12.Conclusiones.....	88
12.1. Conclusiones del proyecto.....	88
12.2. Conclusión personal.....	89
13. Bibliografía.....	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Crisis 2.008	
Ilustración 2: Niveles analisis entorno.....	
Ilustración 3: Modelo 5 fuerzas de Porter.....	
Ilustración 4: Competidores actuales	
Ilustración 5: Competidores potenciales.....	
Ilustración 6: Producto sustitutivo.....	
Ilustración 7: Clientes	
Ilustración 8: Proveedores.....	
Ilustración 9: Diseños de la empresa.....	
Ilustración 10: Objetivos de desarrollo sostenible	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Esquema de identificación de recursos.....	
Gráfico 2: Matriz fortalezas y debilidades.....	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil estratégico del entorno.....
Tabla 2: Análisis PEST.....
Tabla 3: 5 Fuerzas de Porter.....
Tabla 4: Esquema identificación de recursos
Tabla 5: Capacidades análisis funcional.....
Tabla 6: Perfil estratégico interno
Tabla 7: Fortalezas y debilidades del análisis interno.....
Tabla 8: Análisis DAFO
Tabla 9: Formulación estrategias.....
Tabla 10: Ajuste de la estrategia
Tabla 11: Evaluación de estrategias según el grupo de interés.....
Tabla 12: Plan de acción estrategia 6
Tabla 13: Plan de acción estrategia 9.....
Tabla 14: Modelo Canvas
Tabla 15: Inversión inicial.....
Tabla 16: Amortización inmovilizado
Tabla 17: Previsión de gastos.....
Tabla 18: Previsión de ingresos
Tabla 19: Balance de situación.....
Tabla 20: Escenario realista
Tabla 21: Escenario pesimista.....
Tabla 22: Escenario optimista.....

1.Introducción

A) RESUMEN

En los tiempos actuales, raro es el día en que no se publiquen noticias en la prensa, radio o televisión que no hablen de la vivienda, refiriéndose tanto a la compraventa como al alquiler.

Los activos inmobiliarios siempre han estado en la palestra a nivel de inversión, y también como necesidad básica en la vida, tanto es así que hasta lo refleja nuestra Constitución Española en su artículo 47 cuando declara que *“todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada y atribuye a los poderes públicos la obligación de promover las condiciones necesarias y establecer las normas pertinentes para hacer efectivo este derecho.”*¹

Los negocios que se despliegan alrededor del mundo inmobiliario, son muy diversos, y no todos se centran en lo que es básicamente la compraventa y alquileres, sino que del negocio del ladrillo, viven tasadores, arquitectos, reformistas, notarios, empresas especializadas en home staging, empresas de mobiliario, etc. pero aunque se sabe que cuando se compra una vivienda, después hay que pagarla, bien es cierto que en algunas ocasiones resulta imposible cumplir con las obligaciones de pago debido a infinidad de problemas, familiares, financieros, matrimoniales o de salud, y es por ello que se propone un nuevo modelo de negocio que ayuda a dar solución a las deudas ocasionadas por el incumplimiento en el pago de la hipotecas.

B) OBJETO

Este proyecto de negocio y creación de empresa especializada en mediación de deudas hipotecarias se centrará en liberar al deudor del lastre que cada día tanto le cuesta arrastrar para que se vuelva a sentir una persona como lo era antes de que ocurriesen sus problemas financieros.

Lo expuesto anteriormente, sólo funcionará a la perfección siempre que el deudor tenga claro que su vida cambiará radicalmente, en el momento que se libere de todas sus deudas, y por lo tanto esté dispuesto a colaborar con el mediador.

Por el contrario, este negocio no funcionará cuando el deudor sea del tipo tóxico y que cuando se le explique el funcionamiento de la ayuda que se le va a prestar, responda que el solo saldrá de casa cuando un juez se lo ordene y la policía le obligue, y mientras permanecerá en su casa quejándose del sistema, y hablando pestes de los bancos y diciendo que son los culpables de todo.

No hay que olvidar, que en la mayoría de los casos, son los bancos los que buscan a este tipo de empresas para que realicen el proceso de mediación, pero tampoco no se debe de dejar de lado, el ayudar al deudor, cuando salga de él la iniciativa de querer ser una persona nueva sin deudas.

C) OBJETIVO

El objetivo estará cumplido cuando se haya resuelto el problema y el día de la firma en notaría, se le dé la enhorabuena tanto al deudor, porque se ha quitado el problema que no le dejaba dormir por las noches, y también se le podrá dar la enhorabuena al nuevo propietario de la vivienda, porque habrá comprado una vivienda en óptimas condiciones, libre de cargas, y lo que podría llamarse en términos coloquiales un verdadero “chollito”.

El objetivo prioritario de esta empresa de mediación en deudas hipotecarias, será ofrecer servicio de asesoramiento a personas o empresas que tengan dificultades para cumplir con sus obligaciones en el pago de sus hipotecas.

La misión será hacer de intermediarios entre el deudor o deudores y la entidad bancaria, o fondo de inversión que tenga la posesión del crédito impagado, con el fin de llegar a un acuerdo viable para ambas partes y evitar ante todo la ejecución hipotecaria y el consiguiente lanzamiento judicial en el caso de que el deudor no quiera abandonar la vivienda una vez subastada.

En la mediación sobre el impago de la deuda, se utilizarán básicamente dos vías para llegar a un entendimiento:

Venta en pago o venta consensuada:

En este tipo de operación se ofrece al deudor la venta de su propiedad a un tercero, pero antes negociando con el banco o entidad prestamista una quita importante en la cancelación de la deuda, con el fin de que el activo salga a la venta con un precio de mercado o a ser posible por debajo del precio de mercado para que sea mas rapida su venta.

En este caso lo más importante que se le ofrece al deudor, será que desde el momento de la venta de su vivienda, dejará de ser “Un moroso” y pasará a considerarse una “Persona normal”, ya que en este caso, se le ofrecerá cancelar todas sus deudas.

Cuando se dice todas sus deudas, se refiere a que una persona de perfil normal y pagadora, cuando toma la decisión de no pagar la hipoteca al banco o prestamista, antes ha dejado de pagar ya a la comunidad de propietarios, ha dejado de pagar el IBI de la vivienda, y está esforzándose por pagar los suministros porque si no paga, la entidad suministradora, se los cortará en breve.

En este caso, se le ofrecerá cancelar todas las deudas generadas para que pueda salir de todos los ficheros de morosidad bancarios como la CIRBE, EXPERIAN, BADEXCUG, ASNEF, RAI, etc.

Negociación entre deudor y prestamista para una reestructuración de la deuda.

En este caso se analizará el motivo que ha provocado el impago de las obligaciones hipotecarias, y si se observa que ha sido un motivo esporádico, temporal, o debido a un problema familiar pasajero, se podrá buscar un acuerdo que propicie que el deudor pueda pagar de nuevo la cuota que estaba pagando antes de que le llegara el problema temporal o incluso renegociar el plazo de pago de la hipoteca, con el fin de que la cuota mensual le sea más llevadera y no tenga nuevamente problemas para cumplir con sus obligaciones de pago.

Para la reducción de la cuota mensual, se podrá negociar con el prestamista la reducción de los tipos de interés, modificación de los plazos de amortización, extendiéndolos durante varios años más para que de esta manera el deudor pueda afrontarlos de una forma más cómoda.

En la medida de lo posible, se intentará siempre que el deudor lo permita, asesorarle también, para que pueda estar enterado de los programas gubernamentales de ayuda a la vivienda, a aquellas personas que tienen dificultades a la hora de pagar sus hipotecas.

En este asesoramiento que se le brindará al deudor, no se debe olvidar la orientación y cambios en la educación financiera para poder ayudarles a administrar mejor sus finanzas, dando prioridad al pago de las obligaciones hipotecarias y pasando a segundo plano otro tipo de gastos que tendrá que prescindir mientras le duren sus dificultades económicas.

En cualquiera de los dos casos, la meta principal es encontrar una alternativa para evitar la ejecución hipotecaria.

2. Antecedentes y situación actual

A) BOOM INMOBILIARIO

El llamado Boom Inmobiliario es precisamente el causante de todos los problemas en incumplimiento de obligaciones de pago y de deudas por préstamos hipotecarios.

El boom inmobiliario se refiere a la década entre el año 2.000 y el año 2010, y fue un periodo de falso esplendor pero de rápido crecimiento en las valoraciones inmobiliarias, que afectó inicialmente a Estados Unidos pero muy pronto salpicó a Europa, y principalmente a España.

Todo empezó cuando a principios de los años 2.000, los bancos centrales de muchos países, decidieron bajar los tipos de interés de los préstamos bancarios hasta cotas

impensables hasta entonces con el fin de estimular la economía del estado después de la burbuja tecnológica de 1.990.

Al bajar los tipos de interés, los préstamos hipotecarios estaban al alcance de la mayoría de personas que tuviesen nómina aunque esta fuese baja, y cualquier persona de a pie, tenía acceso a la compra de una vivienda.

Los bancos ofrecían créditos muy baratos a un tipo de interés muy bajo y con unas exigencias muy suaves a la hora de solicitar garantías para poder cumplir en el pago de cuotas mensuales de amortización de los créditos.

En este periodo de tiempo nacieron nuevas empresas que se dedicaban a la ayuda y asesoramiento para la concesión de hipotecas o préstamos personales, y principalmente consistía en asesorar al cliente para que toda la información de relevancia financiera que los gestores la veían negra, intentaban pintarla de gris, y la información que veían gris, intentaban pintarla de blanco camuflando lo que no era necesario hacer público al director del banco.

Con todas estas fichas para jugar, los bancos e instituciones financieras, solían ofrecer hipotecas y préstamos personales a personas con muy poca capacidad de crédito, e incluso justificando ingresos extras en "B" porque no tenían otra forma de justificar los ingresos suficientes para la concesión del préstamo, y de esta forma, abrían el abanico al acceso de préstamos e hipotecas a un mayor número de personas que lo solicitaban.

En esta época, era habitual llegar al banco a pedir una hipoteca para la compra de una vivienda y el banco ofrecía un préstamo para la reforma, o incrementar el valor del préstamo hipotecario para que se pudieran dar un homenaje con un viaje de ensueño al caribe, o incluso para comprarnos un coche.

Esta forma de trabajar de los bancos, sólo era posible incrementando el valor de la tasación del inmueble. Y al mismo tiempo, incrementar el valor de la tasación del inmueble, era posible, debido a que todas las tasadoras homologadas por la mayoría de las instituciones financieras, estaban participadas por los mismos bancos, y esto el gobierno de la nación, lo permitía. O sea que ellos mismos valoraban y daban el crédito que querían, y nadie se daba cuenta de la mentira existente, y que nadie se atrevía a desmentir.

Al crecer tanto la concesión de préstamos, también empezó a crecer la especulación inmobiliaria, ya que los precios subían tan deprisa que era muy fácil ganar dinero, con tan solo dar una entrada para la compra de una vivienda sobre plano y antes de la finalización de la obra que duraba aproximadamente un año y medio, cuando les llamaban para escriturar, se vendían los derechos a una tercera persona obteniendo beneficios rápidos y suculentos.

Todos los bancos crearon unos nuevos instrumentos financieros, como las hipotecas subprime al igual que hicieron en estados unidos y crearon valores respaldados por hipotecas que permitían su venta e intercambio de deudas hipotecarias, aunque estos productos financieros ocultaban grandes riesgos.

A raíz de lo que se ha explicado hasta ahora, de las propiedades sobrevaloradas, llegó el aumento de la demanda a niveles nunca vistos hasta entonces y junto a la especulación llevaron a una burbuja inmobiliaria, en la cual los precios de las propiedades se inflaron artificialmente, superando su valor real.

Las personas de a pie, e incluso los grandes inversores, compraron viviendas con el convencimiento de que jamás bajaría su precio y creían que era imposible perder en este negocio, pero lamentablemente, cuando los bancos empezaron a cortar el grifo de las hipotecas, la demanda cayó y esto desembocó en una gran crisis financiera como jamás se había visto hasta entonces.

B) CRISIS FINANCIERA DE 2.008

Con el estallido de la burbuja inmobiliaria, llegó la crisis financiera a mediados de 2.007, y fue cuando comenzaron a aparecer signos de que la burbuja empezaba a colapsar y no tardaría demasiado tiempo en explotar.

Los precios de las viviendas comenzaron a caer, lo que provocó que muchos propietarios se encontraran con hipotecas con un importe mayor que el valor real de la propiedad que habían comprado.

Además, las hipotecas subprime, como se firmaron con serios riesgos ocultos, comenzaron a caer y a producirse un gran número de impagos, lo que afectó en gran medida a los bancos y a los inversores que habían adquirido estos productos financieros complejos.

Tal era el peso específico de las transacciones inmobiliarias, que al explotar la burbuja, esta crisis que en principio era una crisis inmobiliaria se convirtió en una crisis financiera global a partir de 2008, afectando a los mercados financieros y a la economía mundial.

Todo empezó en Estados Unidos, y aunque en Europa se presumía de que se habían hecho mejor los deberes que los americanos, no tardaron muchos meses en declararse en quiebra muchos bancos y entidades financieras.

Al colapsar los bancos y entidades financieras, arrastraron al resto de empresas de servicios, e incluso del sector primario y secundario, aumentando el desempleo a nivel general, consecuencia de la desaceleración económica en comercio e industria.

Esta crisis tuvo un impacto significativo en la economía mundial y lo único que se puede atribuir de bueno, es que dejó lecciones magistrales sobre la importancia de una regulación financiera adecuada y la prudencia en el sector inmobiliario y bancario.

Esta crisis financiera de 2.008, también se la bautizó como la Gran Recesión, y tuvo su origen en una combinación de factores complejos que interactuaron entre sí.

Los préstamos hipotecarios de alto riesgo se agruparon y se convirtieron en títulos financieros conocidos como "activos respaldados por hipotecas" (MBS). Estos MBS fueron comprados y vendidos en los mercados financieros, y muchos inversores creían erróneamente que eran activos seguros, y los mercados de valores estaban vinculados a las hipotecas.

A medida que los tipos de interés subieron y los precios de los activos inmobiliarios comenzaron a caer en picado, muchísimas personas no pudieron afrontar sus obligaciones de pago de su hipoteca.

Al aumentar los impagos en las hipotecas, esto llevó a un gran aumento en las demandas judiciales que desembocaban en ejecuciones hipotecarias colapsando a la vez a los juzgados.

En la mayoría de ciudades se había construido en exceso y había gran cantidad de urbanizaciones sobre todo en la costa, que estaban esperando su cliente para ser adquiridas, pero como este cliente comprador, no llegaba, no tuvieron más remedio que bajar precios y a la vez contribuyó a la caída masiva de los precios de las viviendas.

En Septiembre de 2.008, la banca de inversión y referente mundial Lehman Brothers, se declaró finalmente en quiebra, después de un largo periodo de agonía en el que se trató de ocultar los resultados reales, y fue debido a sus grandes pérdidas, todas ellas relacionadas con activos tóxicos.

Al hacerse público la caída de Lehman Brothers, provocó una pérdida de confianza a nivel mundial en el sistema financiero, lo que llevó a una congelación en general, en la concesión de hipotecas y también en la disponibilidad de ofrecer préstamos al consumo.

Las noticias que llegaban a europa, no eran muy halagüeñas ni esperanzadoras y provocaron un efecto dominó en el mundo de las finanzas.

La crisis se propagó rápidamente a través del sistema financiero, afectando a bancos, aseguradoras y otras instituciones. Muchas de ellas enfrentaron dificultades financieras y algunas tuvieron que ser rescatadas por los gobiernos para evitar su colapso.

Los bancos y aseguradoras, hasta la fecha habían sido referentes de empresas en la que los clientes habían depositado su confianza y que se creía que nunca podrían colapsar, porque siempre estaría la garantía del estado, que respondería ante cualquier eventualidad.

La crisis financiera tuvo un gran impacto en la economía a nivel mundial provocando una recesión global. A los gobiernos europeos les costó muchísimo nombrar la crisis global y siempre se referían a recesión global negando que fuese una crisis de semejante volumen en toda regla.

Con la debacle de los bancos, aumentó el desempleo hasta tasas nunca vistas, y con esto, provocando una caída en la actividad económica en toda Europa.

Al ser un problema de nivel mundial, los gobiernos se apresuraron a implementar políticas de estímulo y rescate financiero, que aunque los ciudadanos no estaban de acuerdo en el rescate a los bancos a costa de los impuestos generales, no tuvieron más remedio que acatar, porque el gobierno explicó que si dejaban abandonados a los bancos, las consecuencias podrían ser desastrosas en todos los niveles de las diversas economías.

La crisis financiera de 2008 tuvo profundas implicaciones económicas y sociales y esto derivó en cambios significativos en la regulación financiera a nivel mundial para prevenir futuras crisis de esta magnitud.

C) LANZAMIENTOS Y SUBASTAS

Fruto de la morosidad ante la crisis financiera de 2008, se produjeron numerosas ejecuciones hipotecarias y subastas de propiedades.

Estas ejecuciones hipotecarias y subastas jugaron un papel importante en la profundización de la crisis y en el colapso del mercado inmobiliario y financiero primero en Estados Unidos y posteriormente se contagiaron a otros países europeos.

El proceso de ejecución hipotecaria y subasta generalmente siguió estos pasos:

1. Morosidad en los préstamos: Los deudores que no podían hacer frente a sus pagos hipotecarios entraban en morosidad, o lo que es lo mismo, se retrasaban en sus pagos e incluso llegaban a paralizar completamente los pagos..
2. Notificación de ejecución hipotecaria: Cuando un deudor caía en morosidad, el prestamista (generalmente un banco) podía iniciar el proceso de ejecución hipotecaria, pero se intentaba evitar a toda costa. Antes de iniciar el proceso, se enviaba una notificación al deudor para informarle de la situación de impago del préstamo y el período de tiempo para ponerse al día con los pagos.

3. Período de pre-ejecución: Si el prestatario no lograba ponerse al día con los pagos, se le ofrecía una serie de bonificaciones y descuentos para que ingresara cantidades a cuenta y se le viera una firme voluntad de resolver el problema, y si no se conseguía, se iniciaba el proceso de ejecución hipotecaria formal, que podría variar en el tiempo según el Juzgado en que cayese si tuviese más o menos carga.

4. Subasta: Una vez que el proceso de ejecución hipotecaria se había puesto en marcha, la propiedad salía a subasta pública para que los compradores interesados pujaran por ella. La subasta se llevaba a cabo generalmente en sedes judiciales, siendo los mismos juzgados quienes señalaban la fecha y la hora del acto.

5. Lanzamientos: Una vez la vivienda era subastada, el deudor estaba obligado a dejar la vivienda libre y salir de ella sin objeciones, pero debido a la mala prensa que le dieron a los bancos, algunos deudores, se negaban a abandonar lo que había sido hasta entonces su hogar y se necesitaba de un nuevo procedimiento judicial para que el antiguo propietario o deudor saliese dejando definitivamente la propiedad que ya no era suya, y a este acto se le llama lanzamiento.

6. Venta en el mercado secundario: Después de un lanzamiento, el banco adquiría el pleno dominio de la vivienda, y procedía a intentar vender la propiedad en el mercado secundario. En este mismo periodo fue cuando nació la expresión "Pisos de Banco".

Hasta esta época, a las subastas judiciales de inmuebles, acudían agentes de subastas también apodados "Cuervos", que intentaban adquirir un inmueble por un precio asequible y posteriormente venderlo proporcionando un beneficio suculento.

A partir de este momento empezaron a quedar las subastas desiertas, debido a que cuando un agente de subastas observaba el valor indicado en la escritura donde reza: "tasado para subasta en: xxx.xxx euros", automáticamente descartaba pujar, ya que eran valores altísimos que se habían sobre-tasado para conseguir la hipoteca, más el viaje, mas el prestamo del coche, etc. y no le quedaba más remedio al banco ejecutor de la subasta, que quedarse el inmueble por la mitad del precio inicial de la tasación para subasta. Esto repercutía un problema para los bancos ya que se estaban adjudicando viviendas por el 50% del valor de subasta y aun así era más alto que el valor real del inmueble debido a la depreciación de los activos.

Pasados pocos años, ya se dieron cuenta los bancos y financieras, que debían evitar a toda costa las subastas de inmuebles.

También ayudó a evitar las subastas y lanzamientos, la prensa, televisión y radios, que se hacían eco de las movilizaciones anti desahucios que surgieron a raíz del rescate de los bancos por parte del gobierno.

En resumen, la gran cantidad de ejecuciones hipotecarias y subastas a partir de la crisis del 2.008 resultó en una abundancia de propiedades en venta de activos

bancarios creando empresas de gestión inmobiliaria propias con el fin de eliminar el tremendo inventario de viviendas, locales y naves que obraba en sus balances.

Todo este caos de subastas y lanzamientos, junto a la escasez en la aprobación de nuevos créditos hipotecarios provocó una disminución drástica en los precios de los mercados inmobiliarios.

Este problema trasladó el impacto negativo a la economía en general y contribuyó enormemente a excavar la tumba de muchas empresas que no pudieron soportar la recesión o más bien llamada crisis de la economía global.

D) SITUACIÓN ACTUAL

Tras la crisis financiera de 2008, España ha experimentado fluctuaciones en los niveles de morosidad. Durante ese período, los préstamos incobrables aumentaron, especialmente en el sector inmobiliario, afectando la estabilidad financiera. Las entidades financieras y el gobierno implementaron medidas para abordar esta situación, incluyendo la reestructuración de deudas y la adopción de prácticas más estrictas en la concesión de préstamos.

La evolución de la morosidad también ha estado vinculada a la situación económica general, el empleo y las tasas de interés. En momentos de recesión, los niveles de morosidad tienden a aumentar, mientras que, en periodos de crecimiento económico, suelen disminuir.

Conforme han ido pasando los años la morosidad se ha estabilizado y en la actualidad sabemos que no va en aumento, aunque en el último año, han subido los tipos de interés y todo augura que podría cambiar este signo, ya que muchos compradores de inmuebles y vehículos adquirieron sus bienes pensando en la capacidad de pagos de la unidad familiar, y desgraciadamente si no estudiaron bien su potencial de pagos, puede que a más de uno se le haga cuesta arriba el pago de su préstamo o hipoteca.

De todas maneras, estos factores están siempre sujetos a cambios en el tiempo, y políticas económicas de cada gobierno.

En líneas generales, también puede que no aumente la morosidad a índices altos como en la pasada crisis del 2008, debido a que los jóvenes, han cambiado de pensar respecto a la compra de viviendas y la tendencia es ahora mismo el alquiler ante la incertidumbre de los tipos de interés.

Ilustración 1: Crisis 2008



Fuente: Okdiario

3. Descripción de la empresa

Global Deuda de mediación en deudas hipotecarias tendrá como objetivo principal ayudar a los clientes a gestionar y superar dificultades financieras relacionadas con préstamos hipotecarios, y otros tipos de préstamos firmados que también habrán sido fallidos, ya que partimos de la premisa de que el préstamo hipotecario es lo último que se impaga en una familia y deberá operar con integridad y transparencia.

A continuación se detallan algunas de las principales características clave que deberá tener la empresa:

1. **Ética y Transparencia:** Debe operar bajo principios éticos sólidos y proporcionar información clara y transparente a los clientes sobre los servicios ofrecidos, tarifas y cualquier implicación financiera.
2. **Profesionales Cualificados:** Contar con personal capacitado y especializado en temas financieros, legales y de deudas hipotecarias para brindar asesoramiento fácil y comprensible a los clientes.
3. **Conocimiento Legal:** Tener un profundo conocimiento de las leyes y regulaciones relacionadas con las hipotecas y la deuda para poder orientar a los clientes de manera efectiva y asegurarse de que las prácticas sean conformes a la normativa.
4. **Negociación Habilidadosa:** Ser capaz de negociar con los prestamistas en nombre de los clientes para obtener condiciones de pago más favorables, como la reestructuración de la deuda o la venta del inmueble negociando una quita importante dejando libre de deudas al cliente.

5. **Análisis Financiero Personalizado:** Ofrecer análisis financiero personalizado para evaluar la situación específica del cliente y proporcionar soluciones adaptadas a sus necesidades y capacidades económicas.
6. **Educación Financiera:** Proporcionar educación financiera a los clientes, capacitándolos para tomar decisiones informadas y evitar futuros problemas financieros, para que el cliente no vuelva a caer de nuevo en el mismo problema, ya que después de la mediación, el cliente quedaría liberado de ficheros de morosidad.
7. **Trabajo Colaborativo:** Colaborar con entidades financieras y otros actores relevantes para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y ayudar a los clientes a evitar la ejecución hipotecaria.
8. **Confidencialidad y Privacidad:** Garantizar la confidencialidad y la privacidad de la información del cliente, cumpliendo con las leyes de protección de datos. Este tema es super importante, porque a ningún deudor que cae en esta situación, le gusta exteriorizar su problema y trata por todos los medios de que sus amistades y conocidos no se percaten de su problema.
9. **Seguimiento a largo plazo:** Ofrecer servicios de seguimiento a largo plazo para asegurarse de que las soluciones implementadas sigan siendo efectivas y proporcionar asistencia continua si surgen nuevos desafíos.
10. **Buena Reputación:** Mantener una reputación sólida en el sector, respaldada por testimonios de clientes satisfechos y una trayectoria exitosa en la resolución de problemas de deuda hipotecaria. Aunque en el punto 8 se recalca que no se exterioriza el problema, pasa todo lo contrario cuando el problema se resuelve exitosamente, y es cuando actúa el boca a boca hablando bien del mediador.

Estas características contribuirán a la creación de una empresa de mediación en deudas hipotecarias que pueda brindar servicios efectivos y éticos a las personas que enfrentan dificultades financieras.

4. Análisis y diagnóstico de la situación

Este apartado consiste en realizar un diagnóstico de la situación que permita a la empresa conocer la realidad objetiva, y que de esta manera identifique y analice los inconvenientes o preferencias que influyen en la implantación de las estrategias.

Este proceso implica recopilar información relevante para posteriormente analizarla y finalmente realizar evaluaciones críticas.

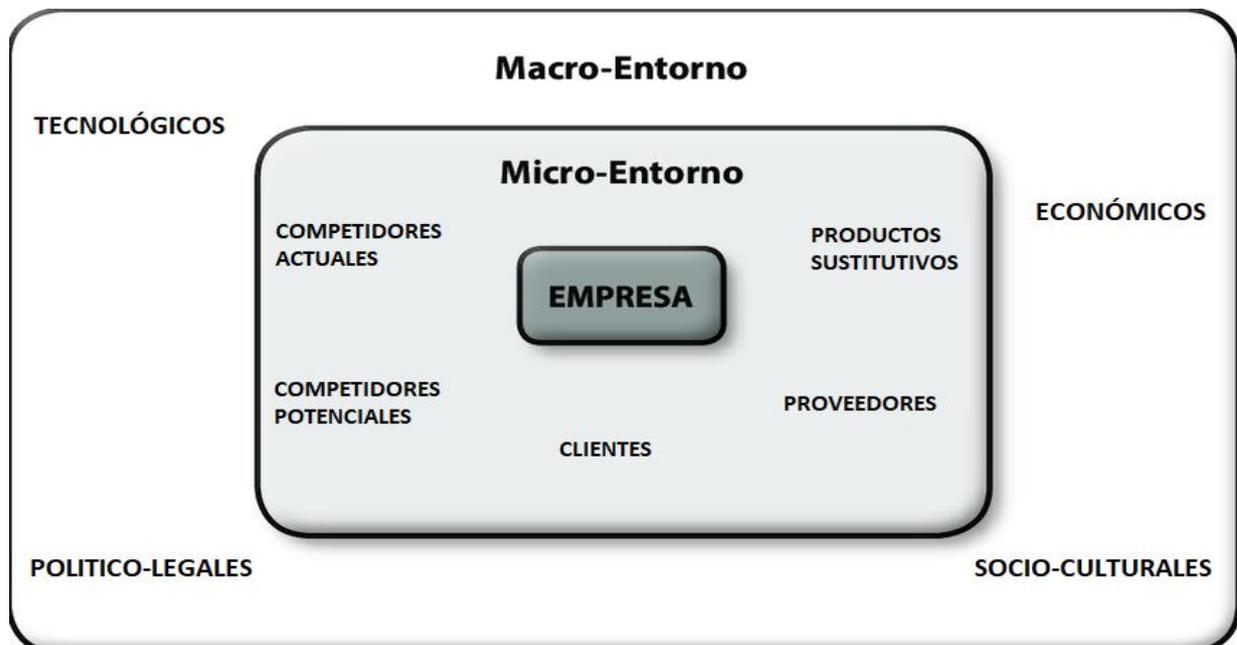
A continuación, se va a realizar un análisis del entorno junto con un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades para que proporcione información clave para la toma de decisiones estratégicas.

En primer lugar, el análisis del entorno es el proceso que se lleva a cabo para comprender y evaluar el entorno en el que opera la empresa. Este sirve como herramienta estratégica para tomar decisiones y posteriormente desarrollar planes efectivos. Este análisis, comúnmente llamado análisis del macroentorno, se refiere al entorno más amplio en el que opera una empresa, que incluye factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

En segundo lugar, el análisis del microentorno evalúa y comprende los factores que surgen directamente a una empresa en su entorno más cercano. Es decir, se centra en examinar los elementos que están dentro del control de la empresa y que tienen un impacto inmediato en su funcionamiento y desempeño.

En tercer lugar, el análisis interno consiste en evaluar y comprender los elementos internos de la empresa. Con este análisis podemos analizar y evaluar los recursos, capacidades, y sobre todo las fortalezas y debilidades de la empresa.¹⁰

Ilustración 2: Niveles Analisis Entorno



Elaboración propia

4.1 Análisis del macroentorno

En este apartado, se evaluarán los diferentes factores que influyen o pueden influir a la empresa de manera indirecta, ya que estas variables pueden influir tanto positivamente como negativamente en la empresa.

Para ello, realizaremos un análisis PEST, un perfil estratégico del entorno y para finalizar, una tabla resumen con amenazas y oportunidades que nos hayan aparecido.

4.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que evalúa los factores **Político-legales, Económicos, Sociales y Tecnológicos** que pueden afectar a la empresa.

Este análisis examina el entorno externo en el que se opera. Gracias a este análisis se podrá identificar y comprender los factores clave que pueden tener un impacto en el desempeño de la organización

Político-Legal

- **El gobierno de la nación garantiza la vivienda.** La constitución Española mediante su artículo 47 declara que todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada y atribuye a los poderes públicos la obligación de promover las condiciones necesarias y establecer las normas pertinentes para hacer efectivo este derecho.
- **Ley de Segunda Oportunidad.** La Ley de Segunda Oportunidad es un procedimiento legal que permite cancelar deudas a personas físicas en situación de insolvencia. Esta ley está pensada para que particulares y autónomos que no pueden hacer frente a sus obligaciones de pago eliminen total o parcialmente sus deudas y tengan la oportunidad de empezar de cero.⁷
- **Nueva ley de Vivienda 2.023.** La Ley por el Derecho a la Vivienda desarrolla el derecho recogido en la Constitución a una vivienda digna. Persigue ayudar a aquellos colectivos con más dificultades de acceso a este bien con medidas como el límite al precio del alquiler o el impulso de las viviendas públicas, perjudicando así a

los arrendadores que se deben plantear alquilar su vivienda porque sus derechos se ven mermados a la hora de un desahucio por impago. ⁹

- **Impacto social.** Desde el nacimiento del movimiento del 15-M está políticamente mal visto que los bancos puedan desahuciar a las personas que en su día les ofrecieron préstamos que no necesitaban y que ahora no pueden pagar. Todo ello apoyándose en que cuando las entidades financieras colapsaron, tuvo que rescatarlas el propio estado con los impuestos de todos los españoles.
- **Reglamento General de Protección de datos (RGPD).** Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales. Además, este reglamento vela por la seguridad y privacidad de los clientes de la empresa. Esta cuestión es una oportunidad para el sector, ya que existe una seguridad para los clientes con el intercambio de datos jurídicos y personales.
- **Políticas Gubernamentales.** Analizar las políticas económicas y sociales del gobierno que puedan influir en la demanda de servicios de mediación, como programas de asistencia financiera o cambios en los tipos de interés.

Económico

-Ciclo económico: Evaluar el estado actual de la economía y su impacto en la demanda de servicios de mediación de deudas hipotecarias. Durante una recesión, o crisis financiera, es probable que aumente la necesidad de mediación debido a una mayor morosidad en los préstamos hipotecarios.

-Tipos de interés: Analizar los tipos de interés, ya que cambios en estos indicadores pueden afectar la capacidad de los deudores para cumplir con sus pagos hipotecarios y, por ende, la demanda de servicios de mediación.

-Tendencias macroeconómicas: Considerar factores como el crecimiento del PIB, el desempleo y la inflación, ya que estas variables pueden afectar la capacidad de los deudores para pagar sus hipotecas y buscar servicios de mediación.

-Situación laboral: Analizar la situación laboral actual de los deudores, ya que desde que saltó la alarma del primer impago de la hipoteca, puede haber cambiado mucho respecto al momento de iniciar la mediación, ya que es posible que en aquella época, se encontraran todos los miembros de la unidad familiar desempleados, y en la actualidad están todos trabajando, lo que cambiaría la voluntad de dar solución al problema.

Socio-cultural

Los factores socioculturales juegan un papel importante en las deudas hipotecarias, ya que afectan la forma en que las personas adquieren, gestionan y perciben las hipotecas. Algunos de los factores socioculturales que influyen en las deudas hipotecarias son:

-Cultura del endeudamiento: La actitud hacia las deudas y el endeudamiento varía según la cultura. En algunas sociedades, el endeudamiento se considera una práctica normal y aceptada, mientras que en otras puede considerarse como un síntoma de pobreza..

-Percepción de la vivienda: En algunas culturas, la propiedad de la vivienda se considera una señal de estatus social. Esto puede motivar a las personas a asumir grandes deudas hipotecarias para comprar una casa, incluso si supone un riesgo financiero.

-Normas y presiones sociales: En ciertas culturas, hay expectativas sociales o presiones para ser propietario de una vivienda, lo que puede llevar a las personas a adquirir hipotecas incluso si no están completamente preparadas para ello.

- Educación financiera: El nivel de educación financiera en una sociedad puede influir en cómo las personas entienden y gestionan las deudas hipotecarias. Una mayor educación financiera puede conducir a una toma de decisiones más informada y responsable.

-Tradiciones y patrones familiares: En algunas culturas, la vivienda puede tener una importancia especial como parte de la herencia familiar o como un objetivo compartido entre generaciones. Esto puede llevar a la aceptación de mayores deudas hipotecarias para mantener esta tradición.

- Estigma asociado con la deuda: En algunas culturas, la deuda puede llevar un estigma social, lo que puede hacer que las personas eviten asumir deudas hipotecarias o las consideren con más cautela.

-Confianza en el sistema financiero: La confianza en el sistema financiero y las instituciones bancarias también puede influir en la decisión de adquirir una hipoteca. Si las personas desconfían del sistema financiero, pueden ser reacias a asumir deudas hipotecarias.

-Seguir los consejos patriarcales: Seguir la tradición heredada por los padres en la que inculcan a los hijos que vivir de alquiler es tirar el dinero, y la compra siempre supone un método de ahorro en el tiempo.

En general, los factores socioculturales pueden afectar la actitud y el comportamiento de las personas hacia las deudas hipotecarias, y comprender estas influencias puede ayudar a los gobiernos, instituciones financieras y asesores a proporcionar una educación y orientación adecuadas para una toma de decisiones más informada y responsable.

Tecnológico

La tecnología es un factor importante y estratégico en todos los sectores de nuestra sociedad, y en este caso de la mediación hipotecaria no lo es menos. A continuación se enumeran varios de los motivos considerados importantes.

- Sistemas de gestión de datos: Los avances en tecnología permiten el desarrollo de sistemas de gestión de datos más eficientes y seguros. Estos sistemas pueden recopilar, almacenar y analizar grandes cantidades de información relacionada con los préstamos hipotecarios y los clientes, lo que facilita el proceso de mediación al proporcionar una visión integral de la situación financiera de los deudores.

- Plataformas de comunicación y colaboración: Las soluciones tecnológicas, como aplicaciones de mensajería segura y plataformas de colaboración en línea, permiten una comunicación rápida y eficiente entre las partes involucradas en la mediación, incluidos los deudores, los acreedores, los mediadores y los asesores legales. Esto facilita el intercambio de información y agiliza el proceso de negociación.

- Inteligencia artificial y análisis de datos: La inteligencia artificial y el análisis de datos pueden ayudar a identificar patrones y tendencias en los casos de deudas hipotecarias, lo que podría mejorar las estrategias de mediación y aumentar la probabilidad de llegar a acuerdos satisfactorios para ambas partes.

-Plataformas de firma electrónica: La firma electrónica permite que los documentos se firmen de manera segura y legalmente vinculante en línea, lo que agiliza el proceso de mediación al eliminar la necesidad de enviar documentos físicos y esperar las firmas manuales.

- **Acceso a información on line:** Tener acceso a información on line sobre regulaciones, leyes y casos precedentes relacionados con deudas hipotecarias puede ayudar a los mediadores a tomar decisiones informadas y justas durante el proceso de mediación.

- **Seguridad y privacidad de datos:** Los factores tecnológicos también incluyen garantizar la seguridad y privacidad de los datos de los clientes y las transacciones financieras durante todo el proceso de mediación. La implementación adecuada de medidas de ciberseguridad es fundamental para mantener la confianza en el proceso.

-**Automatización de procesos:** La automatización de ciertos procesos, como el cálculo de pagos, la generación de informes y el seguimiento de acuerdos, puede reducir errores y ahorrar tiempo, lo que contribuye a una mediación más efectiva y eficiente.

Es importante tener en cuenta que la tecnología sigue evolucionando, por lo que es probable que existan nuevos desarrollos e innovaciones tecnológicas que afecten la mediación de deudas hipotecarias en el futuro.

4.1.2 Perfil estratégico del entorno

En este apartado se va a realizar una tabla donde se hará un breve resumen de todos los factores analizados en el análisis PEST. En este caso, el perfil estratégico del entorno es una herramienta utilizada en el ámbito empresarial para comprender y analizar el entorno en el que opera la empresa. Este permite realizar un análisis exhaustivo del entorno empresarial en el que se va a operar.

En esta tabla, se van a evaluar los diferentes aspectos citados anteriormente clasificándolos como "Muy negativo", "Negativo", "Indiferente", "Positivo" y "Muy positivo".

Tabla 1: Perfil Estratégico del Entorno.

DIMENSIONES	FACTORES	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	Garantía de la vivienda				X	
	Ley de segunda oportunidad					X
	Nueva ley de vivienda 2.023		X			
	Impacto Social				X	
	Reglamento Protección de Datos				X	
	Políticas Gubernamentales			X		
DIMENSIÓN ECONÓMICA	Ciclo Económico				X	
	Tipos de Interés				X	
	Tendencias Macroeconómicas				X	
	Situación Laboral				X	
DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL	Cultura del Endeudamiento		X			
	Percepción de la Vivienda			X		
	Normas y Presiones Sociales				X	
	Educación Financiera		X			
	Tradiciones y Patrones Familiares		X			
	Estigma asociado con la deuda		X			

	Confianza en el Sistema Financiero		X			
	Seguir Consejos Patriarcales			X		
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	Sistemas de Gestión de datos				X	
	Plataformas de Comunicación y Colaboración				X	
	Inteligencia Artificial y Análisis de Datos					X
	Plataformas de Firma Electrónica			X		
	Acceso a Información on-line				X	
	Privacidad de Datos				X	
	Automatización de Procesos					X

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, predominan más las casillas en positivo que en negativo. Esto significa que existen más oportunidades que amenazas.

4.1.3 Tabla resumen Amenazas y Oportunidades del PEST

Después de analizar las variables que pueden afectar al entorno y crear un perfil estratégico del entorno, se va a realizar un cuadro resumen de todas las amenazas y oportunidades sustraídas.

Tabla 2: Análisis PEST

Análisis PEST		
Dimensiones	Amenazas	Oportunidades
POLÍTICO-LEGAL	<ul style="list-style-type: none">• Nueva ley de vivienda 2.023	<ul style="list-style-type: none">• Garantía de la vivienda• Ley de segunda oportunidad• Impacto Social• Reglamento Protección de Datos (RGPD)• Políticas Gubernamentales
ECONÓMICO		<ul style="list-style-type: none">• Ciclo Económico• Tipos de Interés• Tendencias Macroeconómicas• Situación Laboral

SOCIO-CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Cultura del Endeudamiento ● Educación Financiera ● Tradiciones y Patrones Familiares ● Estigma asociado con la deuda ● Confianza en el Sistema Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción de la Vivienda ● Normas y Presiones Sociales ● Seguir Consejos Patriarcales
TECNOLÓGICO		<ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas de Gestión de datos ● Plataformas de Comunicación y Colaboración ● Inteligencia Artificial y Análisis de Datos ● Plataformas de Firma Electrónica ● Acceso a Información on-line ● Privacidad de Datos ● Automatización de Procesos

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, existen más oportunidades que amenazas por lo que la situación se considera favorable para la empresa. Esto significa que el entorno externo presenta diversos factores que podrían beneficiar el desarrollo de la empresa.

4.2 Análisis del Microentorno

En este apartado se va a realizar un análisis del microentorno de la empresa.

El microentorno es conjunto de elementos que rodean directamente a la empresa, y tienen un impacto directo en sus actividades diarias. Una vez se realice este análisis, se podrá saber las amenazas y oportunidades que existen en el sector. Esto será clave a la hora de formular las estrategias competitivas.

Para ello, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter

4.2.1 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Este método, fue desarrollado por el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter en el año 1979.²

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que se va a utilizar para analizar la competitividad que existe en el sector y determinar la rentabilidad potencial de la empresa.²

Las 5 fuerzas que rodean a este modelo están representadas en este esquema:²

Ilustración 3: Modelo 5 fuerzas de Porter



Fuente: Plantillas Pyme

Competidores Actuales

Se refiere a otras empresas que operan dentro del mismo mercado y que compiten por los mismos clientes. Estos competidores son considerados una de las fuerzas clave en el análisis de Porter, ya que su presencia y acciones pueden afectar significativamente la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa.

La rivalidad entre los competidores actuales se evalúa considerando factores como la cantidad de competidores, su tamaño, su participación de mercado, la diferenciación de productos, la lealtad de los clientes y las estrategias de precios.

Después de realizar un estudio sobre cuáles serían las empresas que se consideran competidores actuales nuestros, encontramos empresas como: Deudafix, Soluciona mi deuda, Deudalitix, y Punto Legal, entre otras.

Ilustración 4: Competidores Actuales



Fuente: Elaboración propia

- **Soluciona mi deuda:** situada en P.º de la Castellana, 113, 1º, 28046 Madrid, es una empresa dedicada a brindar servicios de asesoría y negociación de deudas para ayudar a personas en situación de sobreendeudamiento. Su principal objetivo es proporcionar soluciones personalizadas y estratégicas para que los individuos puedan cancelar sus deudas de manera efectiva.³
- **Deudafix:** situada en Av. de la Vega, 15, 28109 Madrid, es una empresa que ayuda a las personas incluidas en listas de morosos como ASNEF a renegociar o exonerar sus deudas. Su servicio más popular es la Ley de la Segunda Oportunidad. También ofrece otros servicios como la reestructuración de deudas y la gestión de deudas.⁴

- **Deudalitix:** situada en la Calle González, núm. 21 , 1º, Cerdanyola del Vallès 08290 Barcelona, es un despacho legal con experiencia en defender a los deudores y ofrecer soluciones a problemas financieros. Son especialistas en la cancelación total de deudas, solución de problemas con el fichero Asnef, deudas bancarias y deudas de hipotecas o embargos.⁵
- **Punto Legal:** situado en Carrer de l'Hospital, 1, 46001 València y se dedican a proporcionar orientación sobre cómo salir de las listas de morosos, ASNEF y evitar problemas legales en transacciones financieras con estrategias para proteger los derechos del consumidor.

No existen muchos tipos de empresas que se dedican a la mediación de las deudas hipotecarias por lo cual se las podría considerar como una oportunidad ya que al haber una competencia baja el atractivo del sector es mayor.

En cuanto a las barreras de entradas son bastante altas ya que hace falta mucho capital para tecnología, personal, capacitación y marketing. Además, se necesita personal especializado y tener relaciones consolidadas con entidades financieras por lo que se puede considerar como una amenaza.

En cuanto a las barreras de salida también pueden ser altas ya que si se tienen contratos a largo plazo con clientes, el salirse de este sector puede acarrear costos o penalizaciones por lo que se considera también una amenaza.

Competidores Potenciales

Se refiere a nuevas empresas que podrían entrar dentro de un sector ya existente y competir junto con las empresas que ya se encuentran establecidas. Estas empresas, representan una amenaza para el mercado, y su entrada dependerá de diversos factores como por ejemplo barreras de entrada, rentabilidades del sector o economías de escala entre otras.

En este sector, pueden llegar a convertirse en competidores potenciales empresas ya existentes las cuales su actividad principal no es la mediación de deudas hipotecarias pero puede que en un futuro amplíen sus servicios por lo que se convertirán en competidores directos.

Esto puede llegar a ser una grandísima amenaza por que hay multitud de inmobiliarias, o de gabinetes de abogados con mucho capital y de con dimensiones grandísimas que se puedan centrar o simplemente ampliar sus servicios a la mediación de deudas hipotecarias. Las barreras de entrada para estas empresas serían mucho menores ya que ellos ya disponen de una cartera de clientes consolidada.

Algunas de las empresas que podrían llegar a ser competidores actuales serían empresas como: Century 21, Remax, Neinor Homes, Finsolutia

Ilustración 5: Competidores potenciales



Fuente: Elaboración propia

Productos sustitutos

Se refiere a todos aquellos productos o servicios de otros sectores que pueden satisfacer las mismas necesidades en un futuro. Estos pueden ejercer una gran presión competitiva en el mercado, ya que los clientes pueden decidirse por ellos en lugar de los servicios que ofrecemos en nuestro sector.

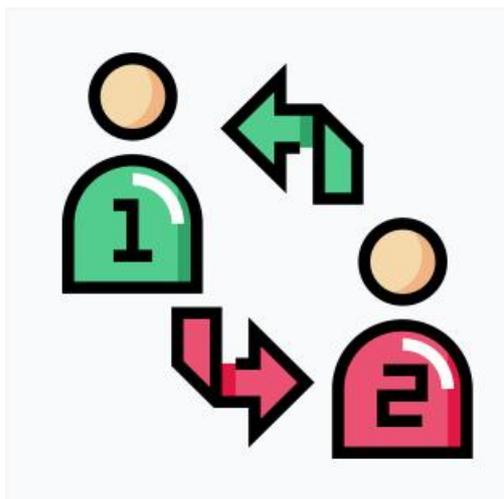
En este caso, los productos sustitutos podrían ser todos aquellos servicios que los deudores pueden solicitar para resolver sus problemas de deuda hipotecaria sin necesariamente acudir a una empresa de mediación como por ejemplo:

-**La renegociación directa** con la entidad financiera para intentar modificar las condiciones del préstamo hipotecario, como por ejemplo tasas de intereses o plazos atrasados.

-Contar con **ayuda de programas gubernamentales** como la ley de la 2ª oportunidad que lo que hacen es refinanciar el préstamo a tasas más bajas.

-**Vender la propiedad** para así liquidar sus deudas hipotecarias y evitar otros problemas adicionales.

Ilustración 6:Producto Sustitutivo



Fuente: Flaticon.es

Clientes

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes para influir en las empresas. En este caso, los clientes pueden ser todas aquellas personas que tienen una deuda hipotecaria y que buscan ayuda para resolver sus problemas o las entidades financieras que solicitan ayuda para que el mediador se presente delante del deudor y llegue a un acuerdo en representación del banco.

En este caso, el poder de negociación de los clientes es bajo pero siempre la última palabra la tiene el cliente final por lo que sí que pueden influir un poco sobre las empresas.

Si existen muchas empresas que ofrezcan el servicio de mediación de deudas hipotecarias, el cliente puede siempre comparar los precios y elegir qué empresa quiere que le aconseje y finalmente le ayude.

Normalmente, el cliente se quedará con la empresa que le ofrezca un servicio con una relación calidad-precio óptima y sobre todo que la empresa le ofrezca un seguimiento de su caso junto con unas condiciones favorables.

Ilustración 7: Clientes



Fuente: Freepik.es

Proveedores

Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para influir en los precios. En este caso como proveedor de estos servicios se podría considerar a las entidades financieras ya que ellas pueden ser los únicos que contraten a esta empresa para mediar con los deudores.

También se puede considerar como proveedores a los despachos de abogados especializados en deudas hipotecarias para que puedan ayudar en ciertos casos que se puedan complicar.

Otros proveedores podrían ser el dueño del local donde se ejerza la actividad y la empresa la cual nos suministra agua y luz.

Ilustración 8: Proveedores



Fuente: www.emagister.com

4.2.2 Tabla resumen Amenazas y Oportunidades de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 3: 5 Fuerzas de Porter

5 FUERZAS PORTER	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
COMPETIDORES ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores agresivos pueden reducir margen de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca competencia • Crecimiento rápido en el sector
COMPETIDORES POTENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevas empresas en el sector • Empresas de gran volumen con cartera de clientes consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en los servicios
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones bancarias alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de dar solución a la cantidad de impagos de hipotecas
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes no consolidados con exceso de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes contentos por el "Boca a boca"
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores con alto poder de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mixta entre sector inmobiliario y sector financiero

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, existen más o menos las mismas oportunidades que amenazas por lo que la empresa se encuentra en una situación de equilibrio competitivo. Para mantener la posición competitiva y garantizar el crecimiento de la empresa se tendrá que gestionar con cautela estos factores y plantear y gestionar un enfoque estratégico sólido.

5. Análisis Interno

Una vez realizado el análisis externo de la empresa para saber qué amenazas y qué oportunidades rodean el entorno de la empresa, se desarrollará el análisis interno.⁶

El análisis interno consiste en evaluar exhaustivamente y sistemáticamente los recursos, habilidades, capacidades, fortalezas y debilidades internas de la empresa para poder utilizar las estrategias pertinentes y poder conseguir unos resultados excelentes.⁶

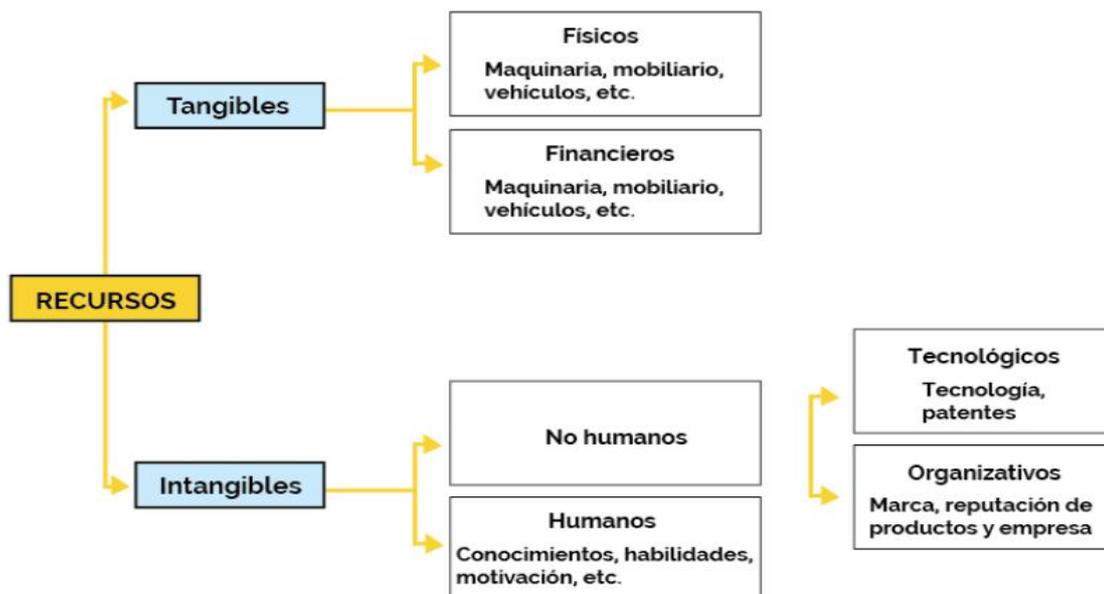
El proyecto es una idea de creación de empresa, por lo cual, en esta parte del trabajo se realizará una previsión de los recursos y capacidades que pueda tener la empresa, con el fin de estimar estos factores y poder identificar debilidades y fortalezas.

El primer paso que se tiene que hacer para realizar el análisis interno es identificar los recursos de la empresa.

5.1 Identificación de los recursos

En este apartado identificaremos y evaluaremos todos los activos, capacidades y elementos tangibles o intangibles con los que cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones y alcanzar los objetivos marcados.

Tabla 4: Esquema identificación de recursos



Fuente:Guerras y Navas

RECURSOS TANGIBLES

- **FÍSICOS**

R1: Oficina

R2: Mobiliario, ordenadores, impresora, teléfonos móviles

R3: Material de oficina (bolígrafos, carpetas, tarjetas..)

R4: Documentación de clientes

R5: Vehículo (2 coches)

R6: Folletos, flyers...

R7: Uniformes trabajo

- **FINANCIEROS**

R8: Capital Social de 3000€

R9: Facturas emitidas y recibidas

R10: Comisiones por servicio

R11: Fondos de inversión y socios

R12: Préstamos

R13: Derecho de cobro a clientes

RECURSOS INTANGIBLES

-NO HUMANOS

- **TECNOLÓGICOS**

R14: Página web

R15: Software de gestión de clientes

R16: Sistema de análisis de datos financieros

R17: Plataforma seguimiento de casos

R18: Base de datos entidades financieras

R19: Gestión y publicidad en redes sociales

R20: Política de protección de datos

- **ORGANIZATIVOS**

R21: Base de conocimientos centralizada

R22: Servicio excelente y atención a clientes

R23: Alianzas estratégicas (bufetes, entidades financieras...)

R24: Reputación de la empresa

R25: Red de contactos

R26: Marketing estratégico

- HUMANOS

- R27: Experiencia y conocimientos
- R28: Habilidades de negociación
- R29: Capacidad de empatía con clientes
- R30: Orientación al cliente
- R31: Resolución de problemas
- R32: Trabajo en equipo
- R33: Estudio de mercado

Una vez se han extraído todos los recursos, se puede observar que se obtendrán 33 recursos en total, por lo que ahora se identificarán las capacidades.

5.2 Identificación de capacidades y análisis funcional

En este apartado se identifican las capacidades más significativas de la empresa. Para ello se evaluarán las habilidades, recursos y activos que la empresa tiene y que le permite realizar sus actividades de manera efectiva y competitiva.

También se empleará el análisis funcional para examinar cómo las diferentes áreas de la empresa están unidas para lograr objetivos organizacionales. Con este método se identificarán las posibles ineficiencias, cuellos de botella o áreas de mejora en la gestión interna.

A continuación se van a definir cada una de ellas. Al ser una PYME, solo se contará con 3 áreas funcionales.

Área de dirección:

Esta área es la responsable de establecer la visión, la misión y las estrategias de la empresa. En esta se encuentran los directores y presidente que serán los encargados de la toma de decisiones y desde ahí dirigir todas las operaciones de la empresa.¹¹

Área de administración:

Esta área es la encargada de planificar, organizar y dirigir los diferentes recursos de los cuales dispone la empresa, desde su capital, activos y pasivos, hasta la gestión de recursos humanos, la contabilidad, el marketing y las ventas entre otros para así lograr los objetivos pactados de manera efectiva y eficiente.¹¹

Área comercial:

Esta área es la encargada de gestionar la promoción y la comercialización de los servicios que ofrece la empresa, es decir, se encarga de la parte del marketing.¹¹

Tabla 5: Tabla de capacidades. Análisis Funcional

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
DIRECCIÓN	C1: Capacidad para dirigir y controlar las diferentes áreas de la empresa. [R1,R2,R3,R5,R17,R21] C2: Capacidad en la resolución de problemas. [R11,R23,R24,R27,R28,R31,R32]
ADMINISTRACIÓN	C3: Capacidad para formar al personal. [R1,R2,R3,R7] C4: Capacidad de controlar la privacidad y la protección de datos. [R4,R20] C5: Capacidad en el control de la facturación. [R9,R16] C6: Capacidad para gestionar la obtención de beneficios. [R8, R10,R12,R13,R18] C7: Capacidad de negocio con entidades financieras. [R18]
COMERCIAL	C8: Capacidad para aumentar ventas. [R5,R6,R14,R19] C9: Capacidad de gestionar clientes. [R15,R22,R29,R30] C10: Capacidad de crear estrategias de ventas. [R25,R26,R28] C11: Capacidad de interpretación y control de mercado. [R33]

Fuente: Elaboración propia

Entre las diferentes áreas funcionales, se han llegado a obtener 11 capacidades, de las cuales 9 son positivas y 2 son negativas. Estas 2 capacidades negativas son las que la empresa debería ir mejorando conforme vayan pasando los años y además poder alcanzar y superar a Deudafix y al resto de la competencia en las demás capacidades.

La primera capacidad negativa es la número 3 que corresponde a la capacidad para formar al personal. Se considera negativa ya que al ser una empresa muy pequeña no se dispone de un equipo para la formación del personal. Esta capacidad podría mejorar con el transcurso de los años ampliando plantilla.

La segunda capacidad negativa es la número 10 que se corresponde a la capacidad para crear estrategias de ventas. Se considera negativa ya que conseguir estrategias de ventas en este sector es un proceso complejo si no se conoce bien el mercado. Esta capacidad podría mejorar igualmente con el paso de los años cuando la empresa sea conocedora del mercado al 100% .

5.3 Perfil estratégico interno

Este apartado funciona como respaldo al análisis funcional previo, ya que permite examinar y determinar los distintos recursos y capacidades encontrados. Esto posibilita comprender de manera más específica tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa en cuestión. Es decir, este perfil contribuye a identificar qué acciones son más beneficiosas para poder obtener el máximo rendimiento.

Para elaborar el perfil estratégico siguiente, es necesario comparar esta empresa con otra que sirva como referencia como por ejemplo un competidor directo.

La empresa Deudafix, se posiciona como la referencia más directa para esta empresa.

Deudafix es la empresa posicionada en primer lugar a nivel nacional en materia de deudas. Aunque su sede se encuentra en Madrid opera en todo el país y se caracteriza por eliminar la deuda en 3 meses y sin barreras de entrada.

Al analizar la información de los competidores, queda claro que Deudafix representa la competencia más directa de esta empresa compartiendo el mismo sector y lo más relevante, su rapidez e inmediatez.

Seguidamente encontrarán el cuadro del perfil estratégico donde se pueden ver las ponderaciones de las diferentes capacidades, juntamente con lo importante que sean estas capacidades para el sector (Importancia Estratégica). A estas se le asignará una puntuación del 1 al 10 siendo el "10" la más elevada aparte de calcular también la Frecuencia Relativa.

Las puntuaciones se dividen en categorías desde Muy Negativo (MN), Negativo (N), Indiferente (I), Positivo (P) y Muy Positivo (MP), considerando la importancia de estas variables en el sector.

El símbolo "X" representa a esta empresa y el símbolo "0" representa a Deudafix, su principal competidor. Para esta comparación se ha buscado información del principal competidor tanto de forma digital como en su página web.

Tabla 6: Perfil estratégico interno

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDAD	IE	MN 1-2	N 3-4	I 5-6	P 7-8	MP 9-10	FR
Dirección	Capacidad para dirigir y controlar las diferentes áreas de la empresa. [R1,R2,R3,R5,R17,R21]	8				X 0		7,5
	Capacidad en la resolución de problemas. [R11,R23,R24,R27,R28,R31,R32]	10				X	0	8
Administración	Capacidad para formar al personal. [R1,R2,R3,R7]	6		X	0			4
	Capacidad de controlar la privacidad y la protección de datos. [R4,R20]	10					X 0	9,5
	Capacidad en el control de la facturación. [R9,R16]	8				X 0		7,5
	Capacidad para gestionar la obtención de beneficios. [R8, R10,R12,R13,R18]	9				X	0	7
	Capacidad de negocio con entidades financieras. [R18]	8				X	0	8
Comercial	Capacidad para aumentar ventas. [R5,R6,R14,R19]	9				X 0		7,5
	Capacidad de gestionar clientes. [R15,R22,R29,R30]	7				X 0		6
	Capacidad de crear estrategias de ventas. [R25,R26,R28]	8		X	0			4,5
	Capacidad de interpretación y control de mercado. [R33]	8				X	0	7

Fuente: Elaboración propia

Tras realizar un estudio del perfil estratégico, se puede decir que ambas empresas son muy similares desde el punto de vista competitivo, aunque como se puede apreciar, la empresa DeudaFix está por encima de todas las capacidades y esto se debe a que lleva casi 5 años en el sector.

Ambas empresas destacan por el control de la privacidad y la protección de datos para que sus clientes tengan confianza y seguridad personal y sepan que sus datos tanto financieros como otros más sensibles están a salvo y no se trafiquen con ellos. También destacan en la capacidad de solucionar problemas y en la capacidad negociadora con entidades financieras ya que su principal objetivo es solucionar todos los problemas que tenga un deudor negociando con el banco para que las dos partes estén de acuerdo.

5.4. Matriz de fortalezas y debilidades

La función principal de la matriz de fortalezas y debilidades es evaluar las capacidades que poseen un valor significativo para la empresa, distinguiendo entre aquellas más y menos relevantes. Su objetivo es identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa en comparación con sus competidores potenciales, facilitando así la toma de decisiones estratégicas.

La matriz de fortalezas y debilidades se divide en cuatro áreas:

- **Fortaleza Superflua:** son aquellas capacidades o aspectos en los que la empresa muestra fortalezas, pero que no son esenciales para su éxito. Son aspectos positivos, pero no representan la base fundamental de la ventaja competitiva.
- **Fortaleza Clave:** capacidades o características en las que la empresa sobresale y que son esenciales para su éxito en el mercado. Estas fortalezas son fundamentales para la ventaja competitiva.
- **Debilidad Clave:** son aquellos aspectos o capacidades en los que la empresa muestra debilidades significativas y que pueden representar obstáculos para su desempeño exitoso.
- **Zona Irrelevante:** son aquellos aspectos que no tienen un impacto significativo en la posición competitiva de la empresa. Áreas en las que la empresa carece tanto de fortalezas como de debilidades, y su influencia en el éxito es limitada.

Gráfico 1: Esquema identificación de recursos



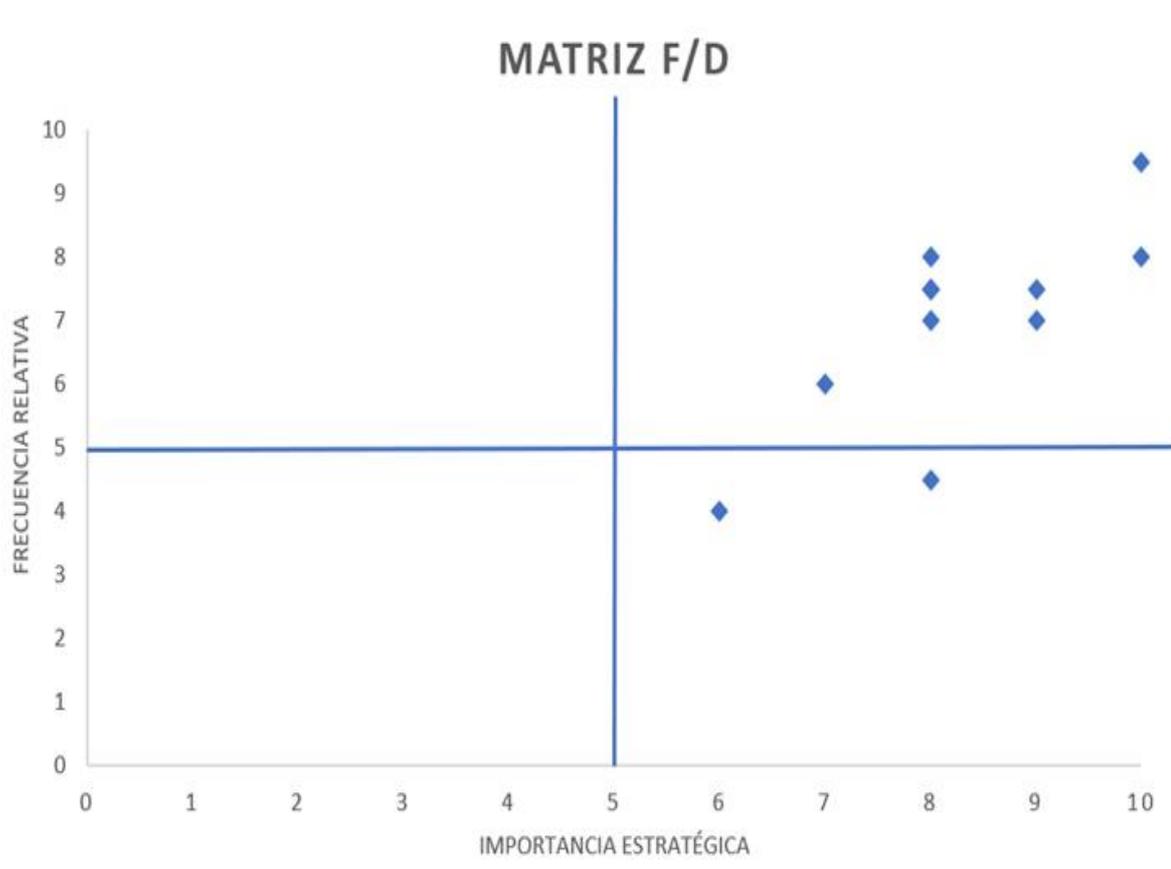
Fuente: Temario Planificación Estratégica

Si se identifican capacidades en el ámbito de fortalezas superfluas, sería necesario reducir la atención en estas áreas y enfocarse en potenciar las fortalezas clave que la empresa posea. En cambio, si se descubren capacidades en la zona irrelevante, lo más apropiado sería no centrarse en ellas, ya que esta área no tiene tanta importancia en comparación con otras. Por otro lado, si se encuentran capacidades en la zona de debilidades clave, la empresa debería abordarlas, ya sea corrigiéndolas y mejorándolas para convertirlas en fortalezas o eliminándolas si representan un obstáculo significativo para la empresa.

En resumen, la estrategia óptima para una empresa sería identificar y potenciar capacidades en el área de fortalezas clave, lo que contribuiría al buen funcionamiento general de la actividad empresarial.

A continuación, se presenta la matriz de fortalezas y debilidades, construida a partir de las capacidades analizadas en la sección anterior. Esta matriz se ha generado utilizando Excel, donde se han ingresado las puntuaciones asignadas al perfil estratégico en términos de importancia estratégica y frecuencia relativa de cada capacidad. Gracias a estas ponderaciones, se ha logrado posicionar todas las capacidades en la matriz de manera efectiva.

Gráfico 2:Matriz Fortalezas y debilidades



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la matriz superior, la mayoría de las capacidades se encuentran en la parte de fortalezas clave, indicativo de que la empresa tiene numerosas fortalezas a aprovechar y potenciar en el mercado. De entre todas destaca la capacidad de controlar la privacidad y la protección de datos. Tan solo dos capacidades se encuentran en el área de debilidades clave. Estas capacidades hacen referencia a la formación del personal y crear estrategias de ventas.

Sabiendo todo esto, lo correcto para la empresa sería mejorar las capacidades situadas en el área de debilidades clave, es decir, mejorar la capacidad en formar al personal de la organización y mejorar las estrategias de ventas para conseguir convertirlas en fortalezas, así como potenciar las fortalezas ya existentes para seguir mejorando como organización

5.5 Fortalezas y debilidades de análisis interno

A continuación, se muestra mostrar de forma más esquemática y visual todas las fortalezas y debilidades que han sido encontradas en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 7: Fortalezas y debilidades. Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO		
ÁREA FUNCIONAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y control de las diferentes áreas de la empresa • Resolución de problemas 	
ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la privacidad y la protección de datos • Control de la facturación • Gestión en la obtención de beneficios • Habilidades de negocio con entidades financieras 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación al personal
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ventas • Gestión con clientes • Interpretación y control de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de estrategias de ventas

Fuente: Elaboración propia

Tras la construcción de esta tabla resumen de las principales fortalezas y debilidades que se encuentran en la empresa, se puede observar en rasgos generales que dicha empresa presenta un más fortalezas que debilidades, indicativo de que tiene una ventaja competitiva frente a la competencia.

No obstante, no hay que olvidarse de las dos capacidades clasificadas como debilidades. Debilidades que hay que trabajar para convertirlas en fortalezas ya que, a medio plazo, podrían suponer un obstáculo con consecuencias graves y negativas dentro de la organización.

5.6 Análisis DAFO

En el siguiente paso, se procede con el análisis DAFO. El objetivo de este análisis es proporcionar una visión más integral de la empresa, tanto a nivel interno como externo, para facilitar el desarrollo de estrategias que la empresa implementará posteriormente. Este análisis refleja

- **Amenazas y Oportunidades** encontradas en el entorno.
- **Fortalezas y Debilidades** dentro de la organización.

Tabla 8: Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Regulaciones Cambiantes: Las regulaciones gubernamentales podrían afectar los procedimientos de mediación y requerir una adaptación rápida.</p> <p>D2: Falta de Conocimiento Legal Actualizado: Las leyes en torno a las deudas hipotecarias pueden cambiar.</p> <p>D3: Carencia de Red de Contactos: La falta de contactos con entidades financieras, abogados u otros profesionales puede dificultar la negociación.</p> <p>D4: Limitación de Recursos Financieros y Humanos: La falta de recursos financieros y humanos podría limitar la capacidad para</p>	<p>A1: Competencia: La entrada de nuevos competidores o el crecimiento de empresas del mismo sector.</p> <p>A2: Desconfianza del consumidor: La desconfianza del consumidor o la percepción negativa del resultado obtenido.</p> <p>A3: Reputación Online: Comentarios negativos o reseñas desfavorables en línea pueden afectar al crecimiento de la empresa.</p> <p>A4: Incapacidad para Adaptarse a la Tecnología: Si la empresa no se adapta a las tendencias tecnológicas, podría perder eficiencia operativa frente a competidores más avanzados.</p>

<p>invertir en estrategias de marketing y desarrollo.</p> <p>D5: Falta de Diversificación de Servicios: Si la empresa se especializa demasiado en un aspecto específico y no diversifica sus servicios, podría ser vulnerable a cambios en la demanda del mercado.</p>	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Experiencia Especializada: Contar con un equipo altamente especializado y experimentado en la mediación</p> <p>F2: Red de Contactos: Amplia red de contactos con entidades financieras, abogados, etc.</p> <p>F3: Tecnología Avanzada: Utilizar tecnología avanzada para la gestión.</p> <p>F4: Reputación Positiva: Gozar de una buena reputación.</p> <p>F5: Enfoque Centrado en el Cliente: Ofrecer servicios personalizados.</p> <p>F6: Conocimiento Legal: Contar con un conocimiento sólido de las leyes.</p> <p>F7: Educación del Cliente: Ofrecer programas de educación financiera.</p> <p>F8: Rapidez y Eficiencia: Actuar con rapidez, puede ser crucial.</p>	<p>O1: Crecimiento del Mercado: Dada la actual coyuntura económica y al aumento de deudas hipotecarias, existe una oportunidad de crecimiento en los servicios de mediación.</p> <p>O2: Colaboraciones Estratégicas: Establecer colaboraciones estratégicas con entidades financieras y organismos gubernamentales.</p> <p>O3: Educación del Mercado: Oportunidad para montar iniciativas para educar e informar a los consumidores.</p> <p>O4: Programas de Ayuda Gubernamental: Participar en programas gubernamentales para ayudar a personas con problemas hipotecarios.</p> <p>O5: Tendencias Tecnológicas: Adoptar tecnologías emergentes,</p>

	<p>como plataformas en línea o aplicaciones de inteligencia artificial.</p> <p>O6: Marketing Digital: Aprovechar estrategias de marketing digital para atraer a un público más amplio interesado en servicios de mediación.</p> <p>O7: Expansión Geográfica: Identificar áreas geográficas adicionales que tengan mayor demanda para ampliar el negocio.</p> <p>O8: Desarrollo de Nuevos Servicios: Diversificar los servicios ofrecidos, como asesoramiento financiero integral o programas de gestión de deudas.</p> <p>O9: Crisis Económica por tipos de interés altos: Aunque las crisis económicas representan amenazas, también pueden crear oportunidades para ayudar a más personas en situaciones de deuda.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión una vez realizado el análisis DAFO, se puede observar que existen más oportunidades que amenazas por lo que internamente la empresa es fuerte. En cuanto a la parte externa, aunque las debilidades estén casi a la par que las fortalezas, existe un número mayor de fortalezas que debilidades por lo que la empresa tendrá que estar preparada para poder reaccionar lo más rápido y eficaz posible ante cualquier cambio del entorno. La empresa también deberá evaluar cada debilidad para poder gestionar y reducir el mayor número de debilidades y convertirlas en fortalezas.

6. Formulación, evaluación y selección de las estrategias

En esta fase del proyecto, después de analizar tanto el entorno interno como la posición competitiva de la empresa en el mercado, se procede a formular diferentes estrategias que podrían implementarse para mejorar la actividad empresarial. Estas estrategias se basan en los resultados obtenidos en las secciones anteriores. Posteriormente, estas estrategias serán evaluadas para así seleccionar las que brinden las mayores ventajas competitivas y económicas a la empresa.

Antes de empezar con dicha fase, es importante destacar la incertidumbre asociada a eventos futuros. Por ello, cabe mencionar que este planteamiento y proceso de estrategias son sustancialmente subjetivos. Aunque se ha considerado y previsto el desarrollo futuro del mercado y la importancia del sector en secciones anteriores, el impacto preciso de estas estrategias no puede garantizarse debido a la falta de certeza sobre la evolución futura de la actividad.

Esta sección se inicia con la formulación de estrategias, donde se empleará una matriz DAFO para identificar diversas opciones estratégicas. Luego, se abordará la evaluación y selección de estrategias, utilizando varias técnicas para determinar la adecuación, aceptabilidad y factibilidad de cada estrategia propuesta.

6.1 Formulación estrategias

La formulación de estrategias implica la presentación de un conjunto de acciones que la empresa podría llevar a cabo. Para desarrollar dichas estrategias, se emplea la Matriz DAFO basada en los resultados extraídos del análisis estratégico, especialmente en el estudio de recursos y capacidades.

En esta matriz, se pueden identificar diferentes opciones estratégicas según la combinación entre factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). La elección de estas combinaciones por parte de la empresa guiará la estrategia a seguir.

La Matriz DAFO se compone de cuatro cuadrantes con diferentes estrategias:

-Estrategias de Supervivencia: Estas estrategias son más apropiadas para empresas que enfrentan una fuerte presión del entorno y que presentan debilidades significativas. Lo más adecuado para estas estrategias sería encontrar soluciones para los problemas identificados.

-Estrategias de Reorientación: Este cuadrante de estrategias busca aprovechar las oportunidades y cambios que se presentan en el entorno. Al mismo tiempo, se intenta lograr una variación en la actividad de la empresa y su estructura empresarial.

- Estrategias Defensivas: Estas estrategias defensivas se aplican en respuesta a las amenazas del entorno en comparación con las fortalezas internas de la empresa.

- Estrategias Ofensivas: El objetivo de estas estrategias es aprovechar al máximo las fortalezas internas de la empresa. Estas estrategias se centran en el lanzamiento de nuevos productos, orientándose así hacia la innovación.

Tabla 9: Formulación estrategias

ANÁLISIS EXTERNO			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA		ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	
<p>Estrategia 1: Buscar nuevos proveedores de “problemas” a solucionar. Ej. Bancos, fondos de inversión, etc.</p> <p>Estrategia 2: Ampliar zona de acción, ya que como las gestiones se hacen por teléfono o vía internet, no deben afectar las distancias, pudiendo trabajar en todo el territorio nacional.</p> <p>Estrategia 3: No dejar de lado a los proveedores. Visitar constantemente a los bancos y fondos de inversión refrescándoles los servicios, y recordándoles que la empresa está para complementarlos.</p>		<p>Estrategia 6: Aprovechar las tecnologías digitales, para ofrecer los servicios y poder captar a potenciales clientes.</p> <p>Estrategia 7: Diversificación de servicios, ampliando a reunificar deudas, o concesión de hipotecas, ya que se tiene de la mano a los bancos.</p> <p>Estrategia 8: Estar en continua adecuación de la página web a las cambiantes circunstancias.</p>	
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS		ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
<p>Estrategia 4: Buena visión ante la sociedad. Hacer ver al posible cliente mediante campañas estratégicas que los servicios de la empresa van a ayudar al consumidor y que no puedan pensar que se está de parte del fondo de inversión o del banco aunque sean ellos los que paguen.</p> <p>Estrategia 5: Limpiar la imagen de la empresa para que no se la relacione con fondos buitres y los clientes la vean como una fábrica de soluciones a sus problemas.</p>		<p>Estrategia 9: Abrir nuevos mercados haciendo campañas de marketing agresivas, promociones especiales o descuentos para nuevos clientes.</p> <p>Estrategia 10: Expansión geográfica, creando nuevas oficinas de captación, o ayudando en la creación de franquicias del negocio.</p>	

**D
E
B
I
L
I
D
A
D
E
S**

**A
N
A
L
I
S
I
S**

**F
O
R
T
A
L
E
Z
A
S**

**I
N
T
E
R
N
O**

Fuente: Elaboración propia

Una vez completada la matriz DAFO con las diferentes estrategias propuestas, se va a desarrollar cada una de estas de manera más concreta.

Estrategia 1: Buscar nuevos proveedores de “problemas”.

No hay que olvidar que hay más personas que pagan sus deudas e hipotecas que personas morosas que no pagan sus obligaciones, por lo que aunque es un mercado en auge, debido a los constantes incrementos en los tipos de intereses bancarios, puede haber momentos de debilidad en la entrada de casos y trabajo para la empresa, por lo que se deberá recurrir a ampliar el círculo de los proveedores de casos de morosidad.

Estrategia 2: Ampliar zona de acción.

Normalmente las empresas actúan en un ámbito estratégico cercano a su ubicación, aunque debido a la globalización cada vez esto ocurre en menor escala. Precisamente esta empresa al poder trabajar desde las plataformas digitales, y vía teléfono, zoom, skype, etc. no importaría que la empresa estuviese ubicada en Alicante y poder ayudar a un cliente que necesitara nuestros servicios y que residiese en Lugo.

Estrategia 3: No dejar de lado a los proveedores.

Haciendo caso al viejo refrán de que en el roce está el cariño, no se puede dejar en el olvido a los principales proveedores de negocio que son los bancos y fondos de inversión refrescándoles el menú de servicios. Por tanto, se les debe recordar constantemente que la empresa sigue a su lado para complementarlos y ayudarlos a resolver sus problemas de morosidad sin acudir a costosos litigios en los tribunales, contribuyendo de esta manera también a lavarles la mala imagen que tienen ante la sociedad de ejecutar lanzamientos y desahucios.

Estrategia 4: Buena visión ante la sociedad.

No se puede permitir que nadie piense que como a la empresa en la mayoría de los casos le paga el banco o el fondo de inversión, puedan por consiguiente pensar que esta, forma parte de esas aves de rapiña que los deudores tienen en su mente, y que les van a engañar de nuevo. Hay que hacer ver al posible cliente mediante campañas estratégicas que los servicios ofrecidos van a ayudarle y que la empresa mediadora estará siempre de su parte.

Estrategia 5: Limpiar la imagen de la empresa.

A los fondos de inversión, la gran parte de la sociedad les llama coloquialmente fondos buitres, porque gozan de mala prensa, y la mayoría de personas les tienen catalogados como empresas que van a lucrarse sin piedad de cualquier persona necesitada.

Limpiar la imagen de la empresa, será esencial, para que no se la relacione con fondos buitres y los clientes la vean como una fábrica de soluciones a sus problemas.

Estrategia 6: Aprovechar las tecnologías digitales.

Se utilizarán todos los medios posibles que brinda la tecnología para ofrecer facilidades de comunicación y gestión en todos los servicios, y de esta forma poder captar a potenciales clientes, y a la vez, hacerles el proceso mucho más fácil, mediante formularios on line, videos explicativos con ejemplos, envíos ágiles de documentación, etc.

Estrategia 7: Diversificación de servicios.

En ningún negocio se recomienda tener todos los huevos en la misma cesta, porque en caso de un posible accidente, no se podrá hacer la tortilla. Esta empresa no es ninguna excepción y también debe de repartir los riesgos, y líneas de negocio, para en caso de un hipotético cambio económico poder seguir adelante. Al fijarse en las empresas actuales de mediación de deudas, la mayoría de ellas han evolucionado desde su creación. Antes de la crisis del 2.008, se dedicaban a ayudar a la concesión de préstamos difíciles y a la reunificación de deudas para poder conseguir préstamos hipotecarios que absorbieran a los préstamos personales que agobiaban a los consumidores con sus altas cuotas mensuales y ahora como siguen operando complementando a los bancos y fondos, se pueden dedicar a mediar entre las mismas partes.

Estrategia 8: Actualización permanente de la página web.

Ninguna empresa debe crear una página y tenerla colgada en la red sin ningún tipo de mantenimiento, ya que las circunstancias económicas y políticas están en permanente cambio y tendremos que estar atentos a las nuevas leyes, tendencias, noticias etc. para que su efectividad sea lo que se pretende con ella. y cuando el potencial cliente nos busque, encuentre una solución actualizada y fiable de su problema.

Estrategia 9: Abrir nuevos mercados.

Ninguna empresa puede abrir sus puertas y esperar que de repente empiecen a entrar clientes. Se deberá abrir nuevos mercados también aprovechando lo que brinda la tecnología, y pudiendo entrar a páginas de subastas viendo así quién puede necesitar de los servicios que brinda la empresa, porque a la persona que le están notificando un embargo o una ejecución de su hipoteca, seguro que les será muy útiles y se deberán hacer campañas de marketing agresivas, promociones especiales, y visión de casos resueltos.

Estrategia 10: Expansión geográfica.

Aunque antes se ha dicho que para la realización correcta de este trabajo no es necesario estar en una zona concreta ni en grandes vías o alamedas, si bien es cierto que sería una buena crear nuevas oficinas de captación pensando en la proximidad local y para ello nos podríamos ayudar en la creación de franquicias del negocio.

6.2 Evaluación y selección de las estrategias

Tras haber definido cada una de las estrategias, en esta sección se procede a la evaluación y selección de las mismas. La empresa debería examinar cuál de todas las opciones sería la más adecuada para su negocio. Este aspecto reviste una importancia fundamental para la compañía, dado que las estrategias seleccionadas pueden representar una oportunidad para obtener ventajas competitivas y beneficios económicos.

En la evaluación de las diversas estrategias propuestas, se aplican tres criterios conocidos como 'criterios de éxito'. Estos criterios facilitan la evaluación de las opciones planteadas a través del ajuste de la estrategia, su aceptabilidad y su viabilidad. A continuación, se analizan cada uno de estos criterios.

6.2.1 Ajuste de las estrategias

La evaluación del ajuste de la estrategia tiene como objetivo medir la utilidad proporcionada por cada una de las estrategias propuestas. Este proceso busca reducir la cantidad de opciones, permitiendo así la selección de la estrategia más adecuada y óptima para la empresa.

Durante el proceso de ajuste de las estrategias, se valora la adaptabilidad de cada estrategia individualmente, considerando diversos factores. Se asigna una puntuación absoluta y relativa a cada estrategia, eligiendo la puntuación relativa más alta. Estos factores corresponden a los elementos previamente identificados en el análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Cada uno de estos elementos es evaluado y puntuado en comparación con cada estrategia. Aparte de evaluar estos elementos con las estrategias propuestas, también se tendrá en cuenta la misión y visión de la empresa.

A continuación, se adjunta una tabla que muestra un resumen de las puntuaciones tanto absolutas como relativas de las 4 estrategias con mayor puntuación..

Tabla 10: Ajuste de la estrategia

	Puntuaciones absolutas				Puntuaciones relativas			
Estrategia	Estrategia 4	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 9	Estrategia 4	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 9
Total	88	84	92	74	3,51	3,44	3,45	2,81

Fuente: elaboración propia

-Como se puede observar, las estrategias planteadas inicialmente en la matriz DAFO con mayor puntuación que serán las que se elijan finalmente han sido: **la estrategia número 4, la número 6, la número 7 y la número 9.**

No obstante, estas cuatro estrategias seleccionadas no serán las que finalmente se ejecuten, ya que todavía tienen que pasar por el proceso de aceptabilidad y factibilidad.

6.2.2 Aceptabilidad de las estrategias

Después de completar la sección anterior y descartar aquellas estrategias que hayan obtenido la menor puntuación, se someten a una evaluación para determinar la aceptabilidad de los cuatro planes seleccionados.

La aceptabilidad se manifiesta a través de la evaluación de las estrategias elegidas para determinar si la empresa puede gestionarlas o, por el contrario, enfrentaría dificultades. De modo que las estrategias seleccionadas en esta fase deben representar una mejora en la situación de la empresa y ser atractivas para los grupos de interés.

En esta evaluación según los grupos de interés, los criterios a seguir para identificar la valoración más aceptable de las expectativas de esa estrategia son:

-Reacciones de los grupos de interés: hace referencia a las diferentes reacciones que pueden tener los grupos de interés a consecuencia de la implantación de la estrategia. En este criterio se debe tener en cuenta el gran poder que tienen tanto a nivel externo como a nivel interno para medir si tendrá éxito la estrategia.

-Riesgo: el riesgo es uno de los criterios más importantes ya que siempre hay que ser conocedor del riesgo que existe al implantar una estrategia para no fracasar.

-Rentabilidad y creación de valor: hace referencia a los beneficios que se conseguirían cada una de las diferentes estrategias implementadas.

A continuación, se van a fijar todos los grupos de interés de Global Deuda. Estos se han de comparar con las estrategias anteriormente elegidas. Para ello se indicará con un "SI" aquellas estrategias que se acepten por parte del grupo de interés, con un "NO" las rechazadas por parte del mismo grupo en cuestión y con una "I" las que sean indiferentes.

Tabla 11: Evaluación de estrategias según los grupos de interés

GRUPOS DE INTERES	E4	E6	E7	E9
Clientes	SI	SI	I	SI
Entidades financieras	I	SI	I	SI
Fondos de inversion	I	SI	I	SI
Abogados	I	SI	I	I
Inversionistas particulares	SI	SI	I	SI
Agentes inmobiliarios	I	I	I	I
Autoridades reguladoras	I	I	I	I

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, se seleccionan las **estrategias 6** y la **estrategia 9** ya que son las que mayor aceptación tienen por los grupos de interés.

6.2.3 Factibilidad de las estrategias

Después de aplicar los principios de ajuste y aceptabilidad de las estrategias, la siguiente fase se centra en evaluar la factibilidad de las estrategias elegidas como las más correctas, que constituye la última parte de este segmento y engloba la evaluación y selección finales de las estrategias.

En este análisis el objetivo es comprender el funcionamiento de la estrategia, examinar los medios de implementación y la disponibilidad de recursos y capacidades, así como evaluar la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Este enfoque contribuye a que la organización identifique la disposición de los recursos financieros necesarios para la implementación de la estrategia en cuestión.

Las dos estrategias que han superado los filtros anteriores se someten ahora a un examen detallado desde la perspectiva de la factibilidad.

En cuanto a la **estrategia 6**: "Aprovechar las tecnologías digitales", se considera que es una estrategia viable que puede implantar Global Deuda ya que en un principio no haría falta una inversión muy grande en tecnología más allá de los equipos informáticos de los cuales dispone la empresa. Solo hay que saber aprovechar las tecnologías de las que dispone, ya que hoy en día prácticamente toda la sociedad está inmersa en la era digital, por lo que puede llegar a captar más clientes y de ubicaciones geográficas diferentes. A parte gracias al aprovechamiento de la tecnología, las gestiones con clientes pueden ser más rápidas y eficaces. También gracias a esta, se pueden recoger análisis de los diferentes clientes que contraten los servicios para posteriormente comprender mejor las necesidades de estos.

En cuanto a la **estrategia 9:** "Abrir nuevos mercados" se considera que es una estrategia viable que puede desarrollar Global Deuda ya que realizando campañas de marketing agresivas o promociones para los clientes se pueden llegar a nuevos segmentos del mercado más rápido. Además, el crear promociones y ofertar un precio más bajo del estándar, puede atraer ingresos iniciales por lo que genera un flujo de caja positivo. De esta manera Global Deuda puede reinvertirlo para el crecimiento futuro.

Finalmente, las estrategias seleccionadas serán las mencionadas anteriormente ya que después de analizar la factibilidad de estas, se puede decir que ambas son estrategias viables que puede desarrollar e implantar la empresa y así poder llegar a ser más competitiva en el mercado y mejorar sus posición respecto a la de la competencia.

Para llevar a cabo estas estrategias, a continuación se va a desarrollar un plan de acción por parte de la empresa.

7. Plan de acción

Después de haber identificado las estrategias óptimas para la implementación por parte de la empresa, una vez completado el proceso de evaluación y selección, se avanza hacia la elaboración de los planes de acción correspondientes a las estrategias 6 y 9. Este desarrollo consta de dos etapas:

- 1- Elaboración de un plan de acción para cada una de las estrategias seleccionadas
- 2- Priorización de los planes elegidos.

El concepto de "plan de acción" se refiere a las acciones específicas que deben llevarse a cabo para implementar una estrategia en particular, permitiendo así la ejecución de la estrategia diseñada previamente. En este proceso, se establece un objetivo junto con una serie de acciones que la empresa debe implementar para su posterior ejecución.

En cuanto a la "priorización del plan de acción", se especifica el orden en el que cada uno de los objetivos de los planes de acción desarrollados debe llevarse a cabo, evaluando el secuenciamiento adecuado de cada uno de ellos.

7.1 Desarrollo de los planes de acción

Como se ha mencionado con anterioridad, Global Deuda debe implementar una serie de acciones para desarrollar la estrategia 6 y la estrategia 9.

En primer lugar, se ha de elaborar los planes de acción a seguir, definiendo un objetivo y una serie de acciones a desarrollar por parte de la Global Deuda.

Para empezar, se definirán las acciones a seguir para alcanzar el objetivo. Seguidamente se asignará un responsable para cada acción para que supervise cada uno de ellos. A continuación, se analizarán los costes estimados para cada acción y se establecerá un periodo de tiempo para conseguir el objetivo de la estrategia.

Para la estrategia 6: “Aprovechar las tecnologías digitales”

Tabla 12: Plan de acción estrategia 6

Objetivo 1:Aprovechar las tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa, captando así a clientes potenciales.		
ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS
Reunión con el departamento comercial para informar del nuevo objetivo	Dirección	1 semana
Desarrollo y actualización de sitio web definitivo	Administración	3 meses Inversión:3000€
Presencia en Redes sociales	Comercial	1 mes
Realizar Campañas de marketing digital	Comercial	3 meses Inversión: 2000€
Automatización de procesos	Administración	5 meses
Crear una plataforma de asesoramiento en línea	Administración	6 meses Inversión:1000€
Creación de estadísticas a partir de análisis de datos	Administración	6 meses
TOTAL		2 años y 1 semana

Fuente: Elaboración propia

Para la estrategia 9: "Abrir nuevos mercados"

Tabla 13: Plan de acción estrategia 9

Objetivo 2 : Abrir nuevos mercados mediante campañas de marketing agresivas, promociones especiales o descuentos para nuevos clientes.		
ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS
Reunión con el departamento comercial para informar del nuevo objetivo	Dirección	1 semana
Realizar un análisis de mercados potenciales	Administración	3 meses
Desarrollar una campaña de marketing agresiva	Comercial	4 meses Inversión: 2000€
Identificar nuevas ubicaciones geográficas donde poder expandirse	Comercial	3 meses
Colaborar con entidades financieras o fondos de inversión regionales	Comercial	9 meses
Realización de promociones y descuentos especiales	Comercial	7 meses
Adaptación de servicios a nuevos mercados	Comercial	11 meses
TOTAL		3 años, 1 mes y 1 semana

Fuente: Elaboración Propia

Una vez completadas las tablas correspondientes a cada estrategia, se puede conocer qué acciones se van a hacer, cuánto va a durar el tiempo de realización de cada acción y quien va a ser el responsable de cada acción.

En la tabla de la estrategia número 6, el tiempo total en la realización de la acciones será de 2 años y 1 semana, aparte de suponer un coste para la empresa de 6.000€. Una vez vistas todas estas acciones realmente las únicas inversiones que tiene que hacer la empresa serían 4.000€ en crear una web corporativa actualizada adaptando también el asesoramiento en línea y 2.000€ en la campaña de marketing digital.

En la tabla de la estrategia número 9, el tiempo total en la realización de la acciones será de 3 años, 1 mes y 1 semana, aparte de suponer un coste para la empresa de 2.000€. Una vez vistas todas estas acciones realmente la única inversión que tiene que hacer la empresa es desarrollar una campaña de marketing agresiva para captar a nuevos clientes potenciales.

7.2 Priorización de los planes de acción

Una vez enumerados los distintos planes de acción de los 2 objetivos propuestos, se va a proceder a priorizar cada uno de estos. Esto permitirá filtrar estas estrategias según la importancia y la urgencia del objetivo propuesto, para que la empresa pueda saber qué objetivo puede realizar primero.

- OBJETIVO 1: En cuanto al objetivo número 1, la importancia no es inminente, en comparación con el objetivo 2. Como ya se dispondrá de una página web sencilla, el desarrollo de una nueva web y la adaptación del asesoramiento en línea se pueden plantear en un medio o largo plazo pero teniendo un gran interés por su realización ya que captaría a muchos cliente de la era digital y además del asesoramiento en línea que evitará que la gente pueda ser vista entrando al local por lo que también atraerá clientes. Por lo cual este objetivo se llevará a cabo en segundo lugar.
- OBJETIVO 2: En cuanto al objetivo número 2, la importancia es inminente, ya que abrirse a nuevos mercados puede atraer a mucha más clientela, además que en cuanto inversión, el objetivo 2 es más barato. Es decir en relación importancia y precio, nos quedamos con el objetivo número 2. También como se ha mencionado anteriormente, el crear promociones o descuentos para nuevos clientes, puede atraer ingresos iniciales por lo que genera un flujo de caja positivo, así la empresa puede reinvertirlo para el crecimiento futuro.

8. Marketing empresarial

En esta sección, se analizarán las estrategias de marketing que la empresa implementa.¹²

Por marketing se entiende el conjunto de técnicas, estrategias y procesos que una marca o empresa implementa para crear, comunicar, intercambiar y entregar ofertas o mensajes que dan valor e interesan a clientes, audiencias, socios, proveedores y personas en general.

El plan de marketing sirve para obtener información valiosa sobre el mercado para así ayudar a la organización en la toma de decisiones y el logro de objetivos. Este análisis de mercado determinará los potenciales clientes de la empresa, siendo importante identificarlos para maximizar los beneficios de las ventas y conocer el valor que están dispuestos a pagar por un el servicio.

A continuación, se abordarán distintos aspectos, incluyendo el diseño tipográfico que la empresa adoptaría, la estrategia de segmentación y su público objetivo, además de un análisis detallado del marketing mix.

8.1 Branding

El branding implica el diseño y desarrollo de una marca con el objetivo de presentarla ante una audiencia. Esto se logra a través de su identidad corporativa, los mensajes que transmite y su propósito. Este proceso busca crear percepciones positivas que influyen en las decisiones de compra de los consumidores, añadan valor a sus productos y establezcan una posición destacada en el mercado.

La finalidad es sacar a la luz la marca a partir de todo lo que transmite y la conforma: nombre, imagen, mensajes, personalidad, productos o servicios, experiencia, valores, atención al cliente... Por lo tanto, el branding no es una acción momentánea, sino que es una evolución constante y requiere que se conecte el corazón del cliente con el corazón de la empresa para que sea más que un simple intercambio, una experiencia.

Tal y como se ha citado durante todo el trabajo, la razón social de la empresa recibe el nombre de "GLOBAL DEUDA S.L ". El nombre viene porque el objetivo es solucionar todo tipo de deudas a los clientes y no solo a nivel local, sino que también a nivel nacional.

A continuación, se va a exponer cómo será el diseño del logotipo de la empresa, tarjetas de visita, uniformes y la estructura de la página web:

Ilustración 9: Diseños de la empresa



Elaboración propia: canvas.com

En cuanto al eslogan de la empresa sería **“Tu puente hacia un futuro sin deudas”**. Este eslogan representa como un vínculo o medio para resolver las deudas hipotecarias entre Global Deuda y el cliente, ya que este al ponerse en manos de Global Deuda facilita la transición de una situación de endeudamiento a un futuro más saludable y libre de deudas.

Respecto a la tonalidad elegida tanto en el logo de la marca como en el de las tarjetas de visita y del uniforme de los empleados, es un tono negro, el cual transmite elegancia y seriedad.

8.2 Segmentación de mercado/público objetivo

La segmentación de mercado es una estrategia del marketing que consiste en la división del público de una marca en grupos más pequeños, que comparten ciertas características entre sí.¹⁴

Con una correcta segmentación es más fácil dirigir los esfuerzos de marketing de forma personalizada. Para que sea eficaz debe ser:

1. **Homogénea:** Implica que los elementos que caracterizan a la segmentación sean compartidos por todos los miembros del grupo.
2. **Sustancial:** El segmento debe ser lo suficientemente numeroso como para poder justificar el esfuerzo de dirigirse a él.
3. **Medible:** La segmentación debe sustentarse en números, datos y otras formas de comprobar el tamaño del grupo.
4. **Accesible:** Debe haber maneras claras y fáciles de acercarse al segmento.

Además, la segmentación se hace de acuerdo a unas variables. Estas variables son:

5. **Variables demográficas:** características relacionadas con la población, como la edad, el género, el nivel educativo, el ingreso, la ocupación y el estado civil.
6. **Variables geográficas:** Se centran en la ubicación física de los consumidores, como país, región, ciudad o clima.
7. **Variables de comportamiento o conductuales:** Se basan en el comportamiento de los consumidores, como hábitos de compra, lealtad a la marca, ocasiones de uso y beneficios buscados.
8. **Variables psicográficas:** Consideran los aspectos psicológicos y de estilo de vida, incluyendo valores, personalidad, intereses y actividades.
9. **Variables tecnográficas:** Relacionadas con el uso de la tecnología, como la adopción de dispositivos

En el caso de Global Deuda, la segmentación es bastante sencilla. Los clientes potenciales no tienen distinción de género, tienen entre 40 y 60 años y la mayoría tiene pareja estable. En cuanto al nivel de estudios no tienen formación universitaria y su nivel de ingresos es bajo, tan bajo que tienen deudas, motivo por el que acuden a Global Deuda. Más del 50% de los clientes potenciales han llegado a dicha situación como consecuencia de una reducción en sus ingresos, desempleo o alguna enfermedad inesperada. Se encuentran dispersos por toda España. Antes de contratar un servicio buscan opiniones y recomendaciones sobre conocidos que hayan estado o estén en una situación similar y no se mueven por impulsos. Están al día de la actualidad, pero no tienen mucha conciencia con la guerra o el medio

ambiente. Les gusta leer y pasar tiempo en familia y aunque no tienen presencia en todas las redes sociales, navegan con soltura por Internet.¹⁵

8.3 Marketing mix

El marketing mix es el conjunto de herramientas que ayudan a la empresa a alcanzar los objetivos y a tomar mejores decisiones. Tiene por objeto determinar cuáles son las acciones que debe realizar una organización para satisfacer a los clientes. Para lograrlo, es necesario que las empresas sepan qué producto van a lanzar, cuál será la estrategia de precios a utilizar, en qué puntos de venta se ofrecerán y cómo se promocionarán al cliente. Estos aspectos se conocen como las 4 P del marketing.¹⁶

1. Producto: El producto es el bien tangible o intangible que se crea para satisfacer el deseo y/o la necesidad del cliente.

El producto en cuestión es la contratación de servicios para la liberación de deudas hipotecarias del deudor.

La ventaja competitiva de Global Deuda es la personalización del servicio, cada cliente será asesorado de manera única, adaptando el servicio a su situación, así como la rapidez y eficiencia durante todo el proceso.

2. Precio: El precio es el valor que se asigna al producto a comercializar, es decir, es la cantidad económica que el cliente deberá pagar por la adquisición del producto o servicio del que tiene interés.

En este caso por cada mediación que se realice, Global Deuda se llevará un 7% sobre el monto vivo de la deuda pendiente, con un mínimo de 3.000€ por operación. Cabe destacar que el precio dependerá de la complejidad del caso, del tiempo empleado en resolver el caso o del lugar geográfico.

3. Punto de venta: La distribución es un elemento clave, especialmente en el entorno del marketing digital y el comercio en línea. Después de definir qué se ofrecerá y a qué precio, surge la necesidad de determinar la estrategia para hacerlo llegar a los clientes de manera efectiva.

En el caso de la empresa Global Deuda, su distribución será tanto online como en oficina. Por un lado, tendrá una oficina física en Alcoy, con un horario amplio y donde se obtendrá un asesoramiento personalizado, buscando la mejor solución adaptada al cliente. Por otro lado, dispondrá de una página web en la que se podrán contratar los

servicios necesarios, con asesoramiento gratuito y con las mismas comodidades que si fuese presencial. Es importante destacar la facilidad de contratar servicio vía online ya que muchos clientes, al venir por cuestiones de deudas, prefieren mantener el anonimato y se sienten más cómodos gestionando todo frente a una pantalla o por teléfono móvil que cara a cara con un asesor.

4. Promoción: Consiste en la manera en la que se conecta con el cliente objetivo, cómo se les convence para que adquieran el producto o servicio.

La forma de comunicarse de la empresa será de forma directa a través de la oficina, así como una comunicación indirecta a través de la página web. Tendrá gran presencia el correo electrónico y el teléfono ya que la gran mayoría de servicios que se realicen van a ser de entidades financieras que contraten los servicios de Global Deuda antes de llegar a la ejecución de la vivienda embargada.

El trato al cliente será especial, cercano y atento. En ningún momento se sentirán juzgados. El personal que trabaje en la empresa Global Deuda tendrá unos valores afines a la marca, serán respetuosos, honestos y acompañarán al cliente en todo el proceso, siendo un apoyo para ellos desde el primer punto de contacto hasta después de haber contratado el servicio.

Por lo que respecta a la promoción de la empresa, gracias a la acumulación de éxitos, se espera que el reconocimiento de marca se gane por sí mismo, sin necesidad de grandes esfuerzos de marketing y donde el boca a boca sea la principal fuente de atracción de clientes. No obstante, serán necesarias acciones de marketing para el impulso de la empresa y en la era digital en la que se encuentran los clientes, el marketing será íntegramente online. Estas acciones serán:

- Publicaciones en el blog corporativo de temas relacionados con las finanzas y las deudas.
- Email a los bancos para que sean conocedores del servicio que se ofrece
- Anuncios en las principales Redes Sociales utilizadas por el segmento de clientes, es decir, Facebook e Instagram.

9. Propuesta Business Model Canvas

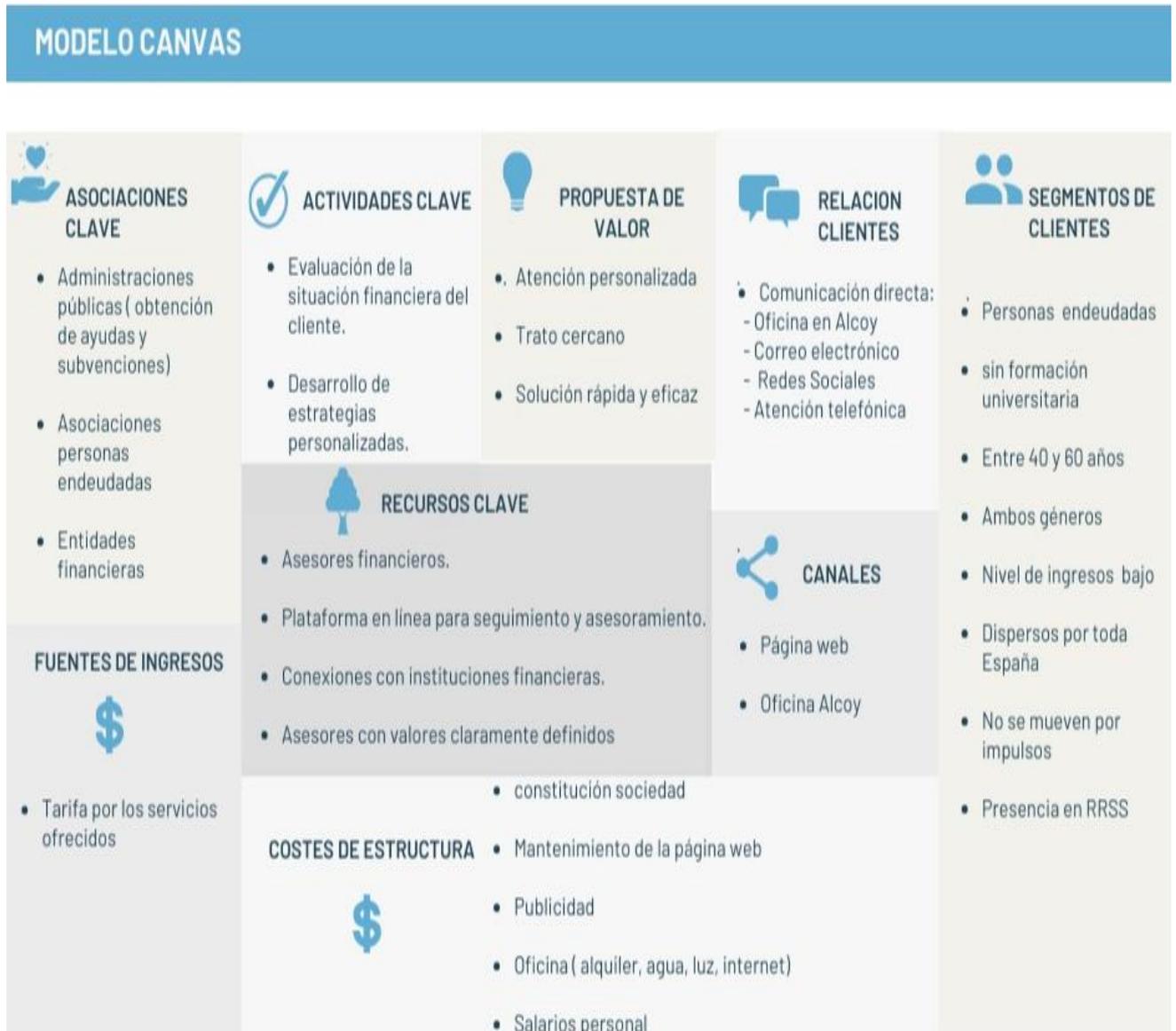
El Business Model Canvas, emerge como una herramienta estratégica invaluable para desarrollar y documentar modelos empresariales, especialmente al representar y organizar nuevos enfoques de negocios. En el contexto de esta empresa de reciente creación, se considera oportuno utilizar esta técnica para estructurar y definir su nuevo modelo de negocio.¹³

Este documento ofrece orientación crucial a las empresas, especialmente en la configuración organizativa y las acciones que deben emprenderse para crear valor y aprovechar las oportunidades comerciales existentes. También proporciona una comprensión clara y general del nuevo negocio, permitiendo la observación visual y sencilla de los siguientes 9 aspectos:¹³

- **Socios Clave:** Inversionistas y participantes esenciales que respaldan el crecimiento del negocio.
- **Actividades Clave:** Acciones necesarias desde la conceptualización del producto hasta su diseño, desarrollo y comercialización.
- **Recursos Clave:** Recursos económicos, financieros, materiales y humanos necesarios para la actividad empresarial.
- **Propuesta de Valor:** Elementos distintivos que diferencian a la empresa de la competencia, ya sea en productos o valores.
- **Segmentos de Clientes:** Identificación de los segmentos para entender a quién se dirige el producto o servicio.
- **Relaciones con Clientes:** Definición de la atención proporcionada a los clientes y los canales de contacto con ellos.
- **Canales:** Medios concentrados para la distribución efectiva de productos o servicios.
- **Estructura de Costes:** Actividades generadoras de costos dirigidas a la operación de la empresa.
- **Estructura de Ingresos:** Actividades que contribuyen a la mejora de la rentabilidad empresarial, equilibrando el precio deseado de venta y la disposición del cliente a pagar.

A continuación, se presenta el diseño específico de la plantilla estratégica para Global Deuda S.L.

Tabla 14: Modelo Canvas



Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizada la plantilla estratégica, podemos ver una visión panorámica de cómo se va a desarrollar la empresa. ¹⁷

10. Evaluación económico-financiera

Quizá este punto del proyecto sea el más importante y el que resume todo el trabajo mencionado anteriormente. Este punto será el que de una visión clara de viabilidad de la empresa. A la hora de exponer un proyecto de negocio a un empresario, inversor, o posible socio colaborador, es imprescindible saber la respuesta a innumerables preguntas como si se obtendrán resultados positivos, cuánto tiempo pasará hasta que se obtengan los ansiados beneficios y cuánto tiempo estará la empresa afrontando pagos considerados iniciales antes de que lleguen los ingresos. Para obtener respuestas a todas estas preguntas, es necesario realizar este estudio de Evaluación Económico-Financiera.

Para realizar este estudio, no se deben basar en los números que arrojará la empresa en unos meses, ya que este tipo de empresa, necesita más tiempo para ver claramente los resultados, aunque la inversión inicial no es excesivamente grande. Por lo tanto se deberá plantear un espacio de tiempo de 2 años mínimo para que la estabilidad de la empresa sea la correcta y arroje los beneficios deseados.

En principio se partirá de la base, que se va a crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL), que estará formada por dos socios trabajadores. Habrá que tener en cuenta las obligaciones legales, y fiscales que correspondan a este tipo de sociedad.

En principio no se plantea la posibilidad de solicitar créditos a bancos para la puesta en marcha de la empresa, ya que no se necesitan grandes montos de efectivo para su creación.

Eso sí, cada socio deberá hacer una aportación de la mitad del presupuesto de la puesta en marcha. Esta aportación, no se realizará como aportación a capital social, ya que la empresa comenzará su andadura con el capital social mínimo exigible por ley que son 3.000 euros divididos en participaciones iguales. Las aportaciones que se realicen a cuenta de los socios serán abonadas a la cuenta contable 553 y se deberán devolver a los socios en un breve espacio de tiempo.

Se intentará solicitar subvenciones a las consellerías correspondientes de la Generalitat Valenciana del tipo de jóvenes emprendedores, proyectos de nueva creación, etc. para sufragar los gastos de primer establecimiento y puesta en marcha.

A continuación se detallan por partidas los importes estimados que se necesitarían para un buen comienzo.

Tabla 15: Inversión inicial

CONCEPTO	IMPORTE
Alquiler de local para los 480 X 6 primeros meses	2.880,00
Fianza sobre el alquiler del local	480,00
Equipos de informacion y proceso de datos	1.960,00
Mobiliario de oficina	1.570,00
Acondicionamiento del local	2.700,00
Alarma de 6 meses	260,00
Telefono movil y wifi de 6 meses	270,00
Suministro electrico de 6 meses	480,00
Renting de 1 solo coche los 6 primeros meses	2.580,00
Instalaciones del local	1.500,00
Material de oficina	300,00
2 Uniformes de trabajo	300,00
Otros gastos	2.520,00
TOTAL	17.800,00

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla compuesta por varias partidas, se pueden observar todos los gastos previstos para un comienzo de actividad y que a continuación se explican:

Se parte de la base de que se necesita un local no demasiado grande, pero bien situado estratégicamente en una buena calle o avenida que costaría 480 euros al mes.

El propietario del local, exige el pago del equivalente a un mes de alquiler en concepto de fianza por si al finalizar el arrendamiento hay daños materiales. También se necesitarán dos ordenadores portátiles porque siempre en un momento dado, se podrán llevar a Notaría, banco o a teletrabajar en casa y se han presupuestado en 800 euros cada uno además de dos impresoras multifunción no muy sofisticadas que costarán alrededor de 130 euros cada una.

Para el mobiliario de oficina, se ha hecho un presupuesto de dos mesas, cuatro sillas, dos armarios, dos calculadoras, un par de estanterías y cinco lámparas.

Como el local que se alquila para montar la empresa, antes era una peluquería, se ha presupuestado una reforma de acondicionamiento de 2.700 euros.

Es conveniente también contar con una alarma con aviso a policía para prevenir que alguien intente entrar al local básicamente para robar información, ya que no habrá casi nada de valor material. Para ello se ha presupuestado 260 euros para los primeros 6 meses.

No se puede olvidar el gasto de teléfono móvil y el de internet por fibra, ya que serán los pilares que moverán el negocio. Para ello se cuenta 270 euros para teléfono.

Otra partida indispensable es la de la electricidad, que en la actualidad lo mueve todo y se destinarán 260 euros para los primeros 6 meses.

Se necesitarán para funcionar dos vehículos, pero de momento solo se debe empezar el negocio con uno y cuando ya el negocio funcione, se comprará el segundo. No

obstante, como todavía no se sabe la cantidad de kilómetros que se haran al año, se decide contratar un renting para el vehículo y no comprarlo y pasados los 6 meses en vista de el gasto que se le dé al vehículo, se decidirá si se compra uno nuevo o se sigue con el renting por sí es más rentable.

La partida que se ha contemplado como instalaciones del local, básicamente se refiere a la instalación eléctrica con cambio de tomas de enchufes, bases para la red de internet, y puntos de luz.

Para el material de oficina necesario para su uso cotidiano, se han presupuestado 300 euros.

En este trabajo, es muy importante cuidar la imagen, y también se ha pensado en uniformar a los dos socios-empleados elegantemente, y dando sensación de seriedad y profesionalidad. para ello se han destinado 150 euros para cada uniforme.

Y para finalizar con la explicación de la tabla, se han presupuestado 2.500 euros para posibles desviaciones presupuestarias, gastos de notaría y registro en la creación de la empresa y para algún gasto imprevisto de última hora o de promoción de la empresa, pensando también en crear una página web por ejemplo.

En la contabilidad de sociedades también se contemplan como gasto las amortizaciones de algunos inmovilizados que no pueden considerarse gastos directos aplicables a un solo ejercicio, y dicho gasto se debe repartir entre varios años en que la agencia tributaria, nos lo permite.

En la siguiente tabla se muestran las diferentes amortizaciones que se aplican a los distintos inmovilizados, en función de sus años de vida, o también llamada "Vida Útil"

Tabla 16: Amortización inmovilizado

CONCEPTO	VIDA UTIL (Años)	% AMORT	AMORTIZACION ANUAL
Equipos de Información y proceso de datos	4	25	490,00
Mobiliario de oficina	10	10	157,00
Instalaciones	10	10	150,00
			797,00

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla se puede diferenciar entre las tres columnas numéricas que nos indican varios datos importantes.

Tanto la columna de vida útil del inmovilizado como el porcentaje de amortización, son datos que indica la Agencia Tributaria de España, aunque en la tabla de la AEAT informa de un mínimo y un máximo de años, cada empresa podrá calcular el

porcentaje que crea más recomendable para su empresa siempre que esté dentro del baremo que exige la ley.

Se han aplicado un número de años bastante real tal y como se recomienda en el plan general contable español estando dentro de los baremos de la AEAT, y por lo tanto se estará dentro de la legalidad.

El porcentaje de amortización, se obtiene de dividir 100 entre el número de años de vida que se han definido. Ej: $100/4 \text{ años} = 25\%$ y este sería el % por el que se multiplicará el valor total del inmovilizado.

Una empresa sin gastos de personal.

Puede parecer chocante a simple vista que no figuren entre los gastos de primer establecimiento, o puesta en marcha de la empresa los gastos de Sueldos y Salarios, y el motivo se explica a continuación:

El gasto de Sueldos y salarios es en todas las empresas un gasto importante que si se extrapola a los 6 meses como en el resto de los gastos de puesta en marcha podría asustar a los socios y alguno se podría retirar y no seguir adelante en el emprendimiento. en este caso, podría ascender perfectamente en 6 meses a más de 20.000 euros.

Por este motivo, es por lo que se ha decidido que como la empresa en principio está constituida por dos socios y sin ningún empleado externo, la ley obliga a que los dos socios coticen a la Seguridad Social por el régimen de autónomos societarios, ya que cada uno tendría el 50% de la sociedad, y la ley obliga a que todos los socios que posean más de un 25% y trabajen en la empresa, deberán cotizar por el regimen de Autonomos.

O sea, el gasto de Seguridad Social, lo asumiría cada autónomo durante los primeros 6 meses, ya que se ha considerado que a partir de esta fecha la empresa ya debe generar suficientes beneficios como para que los dos empleados autónomos puedan cobrar su sueldo asignado mensual y cambiarían las partidas de gastos en la explotación, pudiendo cargar el seguro del autónomo a la sociedad limitada.

Siendo el tipo de empleabilidad en régimen de dos autónomos societarios, también se evita el cargar con obligaciones de futuro como despidos por diversas causas.

Este tipo de empleabilidad, no es ilegal, siempre que los empleados autónomos sean socios de más de un 25% de la empresa.

Pasados los 6 meses en que se considera que la empresa tenga una actividad estable, los dos socios estudiarán el balance de situación de la empresa, y será en ese momento en el que se analizará el trabajo a realizar por cada uno de los socios y se le asignarán salarios acordes al mercado en función del puesto y actividad que ocupe cada uno, así como emplear a más personal en régimen general de la

Seguridad Social, para que ayude en el trabajo y organización de la empresa si ésta lo requiere.

Los dos socios empleados, al ser los fundadores y emprendedores, no se han fijado ningún tipo de sueldo hasta que pasen 6 meses con la esperanza de que durante este periodo aumenten los beneficios considerablemente.

Cabe destacar que ya que la función de esta empresa es colaborar y ayudar a los deudores que no pueden hacer frente a sus deudas, esta labor crea a la vez un compromiso social con los sectores más necesitados y es por ello que se tendría en cuenta a la hora de realizar nuevos contratos de trabajo, que se primará a las personas con diversidad funcional mediante la contratación indefinida entre otras ventajas hacia este colectivo.

En la siguiente tabla se valoran los gastos correspondientes al primer y segundo año. En la tabla se puede observar que la estimación de los gastos del segundo año, es superior a la del primer año, debido a que la idea de la empresa es crecer y hay que hacer más inversiones, tanto en personal, vehículos, y publicidad principalmente.

Tabla 17: Previsión de gastos

CONCEPTO DEL GASTO	1er Año	2º año
Sueldos y Salarios	33.600	43.200
Seguridad Social	2.160	4.320
Arrendamiento local	5.760	5.760
Sistema de Alarma	520	520
Suministro Luz	960	1.300
Suministro Telefono y red de fibra	540	670
Renting de vehiculos	5.160	9.300
Material de oficina	600	700
Publicidad y propaganda	1.200	2.300
Relaciones Publicas	1.800	2.000
Primas de seguros	330	350
Amortizaciones	800	800
Gastos de Viaje	1.900	2.400
TOTALES	55.330	73.620

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la tabla anterior, llama la atención que la partida de sueldos y salarios es la que más se incrementa, y es debido a que el primer año se asignaron unos sueldos base para empezar la rodadura de la empresa y en el segundo año, se considera que ya está estabilizada y estos, se pueden incrementar.

En la partida de seguridad social, si fuesen trabajadores por cuenta ajena, se incrementaría acorde a la partida de sueldos y salarios, pero como se trata de trabajadores autónomos societarios, solo se incrementa en la medida de que cada periodo de tiempo que pasa se bonifica menos cantidad.

El importe correspondiente al arrendamiento no varía, debido a que en el contrato de alquiler se ha pactado que se incrementará a partir del 4º año. Y ocurre lo mismo en el gasto de alarma, que también se ha acordado que no se incrementará.

En las partidas de suministro de Luz y Teléfono se ha contemplado una pequeña variación teniendo en cuenta que este tipo de suministros sí que está expuesto a variaciones al alza.

En la partida de renting de vehículos, si que se aprecia también un incremento considerable, y es debido a que el primer año, se necesitaría un coche medio que haría un kilometraje elevado, y se ha añadido el presupuesto para el segundo año, el renting de otro coche aunque será de menor categoría y realizará un número inferior de kilómetros.

El material de oficina, las primas de seguros y las amortizaciones, apenas sufren variación, y no afectan apenas a ningún cambio económico en la empresa.

Tanto las partidas de Relaciones públicas como la de publicidad y propaganda, si que se incrementan, porque la empresa sigue teniendo necesidad de darse a conocer en varios ámbitos económicos.

Y por último la partida de gastos de viaje, sí que se verá incrementada, ya que al haber un coche más, también habrá más consumo de carburante y también de dietas. A continuación vamos a analizar los ingresos previsibles que tendrá la sociedad durante los dos primeros años de vida:

Tabla 18: Previsión de ingresos

TIPO DE INGRESO	1er Año	2º año
Ingresos por mediación a Bancos	22.400	32.000
Ingresos por mediación a particulares	12.000	18.000
Ingresos por venta en inm. Bancos	19.600	28.000
Ingresos por venta en inm. De partic.	9.200	13.800
Ingresos por refinanciación deudas	7.500	12.500
Ingresos por asesoramiento financiero	5.000	8.000
Subvenciones varias	3.000	0
Totales	78.700	112.300

Fuente: Elaboración Propia

Como explicación a la tabla de ingresos, hay que decir que se ha hecho una consulta a tres empresas dedicadas a la misma actividad en toda la Comunidad Valenciana, y

se han podido averiguar algunas tarifas sobre el coste de la mediación dependiendo lo que pagan los bancos y lo que paga el ciudadano que requiere a este tipo de empresas.

El resultado de este estudio refleja que un banco paga a este tipo de empresas un porcentaje de comisión de alrededor de un 4% sobre el importe pendiente de pago, con un importe mínimo de 3.200 euros por operación. Y al mismo tiempo también ha quedado plasmado que la cantidad que se cobra a cualquier ciudadano, es también del 4% sobre el importe pendiente de pago pero con una cantidad mínima de 3.000 euros.

Una vez averiguado el porcentaje o importe mínimo de cada operación, se ha hecho una estimación de la cantidad de operaciones que podrán realizarse con éxito y que será lo que determinará el importe de los ingresos de las operaciones de mediación, resultando un objetivo relativamente fácil de alcanzar la consecución de 7 operaciones el primer año y 10 operaciones en el segundo año relativo a las mediaciones proveídas de los bancos. Se estima que las operaciones que entran a la oficina de manos del ciudadano deudor que entra por la web o por la puerta, serán de 4 operaciones el primer año y 6 operaciones en el segundo año.

Prácticamente el 100% de las operaciones que entran tanto por parte de los bancos como las que entran por el deudor de a pie, acaban con la venta del inmueble garantizando la condonación de todas las deudas que han originado a causa de la hipoteca del inmueble, como son también las deudas de IBI, comunidad de propietarios, o posibles embargos en el Registro de la Propiedad.

Por todo lo explicado en el párrafo anterior, es obvio que la empresa se tendrá que encargar también de la futura venta del inmueble trabado con la hipoteca, ofreciéndolo a un posible comprador explicando claramente la mecánica de comprar una propiedad con cargas y que se cancelarán en el momento de la firma de la compraventa. Lo que se llama habitualmente compraventa con cancelación en acto único.

En la tabla anterior, también se han contemplado los ingresos que originarían la venta de las propiedades liberadas por la mediación realizada.

Para saber el monto que aportarían las propiedades vendidas, se ha calculado que el mismo número de propiedades que se le ha liberado el problema, se han vendido y se ha multiplicado por el porcentaje que hay estipulado por las inmobiliarias locales y comarcales.

Se ha preguntado a las inmobiliarias comarcales, porque el precio de honorarios, fluctúan considerablemente si se habla de Alcoy y Ontinyent donde se cobra un 2,5% aproximadamente con un mínimo de 2.000 euros; o si se habla de Elche donde los honorarios que se cobran son del 3,5% con un mínimo de 4.000 por propiedad.

Las cantidades obtenidas en la tabla vienen de multiplicar el mismo número de casos de éxito por la comisión de la operación, que sería una media de 2.800 euros en venta de viviendas suministradas por los bancos y una media de 2.300 euros en la venta de viviendas suministradas por particulares.

También se puede ver otra partida correspondiente a lo que serían algunos casos en los que la operación no acaba en la venta consensuada de la vivienda, sino en una reorganización en los préstamos prolongando los plazos con el fin de conseguir una cuota mensual asumible por el deudor. Estos casos son mínimos porque en la mayor parte de las veces, que llega el cliente a la oficina, ya es tarde porque ha intentado negociar por otros medios creyendo que sus circunstancias podrían cambiar, pero llegado ese momento no puede reabsorber la deuda contraída de ninguna manera, y la única opción posible es la venta consensuada de la vivienda mediante una quita efectuada por el banco. Después de explicada la realidad de las deudas que entran a la empresa, es cuando se estima que los clientes que previsiblemente pueden aportarnos casos de reunificación de deudas serían tres el primer año y cinco el segundo año.

Y por último se ha estimado que los clientes que todavía no son deudores de ningún banco o fondo de inversión pero que les empieza a preocupar sus finanzas y necesitan orientación en la financiación para no caer en las garras de los bancos, serían 5 el primer año y 8 el segundo año que multiplicado por los 1.000 euros de honorarios que se cobrarían, nos da un monto de 5.000 y 8.000 euros respectivamente.

El importe correspondiente a las subvenciones se refiere a una subvención por rotular la cartelería en valenciano, y por otra subvención de la Cámara de Comercio de Alcoy por ser empresa innovación y de utilidad pública.

Como se puede apreciar en la tabla, las cantidades de ingresos aumentan en el segundo año, y eso es lógico, porque la idea de toda empresa es que año tras año, en la medida de lo posible aumenten las ventas y por ende los beneficios.

Tabla 19: Balance de situación

	INICIAL	1er AÑO	2º AÑO
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Constitución	3.000		
INMOVILIZADO TANGIBLE			
Mobiliario de oficina	1.570	1.570	1.570
Equipos de información y proceso de datos	1.960	1.960	1.960
Instalaciones del local de oficina	1.500	1.500	1.500
(Amortización acumulada)		797	797
ACTIVO CORRIENTE			
OTROS ACTIVOS			
Tesorería		76.700	115.300
TOTAL ACTIVO	8.030	80.933	119.533

	INICIAL	1er AÑO	2º AÑO
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
PATRIMONIO NETO			
FONDOS PROPIOS			
Capital Social	5.030	5.030	5.030
Reservas		20.573	40.883
Subvenciones y donaciones	3.000		
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Acreedores		55.330	73.620
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO ...	8.030	80.933	119.533

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar figuran los gastos de constitución, que es el importe aportado por los dos socios al inicio de la constitución de la sociedad. Este importe solamente figura en el balance inicial ya que es un gasto de constitución.

En el apartado de Inmovilizado tangible, figuran todas las partidas gastadas en inmovilizado que se produjeron al inicio de la actividad, que se deban amortizar (Según figura en la tabla de inversión inicial anteriormente) y también se relaciona en el primer y segundo año la cantidad amortizada de este inmovilizado.

En el apartado de Tesorería, se ha estimado que la empresa tiene en su primer año de actividad 1.000 euros en efectivo en su caja, y en el segundo año de actividad

tiene 3.000 euros en caja en efectivo; Y a la vez, se ha considerado como cantidad depositada en los bancos, toda la cantidad de ingresos-ventas exceptuando la cantidad de los 3.000 euros correspondientes a la subvención.

En la tabla de Patrimonio Neto y Pasivo, figura el Capital social, las Reservas que corresponden al importe de los beneficios, tanto del primer año, como del segundo año y también parte de la subvención recibida. Y también relacionamos como importe inicial que no se repite ya en los siguientes años, el importe de las subvenciones recibidas.

En el apartado de pasivo corriente, figuran los acreedores donde se ha estimado la cantidad correspondiente a todos los gastos no amortizables que irían a la explotación por cada uno de los años.

Nunca se debe de olvidar las obligaciones fiscales, aunque a nadie le gusten y resulta un trabajo farragoso, cada trimestre.

En las anteriores tablas no se ha hecho mención a cantidades referentes a impuestos, porque la tabla se ha realizado de manera general para que con un vistazo se pueda ver fácilmente la proyección de la empresa.

A continuación se detallan todas las obligaciones fiscales, tanto trimestrales como anuales

- **MODELO 303**, es el modelo estandarizado por la AEAT donde se deberá declarar las sumas correspondientes al IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) tanto de las compras como de las ventas (IVA Soportado e IVA Repercutido). La obligación de presentar este modelo es trimestral y su plazo de presentación es hasta el día 20 del mes siguiente a que acabe el trimestre.
- **MODELO 390**, es el modelo estandarizado por la AEAT donde se deberá declarar un resumen anual de las 4 declaraciones trimestrales del IVA, del modelo 303. Su plazo de presentación es hasta el 30 de Enero.
- **MODELO 111**, es el modelo estandarizado por la AEAT donde se deberá declarar todas las retenciones practicadas en nóminas a trabajadores y también las practicadas a profesionales independientes en las facturas emitidas o recibidas. La obligación de presentar este modelo es trimestral y su plazo de presentación es hasta el día 20 del mes siguiente a que acabe el trimestre.
- **MODELO 190**, es el modelo estandarizado por la AEAT donde se deberá declarar un resumen anual de las 4 declaraciones de las retenciones del modelo 111. Su plazo de presentación es hasta el 20 de Enero.

- **MODELO 115**, es el modelo estandarizado por la AEAT donde se deberá declarar todas las retenciones practicadas en las facturas de alquiler del local. Solamente llevarán retención en las facturas de alquiler cuando el arrendador sea una sociedad y la arrendataria también lo sea, ya que en el supuesto de que el arrendador sea un particular, la factura de alquiler, no llevaría retención. La obligación de presentar este modelo es trimestral y su plazo de presentación es hasta el día 20 del mes siguiente a que acabe el trimestre.
- **MODELO 180**, es el modelo estandarizado por la AEAT donde se deberá declarar un resumen anual de las 4 declaraciones de las retenciones del mod. 115. Su plazo de presentación es hasta el 20 de Enero.
- **MODELO 200**, también llamado Impuesto de Sociedades, es el modelo estandarizado por la AEAT donde se declara todas las cantidades de ventas y compras durante el año y se tributa sobre los beneficios obtenidos. Dicho de otra forma sería , la declaración de la renta de la sociedad. Este tributo tiene carácter anual y su presentación debe realizarse dentro de los 25 días naturales siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del periodo impositivo. O sea, hasta el 25 de Julio del ejercicio siguiente al que se ha cerrado.
- **MODELO 202**, este modelo solo se presentará a partir del segundo año de actividad de la empresa y es un modelo que tributa como pago a cuenta del impuesto de sociedades del siguiente año. Las cantidades que se tributan, se calculan sobre el resultado del ejercicio del año anterior. Su plazo de presentación es durante los primeros veinte días naturales de abril, octubre y diciembre de cada año.

Hasta ahora se ha realizado una previsión de lo que sería la inversión inicial, con amortizaciones, gastos de primer establecimiento, gastos de personal, teniendo en cuenta los principales gastos que tendría la empresa, y a la vez, también se ha comparado con los previsibles ingresos que se obtendrían obteniendo un balance de situación, pero también se deben analizar varios ratios que darán una gran información para el análisis de viabilidad.

La realización de estos ratios, sirve para conocer con mejor detalle la situación de la empresa, mostrando de forma clara, cuando una sociedad se está gestionando de forma correcta, ayudando a mejorar las proyecciones económicas y financieras de cara a la toma de decisiones en un futuro.¹⁸

RATIO DE LIQUIDEZ, El ratio de liquidez es un indicador que permite conocer la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo. Es un indicador importantísimo para la empresa, que debe tener en cuenta su liquidez a la hora de tomar decisiones financieras¹⁹

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente: } 76.700,00}{\text{Pasivo corriente: } 55.330,00} = \mathbf{1,39} \quad \text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente: } 115.300,00}{\text{Pasivo corriente: } 73.620,00} = \mathbf{1,57}$$

Este ratio mide, de forma muy general, la relación entre nuestra disponibilidad de tesorería a corto plazo y la necesidad de tesorería para responder a las deudas a corto plazo. **El valor óptimo de esta ratio suele oscilar entre 1 y 1,5**

RATIO DE DISPONIBILIDAD, Mide la capacidad que tiene la empresa a través de su disponible para hacer frente al exigible a corto plazo. Por tanto, cuanto mayor sea dicho ratio mayor estabilidad financiera tendrá la empresa.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo } 1.000,00}{\text{Pasivo Cte.: } 55.330,00} = \mathbf{0,02} \quad \text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Efectivo } 3.000,00}{\text{Pasivo Cte.: } 73.620,00} = \mathbf{0,04}$$

Se estima que lo deseable es que el resultado óptimo se encuentre entre 0,1 y 0,15. Se puede apreciar que en el segundo año crece al doble, lo cual es positivo, ya que se consideraría que al principio de la actividad hay una dificultad para atender el exigible a corto plazo, aunque este ratio se estabilizará por el tiempo.

RATIO DE ENDEUDAMIENTO, este indicador financiero permite conocer la proporción de deuda que tiene una empresa en relación con el patrimonio del que dispone. Gracias a este ratio, se puede conocer la dependencia de la financiación ajena y si el negocio tiene un excesivo endeudamiento.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo } 55.330,00}{\text{PN+Pasivo } 80.933,00} = \mathbf{0,68} \quad \text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo } 73.620,00}{\text{PN+Pasivo } 119.533,00} = \mathbf{0,62}$$

El valor óptimo para el ratio de endeudamiento de una empresa debe oscilar entre el 0,4 y el 0,6. Si resulta inferior al 0,4, indica que la empresa no está explotando sus recursos propios tanto como debería.

RATIO DE SOLVENCIA, Este ratio indica la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Es decir, determina si una empresa tendría activos suficientes como para pagar todas sus deudas u obligaciones de pago en un momento dado.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} = \frac{80.933,00}{55.330,00} = \mathbf{1,46} \quad \text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} = \frac{119.533,00}{73.620,00} = \mathbf{1,62}$$

El resultado ideal es de 1,5, que es el correspondiente a una empresa equilibrada, es decir, que puede hacer frente a sus deudas pero disponiendo además de cierto margen de liquidez. Finalmente, un ratio de solvencia mayor a 1,5 significa que la compañía dispone de demasiados activos improductivos.

FONDO DE MANIOBRA, Este ratio (también conocido como fondo de rotación, capital circulante o capital de trabajo) sirve para evaluar la solvencia de la empresa a corto plazo. Refleja su situación de liquidez para poder afrontar sus deudas y las adquisiciones que necesite para continuar la actividad con normalidad.

1er año			2º Año		
<i>F. de maniobra</i> =	(Pat.Net+Pas.no Cte.)-Act.no Cte.		<i>F. de maniobra</i> =	(Pat.Net+Pas.no Cte.)-Act.no Cte.	
<i>F. de maniobra</i> =	25603 - 4233	21.370	<i>F. de maniobra</i> =	45913 - 4233	41.680
<i>F.Maniob S/Activo</i> =	$\frac{FM}{Activo}$	$\frac{21.370,00}{80.933,00} = \mathbf{0,26}$	<i>F.Maniob S/Activo</i> =	$\frac{FM}{Activo}$	$\frac{41.680,00}{119.533,00} = \mathbf{0,35}$
<i>F.Maniob S/Pas.Cte</i> =	$\frac{FM}{PC}$	$\frac{21.370,00}{55.330,00} = \mathbf{0,39}$	<i>F.Maniob S/Activo</i> =	$\frac{FM}{Activo}$	$\frac{41.680,00}{73.620,00} = \mathbf{0,57}$

Aunque los valores óptimos del ratio de liquidez se encuentran entre 1,5 y 2. Si el ratio de liquidez es menor a 1 se considera que hay un fondo de maniobra negativo y esto apunta que la empresa tiene problemas de liquidez y por tanto complicaciones para enfrentarse a las deudas a corto plazo.

Después de realizar todos los cálculos correspondientes a los ratios y disponer de un análisis previo, es muy conveniente estudiar el **VAN (Valor Actual Neto)** y el **TIR (Tasa interna de Retorno)**.

Para ello se tendrán en cuenta tres escenarios muy diferentes: Escenario Realista, Escenario Pesimista y Escenario Optimista.

Estudiando estos tres tipos obtendremos datos económicos de la empresa que nos ayudarán a tomar decisiones importantes en el caso de que pueda cambiar drásticamente la economía o la gestión de la empresa a mejor o bien, a peor.

Los cálculos del VAN y de la TIR se han calculado mediante las fórmulas correspondientes utilizando una tabla de Excel y solo se detallan aquí los resultados.

Para la realización del VAN se han tenido en cuenta los flujos de caja del primer y del segundo año, sumando la amortización del inmovilizado a los beneficios de cada escenario, además de realizarse un flujo de caja para el tercer año contemplando el Activo No Corriente del último año menos las amortizaciones. Para la TIR se han tenido presentes estos tres flujos de caja calculados y la inversión inicial. Por último, la tasa ha sido calculada utilizando el beneficio y la inversión del proyecto, obteniendo una tasa del 29%. A continuación se va a poder observar el resultado de cada escenario junto a su respectivo VAN y TIR.

- **ESCENARIO REALISTA** este escenario, es una representación detallada y fundamentada de su entorno operativo futuro, basada en análisis de datos y tendencias relevantes. Este enfoque considera factores económicos, sociales, tecnológicos y regulatorios que pueden afectar a la empresa. Incorpora tanto oportunidades como desafíos, identificando posibles cambios en el mercado, la competencia y otros aspectos clave. Al ser realista, este escenario toma en cuenta no sólo las aspiraciones y fortalezas de la empresa, sino también las posibles debilidades y amenazas. Sirve como herramienta estratégica para la toma de decisiones, permitiendo a la empresa anticiparse y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

Tabla 20: Escenario Realista

CONCEPTO	1er Año	2º Año
Ingresos Totales	78.700	112.300
Gastos Totales	55.330	73.620
Beneficios	23.370	38.680

Fuente: Elaboración Propia

Las cantidades que nos arroja la tabla anterior, se han obtenido de los resultados publicados en las tablas 16 y 17 donde se detallan todos los ingresos y gastos de la empresa previstos para los dos primeros años de actividad.

Los beneficios de cada año, se obtienen restando los gastos a los ingresos de cada año.

VAN: 25160,68
TIR: 130%

- **ESCENARIO PESIMISTA** Un escenario pesimista es una representación anticipada y detallada de un posible futuro en el que la organización enfrenta condiciones desfavorables y desafiantes. Este tipo de escenario considera factores externos e internos que podrían conducir a resultados adversos, como una disminución en la demanda del mercado, eventos económicos negativos, problemas de gestión interna o cambios regulatorios desfavorables. La característica distintiva de un escenario pesimista es su enfoque en situaciones que podrían tener un impacto significativo y negativo en la empresa. Estos escenarios ayudan a la empresa a prepararse para contingencias, identificar vulnerabilidades y desarrollar estrategias de mitigación de riesgos, contribuyendo así a fortalecer la resiliencia empresarial.

Tabla 21: Escenario pesimista

CONCEPTO	1er Año	2º Año
Ingresos Totales	74.765	106.685
Gastos Totales	56.990	75.830
Beneficios	17.775	30.855

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar el escenario pesimista se ha valorado que la empresa asumiría la peor situación, aumentando los gastos en un 3% y disminuyendo los ingresos en un 5%. Como se puede ver en la tabla anterior, los beneficios continúan siendo positivos, lo cual indica que encontrándose en una situación difícil, la empresa podría mantener sus beneficios estables.

VAN: 16121,23
TIR: 94%

- **ESCENARIO OPTIMISTA:** Un escenario optimista de una empresa es una representación prospectiva y detallada de un futuro en el que la organización experimenta condiciones favorables y resultados positivos. Este tipo de escenario considera factores externos e internos que podrían contribuir al éxito, como un aumento en la demanda del mercado, avances tecnológicos beneficiosos, estrategias efectivas de gestión y condiciones económicas positivas. El escenario optimista permite a la empresa explorar y planificar para situaciones en las que las circunstancias superan las expectativas, identificar oportunidades para el crecimiento y la expansión, y aprovechar las condiciones ventajosas del entorno empresarial.

Tabla 22: Escenario Optimista

CONCEPTO	1er Año	2º Año
Ingresos Totales	82.635	117.915
Gastos Totales	54.224	72.148
Beneficios	28.411	45.767

Fuente: Elaboración Propia

El escenario optimista muestra la mejor versión de la actividad de la compañía. Se ha calculado con un aumento en los ingresos del 5% y una disminución en los gastos del 2%. Viendo estos resultados, se puede observar que el beneficio es muy positivo y las cantidades favorecerían a la compañía de manera notable.

VAN: 33327,19
TIR: 160%

11. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representan un llamado global para tomar medidas decisivas con el objetivo de erradicar la pobreza, preservar el medio ambiente y mejorar las condiciones de vida de las personas en todo el mundo. En el año 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas adoptaron un conjunto de 17 objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda delineó un plan detallado para lograr estos objetivos en un período de 15 años.

Aunque se han observado avances en diversos lugares, en términos generales, las iniciativas destinadas a alcanzar los ODS aún no están progresando a la velocidad ni en la magnitud necesarias. El año 2020 marcó el comienzo de una década crucial, que se plantea como un periodo de acción ambiciosa con el fin de cumplir con los objetivos establecidos para el año 2030.²⁰

Ilustración 10: Objetivos de desarrollo disponible



Fuente: El español

Los ODS que Global Deuda puede desarrollar son los siguientes:

Objetivo 3: SALUD Y BIENESTAR

La empresa se compromete a minimizar el estrés financiero de sus clientes como parte integral de su misión de mejorar el bienestar mental. Esto se logrará a través de programas y servicios diseñados para ofrecer soluciones financieras adaptadas a las necesidades individuales de los clientes. Además, se implementarán herramientas educativas y recursos para fortalecer la capacidad financiera de los clientes, ayudándoles a tomar decisiones informadas y gestionar de manera efectiva sus recursos económicos.



Objetivo 5: IGUALDAD DE GÉNERO

La empresa se esfuerza por ser un líder en la promoción de la igualdad de género. Se implementarán políticas y prácticas que garanticen la igualdad de oportunidades y trato para mujeres y hombres en todos los niveles de la organización. Además, se diseñarán productos financieros que aborden las necesidades específicas de mujeres y hombres, reconociendo y superando cualquier disparidad de género que pueda existir en el acceso a servicios financieros.



Objetivo 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO:

La empresa se compromete a generar empleo de calidad, promoviendo el desarrollo económico tanto a nivel local como global. Se establecerán prácticas laborales justas y seguras, garantizando un ambiente de trabajo saludable y propicio para el crecimiento profesional. La expansión de la empresa se llevará a cabo de manera sostenible, creando oportunidades económicas para la comunidad y contribuyendo al crecimiento económico.



Objetivo 10: REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES:

La empresa contribuirá activamente a la reducción de las desigualdades económicas y sociales. Se implementarán programas que aseguren que los servicios financieros estén disponibles para todos, independientemente de su situación económica, etnia, raza o situación social. Además, se establecerán medidas para identificar y abordar posibles brechas en el acceso a servicios financieros, trabajando hacia la inclusión financiera.



Objetivo 16: PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS:

La empresa operará de manera ética y transparente, promoviendo la confianza en los servicios financieros. Se establecerán políticas de integridad y gobernanza que aseguren el cumplimiento de estándares éticos en todas las operaciones. Además, se fomentará la transparencia en la comunicación con los clientes y se colaborará con las autoridades reguladoras para fortalecer el sistema financiero de manera justa y equitativa.



Objetivo 17: ALIANZAS PARA LOGRAR OBJETIVOS:

La empresa colaborará estrechamente con organizaciones y ONGs para mejorar el acceso a servicios financieros y proporcionar apoyo adicional a los clientes. Estas alianzas estratégicas se centrarán en el desarrollo de programas que aborden las necesidades específicas de comunidades marginadas o en situaciones de vulnerabilidad financiera. La cooperación con otras entidades permitirá una mayor eficacia en la consecución de los objetivos de la empresa y contribuirá a un impacto social positivo a mayor escala.²¹



12. Conclusiones

Después de realizar todo este Trabajo de Final de Grado (TFG) se han conseguido muchísimos datos relevantes que pueden ayudar enormemente a plantearse la creación de una nueva empresa que se dedique a la mediación de deudas hipotecarias y a ayudar a solucionar problemas a gente que está angustiada por su situación financiera lamentable mediante un conocimiento casi real de la situación.

12.1. Conclusiones del proyecto

Muchas son las empresas que se crean sin realizar ningún estudio previo ni ningún plan estratégico, y su resultado a corto plazo es el cierre o la bancarrota.

En otras empresas, solo se han basado para su creación en los vagos conocimientos del emprendedor y las pocas nociones en alguna rama de todas las necesarias para la creación de la empresa.

Es muy importante para que una empresa funcione la planificación, y marcarse objetivos de hacia dónde quiere ir y a dónde quiere llegar, y de esta forma, todas las estrategias estarán encaminadas a conseguir el objetivo marcado.

Un plan estratégico de una empresa, les permite a los directivos, obtener una visión del negocio a largo plazo y poder anticiparse a los problemas previniéndolos antes de que aparezcan.

Este plan estratégico para la creación de una empresa especializada en la mediación de deudas hipotecarias, refleja un análisis exhaustivo de los elementos fundamentales que impactarán en su establecimiento y crecimiento. A través de la evaluación de factores internos y externos, identificamos oportunidades clave y desafíos potenciales que deberán guiar las acciones a tomar.

La definición clara de la misión, los valores y la visión de la empresa proporciona un marco sólido para la toma de decisiones y el desarrollo futuro. Las estrategias delineadas, desde la entrada al mercado hasta la gestión operativa y la comercialización, establecen un camino claro hacia el éxito empresarial.

La alineación de recursos, tecnología y talento humano refuerza la capacidad para ofrecer productos o servicios de alta calidad. Además, el enfoque en la innovación y la adaptabilidad, permitirá ajustar las dinámicas cambiantes del mercado.

Este plan estratégico no solo representa un punto de partida sólido, sino también un documento dinámico que se ajustará a medida que evolucione la empresa y su entorno. Con un equipo comprometido y una visión clara, está preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el camino futuro hacia el éxito empresarial.

En la realización de este proyecto, se han llevado a cabo diferentes estudios de mercado; Se ha analizado en profundidad el sector de las deudas, de las finanzas, y también el sector inmobiliario en general y sus perspectivas de futuro; Se han elaborado estrategias a seguir para contrarrestar a las debilidades que puedan sobrevenir o impactos negativos; Se han determinado a la vez, planes de acción. Y por último se ha realizado un plan de viabilidad sobre su actividad en el mercado.

A través de este proyecto realizado escrupulosamente mediante datos objetivos que se acercan mucho a la realidad, se concluye que la empresa Global Deuda, S.L. puede ser una de las empresas pioneras en el sector, aprovechando varios factores como son

la larga experiencia en el sector de sus dos socios; la coyuntura económica que envuelve al país, con las permanentes subidas de intereses en los préstamos hipotecarios; la situación de incertidumbre política generada por el gobierno; Las costumbres cambiantes sobre la compra de inmuebles; etc.

Después del estudio realizado nos hemos percatado de que no existen gran cantidad de empresas especializadas en la resolución de conflictos en temas hipotecarios, y esto puede ser positivo.

12.2. Conclusión personal

Una vez llegado a este punto es cuando se da uno cuenta de para lo que ha servido esforzarse durante estos cuatro años de carrera en la Universidad.

Si que es cierto que en el transcurso de los estudios de Administración y Dirección de Empresas hay muchos momentos en que te planteas ¿Para qué sirve esto que estoy estudiando? y después de la realización de este trabajo es cuando se agradecen todos los conceptos que he aprendido en Microeconomía, Macroeconomía, Dirección Financiera, Dirección Comercial, Sistemas de Información para la gestión, Introducción a la administración de Empresas, etc.

Tengo que decir que cuando empecé a realizar este proyecto, lo elegí porque continuamente estaba escuchando en las noticias y foros de economía los temas de que siguen habiendo desahucios aunque apenas se hable de ello y que a la gente cada día le cuesta más pagar su hipoteca y temen que lleguen los embargos y posterior lanzamiento de tu hogar.

Pude encontrar algún artículo que hablaba que en los Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica y otros países, se utilizaba la dación en pago de la casa y era legal, mientras que aquí en España todavía no está regulada la dación en pago, como tal y solo se realiza cuando el propietario de la deuda es un fondo de inversión extranjero.

También descubrí que lo que se hace en España, no es ni más ni menos que autorizar mediante poderes a vender la casa a un tercero, y que con la venta de la casa a un precio de mercado desaparezcan todas las deudas contraídas con el propietario de la deuda, haciendo este, una quita importante para que se pueda vender, ya que en la mayoría de casos debido a la alta tasación que se hizo en la época de la burbuja inmobiliaria, el importe de la hipoteca siempre es mayor que el valor real de mercado de la vivienda y si el banco no realiza la quita, el propietario no puede vender la propiedad.

Ahí fue donde me gusto profundizar en este tema porque además de ver que se pueden obtener beneficios, también vi que te puedes llevar una gran satisfacción cuando al acabar la operación en la firma del notario, le ofreces tu mano al deudor y éste, esboza un sollozo que a veces se convierte en llanto de alegría al ver que le

hemos cortado la cuerda que le ataba al pesado lastre y no le dejaba avanzar en su vida. Este trabajo debe de ser muy reconfortante.

Es más, los datos que se han estado manejando en este proyecto, han sido obtenidos de una forma bastante real, y después de acabarlo, dan ganas de ponerse manos a la obra para empezar a crear ya esta empresa y sentirse realizado y también ver felices a nuestros clientes.

13. Bibliografía

1. -BOE-A-2014-375 Ley 10/2013, de 16 de diciembre, de medidas urgentes en materia de vivienda. (15d. C., mayo 6).
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2014-375#:~:text=El%20art%C3%ADculo%2047%20de%20la,para%20hacer%20efectivo%20este%20derecho>
2. -PlantillasPyme. (2020, 7 junio). Qué son y para qué sirven las 5 fuerzas de Porter. PlantillasPyme.
<https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/estrategia-empresarial/que-son-y-para-que-sirven-las-5-fuerzas-de-porter>
3. -Fernando, D. E. E. S. M. D. (2023, 31 junio). Preguntas frecuentes - Soluciona mi deuda - Soluciona mi deuda. *Soluciona Mi Deuda*.
<https://www.solucionamideuda.es/preguntas-frecuentes-soluciona-mi-deuda/#:~:text=Soluciona%20Mi%20Deuda%20es%20una,sus%20deudas%20de%20manera%20efectiva>.
4. -Deudafix opiniones: Asesoría en ley de segunda oportunidad. (2023, 12 julio). 20 Minutos.
<https://www.20minutos.es/servicios/productos-financieros/prestamos-con-asnef/como-salir-de-asnef/deudafix/#:~:text=Deudafix%3A%20servicio%20para%20salir%20de%20ASNEF&text=Deudafix%20ayuda%20a%20las%20personas,renegociar%20o%20exonerar%20sus%20deudas>.
5. -Deudalitix – Cancelamos todas tus deudas. (2023,31 junio).
<https://deudalitix.com/>
6. -KYOCERA Document Solutions. (2023, 21 febrero). Análisis interno de una empresa | Kyocera. *KYOCERA Document Solutions*.
<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20interno%20de%20una%20empresa%2C%20consiste%20en%20evaluar%20los,%20un%20nivel%20de%20resultados%20%C3%B3ptimo>.

7. Conceptosjuridicos.com. (2023, 26 octubre). Ley de segunda oportunidad ▷
Guía ACTUALIZADA 2023. Conceptos Jurídicos.
<https://www.conceptosjuridicos.com/ley-de-segunda-oportunidad/>
8. -Nueva ley de vivienda: ¿qué regula y cómo funciona? (2023, May 25). La Moncloa. Retrieved December 2, 2023, from
<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transportes/Paginas/2023/040523-nueva-ley-vivienda-2023.aspx>
9. -Ortega, C. (2023, 26 julio). Análisis interno: qué es, tipos e importancia. QuestionPro.
<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-interno/#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20interno%20es%20un,y%20d%C3%A9biles%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
10. -Euroinnova Business School. (2023, 27 octubre). Que es la administracion de empresas y para que sirve.
<https://www.euroinnova.edu.es/blog/areas-de-una-empresa#aacutereas-de-una-empresa-mediana>
11. -Quiroa, M. (2023, 23 febrero). *Áreas funcionales de una empresa*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>
12. -Londoño, P. (2023, May 29). *Introducción al marketing: qué es, para qué sirve, tipos y guía*. Blog de HubSpot. Retrieved November 15, 2023, from
<https://blog.hubspot.es/marketing/introduccion-al-marketing>
13. -V. (2023, June 16). Canva. Retrieved November 15, 2023, from
<https://www.canva.com/design/DAF1eTcNH6Y/j6Zbu7clbmDNyaxCSJIEGA/edit?referrers=websites-landing-page>
14. -Pursell, S. (2023, June 19). Qué es la segmentación de mercado: tipos, variables y ejemplos. Blog de HubSpot. Retrieved November 21, 2023, from
<https://blog.hubspot.es/marketing/segmentacion-mercado>
15. -Cárcoba, G. C. (2023, 31 octubre). Este es el perfil habitual del deudor en España: casado y con 45 años. *elperiodicodeespana*.
<https://www.epe.es/es/activos/20231031/perfil-habitual-deudor-espana-94033140>

16. -Londoño, P. (2023, July 18). Qué es el marketing mix: elementos y ejemplos de las 4 P. Blog de HubSpot. Retrieved November 21, 2023, from <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>

17. -Clavijo, C. (2023, February 21). Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos. Blog de HubSpot. Retrieved November 22, 2023, from <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

18. -Ratios Financieros. Retrieved November 27, 2023, from https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/2_ratis_financers_CAS_tcm141_44444.pdf

19. -Ratio de liquidez de la empresa, ¿qué es? (n.d.). BBVA. Retrieved November 27, 2023, from <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/ratio-de-liquidez-de-la-empresa-que-es.html>

20. -Moran, M. (2023, 13 septiembre). La Agenda para el Desarrollo Sostenible - Desarrollo Sostenible. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

21. -Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible - ISGLOBAL. ISGLOBAL. <https://www.isglobal.org/-/sdg-17-strengthen-the-means-of-implementation-and-revitalize-the-global-partnership-for-sustainable-development>