



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE
MEJORA DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA ADMINISTRACIÓN
DE FINCAS URBANAS EN VALENCIA.**

**CONSULTING INMOBILIARIO EME2,
S.L.**

TRABAJO FINAL DE CARRERA.

PABLO MACHANCOSES GARCÍA.

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

NOVIEMBRE, 2013







En memoria de mi padre D. Ignacio Machancoses Morell porque estaría orgulloso de mi. Siempre creyó en mi.

Agradecimientos:

A mi hermano por ser siempre mi punto de referencia.

A mi madre por la fe incondicional que tiene en mi.

A mi tutor D. Aurelio Herrero por haberme guiado a lo largo del trabajo y por su paciencia.

A mis profesores por los conocimientos inculcados a lo largo de la Licenciatura.

Muchas gracias a todos.





ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. RESUMEN	14
2.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	16
2.3 OBJETIVOS	22
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES.	24
2.1. JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN	24
2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR SERVICIOS E IMPORTANCIA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	24
2.3 APROXIMACIÓN AL NEGOCIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS.....	27
2.3.1 APROXIMACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN	27
2.3.2 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS.....	30
2.3.3 PERFIL COMPETENCIAL DEL ADMINISTRADOR DE FINCAS.....	31
2.3.4 FORMACIÓN REQUERIDA PARA UN ADMINISTRADOR DE FINCAS	34
2.4 EVOLUCIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS.	36
2.5 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	37
2.5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	37
2.5.2 PRESENTACIÓN A LA EMPRESA	38
2.6. EPÍLOGO	40
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	42
3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. FACTORES DE INFLUENCIA DE PEST.....	43
3.1.1 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES	43
3.1.2 FACTORES ECONÓMICOS	46
3.1.3 FACTORES SOCIALES	51
3.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	55
3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	56
3.2.1 LA AMENAZA DE ENTRADA.....	57
3.2.2 LA AMENAZA DE SUSTITUTIVOS.....	59
3.2.3 EL PODER DE LOS COMPRADORES Y LOS PROVEEDORES	60
3.2.4 RIVALIDAD COMPETITIVA	61



3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA	62
3.4 ANÁLISIS DE MERCADO.....	68
3.5 EPÍLOGO	71
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	74
4.1 MISIÓN.....	74
4.2. VISIÓN.....	75
4.3. VALORES.....	76
4.4. OBJETIVOS	78
4.5. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	78
4.5.1 FORMA JURÍDICA	78
4.5.2. RÉGIMEN FISCAL	81
4.6 EPÍLOGO	83
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE PROCESOS Y OPERACIONES.....	86
5.1. LOCALIZACIÓN	86
5.2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS	87
5.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA.....	91
5.4 OPERACIONES EN PLANTA.....	93
5.5. LOGÍSTICA EXTERNA.....	96
5.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN.....	96
5.6.1. TIPOS DE INFORMACION EN LA EMPRESA.....	97
5.6.2. TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	99
5.7. SISTEMA DE CALIDAD	101
5.7.1 CONCEPTO DE CALIDAD E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA.....	101
5.7.2. MODELO DE CALIDAD EN NUESTRA EMPRESA.....	102
5.8 EPÍLOGO	104
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	106
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	106
6.1.1. ORGANIGRAMA.....	106
6.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	108
6.2 EPÍLOGO	116
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE MARKETING.....	118



7.1. CONCEPTO DE MARKETING	118
7.2. PÚBLICO OBJETIVO.....	121
7.3. PRODUCTO/SERVICIO	122
7.4. PRECIO	124
7.5. DISTRIBUCIÓN.....	130
7.6. PROMOCIÓN	132
7.7. EPÍLOGO	135
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	138
8.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.....	139
8.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL.....	139
8.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ	144
8.1.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	145
8.2 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	146
8.3 ANÁLISIS DE ROTACIÓN DEL ACTIVO	149
8.4. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	150
8.4 EPÍLOGO	153
CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DAFO/CAME	156
9.1 ANÁLISIS DAFO	156
9.2 ANÁLISIS CAME	158
9.3 PROPUESTAS DE MEJORA.....	162
CAPÍTULO 10. IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE LA MEJORA.....	164
10.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	164
10.2 CALENDARIO DE EJECUCIÓN	166
10.3 VALORACIÓN ECONÓMICA Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN	168
10.4 EPÍLOGO.....	173
CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES	176



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Sector Servicios en España	26
Ilustración 2: Proceso Administrativo	29
Ilustración 3: El entorno	42
Ilustración 4. Comparación del PIB con el resto del mundo.....	47
Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Porter.....	57
Ilustración 6. Edificio Urbano	69
Ilustración 7. Complejo Urbanístico o Residencial.	70
Ilustración 8. Misión de la empresa.	75
Ilustración 9. Visión de la Empresa.....	76
Ilustración 10. Mapa de distritos en Valencia y calles limítrofes.	87
Ilustración 11. Canon IR2270.....	88
Ilustración 12. Equipo Multifunción Brother DCP-7045.....	89
Ilustración 13. Ordenador HP Pavilion.....	89
Ilustración 14. Netgear Router N300.....	90
Ilustración 15. Teléfono Neo4000	90
Ilustración 16. Distribución en Planta	92
Ilustración 17. Tipos de Información en la Empresa.	99
Ilustración 18. Mecanismos de control de un SGC.....	101
Ilustración 19. Niveles de Producto	122



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de RRHH.	107
Figura 2. Componentes clave del concepto de Marketing.	118
Figura 3. Comparativa de enfoque centrado en producto y enfoque centrado en Marketing.	119
Figura 4. Características del Marketing Mix.....	120
Figura 5. Canal de distribución directo.....	131
Figura 6. Canal de distribución mediante agente.....	131
Figura 7. Termómetro del Fondo de Maniobra.....	142
Figura 8. Técnica de análisis DAFO	156
Figura 9. Propuestas de Mejora.....	162



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Funciones del Administrador de Fincas.....	30
Tabla 2: Número de Ocupados y Parados por Sexo	49
Tabla 3. Censo de la Población Total y Extranjera.....	52
Tabla 4. Saldo Vegetativo y Saldo Migratorio en España	53
Tabla 5. Análisis y Descripción del puesto de trabajo. Gerente	108
Tabla 6. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Responsable de Contabilidad.....	110
Tabla 7. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Responsable de Administración.	112
Tabla 8. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Auxiliar de Administración.	113
Tabla 9. Honorarios de Comunidades de Propietarios.	127
Tabla 10. Honorarios de Entidades Urbanísticas.....	127
Tabla 11. Honorarios de Comunidades de Propietarios (Garajes).	127
Tabla 12. Honorarios de Servicios Extraordinarios.....	128
Tabla 13. Requisitos para PYMES.	138
Tabla 14. Análisis Vertical y Horizontal del Activo (Consulting EME2).....	139
Tabla 15. Análisis Vertical y Horizontal del Pasivo y Patrimonio Neto (Consulting EME2)	140
Tabla 16. Principios Generales para el Análisis de la Situación Patrimonial.	140
Tabla 17. Fondo de Maniobra.....	142
Tabla 18. Ratios de Liquidez de Consulting EME2.	144



Tabla 19. Ratios de Endeudamiento de Consulting EME2	145
Tabla 20. Cuenta de Pérdidas y Ganancias, 2011-2012.	147
Tabla 21. Análisis de la Cuenta de Resultados	147
Tabla 22. Ratios de Rotación de Activos.....	149
Tabla 23. Rentabilidad Económica.....	151
Tabla 24. Rentabilidad Financiera.	152
Tabla 25. Análisis D.A.F.O	157
Tabla 26. Análisis C.A.M.E.....	159
Tabla 27. Valoración de la inversión.	168
Tabla 28. Dotación a la amortización. Página Web.....	170
Tabla 29. Flujos de Caja.....	170



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del PIB en España.....	48
Gráfico 2. Evolución de la Tasa de desempleo en España.....	49
Gráfico 3. Evolución mensual del IPC (España y UE)	50
Gráfico 4. Evolución de la Población en España (2001-2013)	52
Gráfico 5. Pirámide Poblacional de España.....	54
Gráfico 6. Activo de Consulting Inmobiliario EME2	143
Gráfico 7. Patrimonio Neto y Pasivo de Consulting Inmobiliario EME2.	143
Gráfico 8. Diagrama de Gantt o de planificación.....	167



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1. RESUMEN

El proyecto que vamos a desarrollar consiste en un análisis y propuestas de mejora para una empresa familiar dedicada a la gestión y administración de fincas en la ciudad de Valencia.

El presente trabajo se desarrolla a lo largo de 11 capítulos. Tras la *Introducción* en la que definimos el objeto y propósito de nuestro proyecto y realizamos una justificación de las asignaturas relacionadas con el mismo, comienza el *Capítulo 2 Antecedentes*, en el cual realizamos un aproximación al sector para enmarcar la actividad de nuestra empresa y conocer los factores influyentes en ella. El capítulo concluye con un análisis de la figura del administrador de fincas para que tener una visión de qué hace y cómo debe ser (perfil).

A la hora de determinar los factores ambientales que confluyen en el macroentorno de la empresa se ha utilizado el modelo de PESTEL, mientras que para el estudio del microentorno el modelo usado ha sido el de las cinco fuerzas de Porter. Finalizamos el capítulo con un estudio de la competencia directa, en el que observamos que ofrecen empresas similares a la nuestra para ofrecer algo diferente y alcanzar un ventaja sobre ellas. Todo ello queda enmarcado en el *Capítulo 3 Análisis del Entorno*.

Proseguimos con un análisis del propósito estratégico de nuestra empresa que quedará definido por la misión, la visión, los valores y objetivos por los que se rige. Concluiremos este *Capítulo 4 Estrategia de la empresa* con la forma jurídica que se adoptó en la creación de Consulting Inmobiliario EME2.

El *Capítulo 5 Análisis de Operaciones y Procesos* sobre el proceso logístico que se desarrolla dentro de la empresa. Para ello identificamos sus recursos, la localización, su distribución en planta y los procesos que en ella ocurren. Des esta manera se conoce mejor la empresa y corregir errores que desde dentro y sin estudio son inapreciables. El capítulo finaliza con el apartado de calidad, en el que se explica la necesidad de implantar un sistema de calidad que permita una mejora y un control continuo, para así ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

A través del *Capítulo 6 Análisis de la Organización y Recursos Humanos*, se explica la estructura organizativa, utilizando el organigrama como herramienta para dar una imagen clara del objeto de estudio. Además, realizamos un análisis pormenorizado de cada puesto de trabajo en la empresa, para saber que funciones realizan y de quien dependen jerárquicamente en ella.



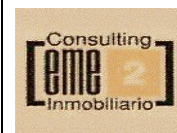
El marketing trata de conseguir los objetivos empresariales, a través, de la satisfacción de sus clientes y de la superación de sus expectativas. Y éste mismo objetivo es el que hemos desarrollado a lo largo del *Capítulo 7 Análisis de Marketing* aplicado a nuestra empresa. La herramienta del Marketing Mix nos ha permitido analizar las cuatro variables producto, precio, distribución y comunicación que se llevan a cabo en nuestra administración de fincas.

Continuamos el proyecto analizando la situación económica de nuestra empresa en el *Capítulo 8 Análisis Económico-Financiero*. Para ello examinaremos el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, la rotación de los activos y la rentabilidad financiera y económica mediante el análisis de ratios. Todo esto nos permite decir como se encuentra nuestra empresa en términos de liquidez y endeudamiento.

Llegado a este punto y habiendo realizado el estudio anterior, podemos tratar en el *Capítulo 9 Análisis DAFO y CAME* los aspectos clave que caracterizan a nuestra empresa tanto externa como internamente para poder tomar decisiones. El capítulo concluye realizando una lista con las posibles mejoras que puede adoptar la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos.

Y es en este *Capítulo 10 Identificación y Propuesta de la Mejora* dónde elegimos la creación de una página web como inversión adecuada para el despacho. Se explican los motivos de su elección y se realiza un estudio de viabilidad y rentabilidad del mismo a través de criterios estáticos y dinámicos, para saber la conveniencia o no del mismo.

Se concluye el proyecto con el *Capítulo 11 Conclusiones* en el que citamos por puntos nuestras reflexiones finales sobre todo nuestro estudio.



2.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS RELACIONADAS

Desde hace ya tiempo la actividad profesional de la administración de fincas está cogiendo fuerza y se está convirtiendo en un negocio de interés y fuente de explotación económica para muchas personas. Por una parte y para desgracia de los profesionales de esta actividad, la falta de legislación en lo que a la actividad se refiere, ha enturbiado mucho este tipo de negocio, y por otra el hecho de que cualquiera podía ejercer como administrador, lo infravaloraba y ha creado siempre una imagen de negocio con poca especialización.

Sin embargo, se trata de una disciplina que está cambiando, afianzándose año tras año y que ahora requiere una mayor especialización, máxime si se tiene en cuenta que la Reforma de la Ley de la Propiedad Horizontal, aprobará obligatoriedad en la colegiación para el ejercicio de la misma. Y es que el elevado volumen económico de los fondos que se precisan y la creciente complejidad para llevar a cabo un adecuado mantenimiento de los edificios, requieren profesionales bien organizados con una estructura colegial que proporcione garantías a los consumidores, que sea cercana y eficaz, económica y especializada.

El proyecto que a continuación se desarrolla, trata de analizar y desmenujar el funcionamiento de una empresa familiar dedicada al negocio de la administración de fincas urbanas ubicada en Valencia capital, con el objeto de realizar propuestas de mejora, para ganar un posicionamiento en esta época de crisis o recesiva que atraviesa la economía de nuestro país.

Concretamente, en su deseo por mejorar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, la empresa se plantea abordar una serie de propuestas de mejora en las que invertir, que le puedan suponer una ventaja con respecto a sus competidores potenciales y un aumento en la captación de clientes.

Todas las asignaturas que conforman el plan de estudios de la carrera, contribuyen en mayor o menor medida, directa o indirectamente, a la ejecución y desarrollo del presente proyecto. Sin embargo, aquéllas que según el objetivo y contenidos de mi proyecto más me ayudan a su elaboración son las siguientes:



Capítulo del TFC	Capítulo 2. Antecedentes
Asignaturas relacionadas	Introducción a los Sectores Empresariales Economía Española y Regional Microeconomía La Economía en el Sector de la Construcción
Breve justificación	<p>Este capítulo del proyecto, nos va a dar una idea generalista y aproximada sobre el sector en el que se asienta el negocio de la administración de fincas. Para ello nos apoyaremos en conceptos de las asignaturas que mas se adaptan, como son Economía Española Regional e Introducción a los Sectores Empresariales.</p> <p>Pese a que el sector en el cual se enmarca la actividad es el sector servicios, extraeremos algunos datos de interés de la asignatura de Economía en el Sector de la Construcción la cual nos aportará unas primeras pinceladas al marco de referencia global del sector inmobiliario para comprender cuantitativamente la importancia y el peso de la empresa constructora en España, sobre este sector.</p> <p>También realizaremos un breve análisis para ver como se sitúa la oferta y la demanda de este tipo de servicios.</p> <p>El grueso del apartado lo ocupará la descripción de la figura requerida por un administrador, su perfil competencial, su formación, para así poder entender la actividad analizada.</p>



Capítulo del TFC	Capítulo 3. Análisis del Entorno
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Dirección Estratégica de la Empresa Constructora Dirección Estratégica y Política de la Empresa Análisis de Mercados Inmobiliarios La Economía en el Sector de la Construcción
Breve justificación	Analizaremos los factores por los que se encuentra mayormente influenciado tanto el Macroentorno (Factores de influencia de Pestel) como el Microentorno (las cinco fuerzas de Porter). También realizaremos un análisis de la competencia directa para poder saber que es lo que ofrece el resto y como alcanzar una ventaja respecto a ellos.

Capítulo del TFC	Capítulo 4. Estrategia de la Empresa
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de la Empresa Derecho de la Empresa Economía de la Empresa I
Breve justificación	En este capítulo estudiaremos los valores por los que se rige la empresa, es decir sus estandartes y su política de empresa. Utilizaremos para ello conceptos estudiados en Economía de la Empresa I y Dirección Estratégica de la Empresa . En cuanto a la forma jurídica de la empresa, será la asignatura de Derecho de la Empresa la que nos ayude a explicar el porqué de la forma elegida, sus características y las obligaciones derivadas de acogerse a dicha forma.

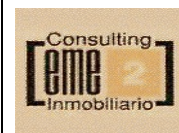


Capítulo del TFC		Capítulo 5. Análisis de Operaciones y Procesos	
Asignaturas relacionadas		Dirección de Producción y Logística Sistemas Integrados de Información para la Gestión Gestión de Calidad	
Breve justificación		Cada servicio que recibe el cliente final ha sido producido. En este capítulo explicaremos y detallaremos la logística en la que se ve envuelto el negocio de la administración de fincas, es decir, la logística de distribución, localización, gestión, post-venta, logística externa, entre otros para dar a conocer su estrategia y dirección de operaciones.	

Capítulo del TFC		Capítulo 6. Análisis de la Organización y Recursos Humanos	
Asignaturas relacionadas		Dirección de Recursos Humanos	
Breve justificación		<p>Se debe analizar la importancia de los Recursos Humanos considerándolo como un factor estratégico de la empresa, para el correcto funcionamiento y éxito de la misma.</p> <p>En este capítulo nos basaremos en dar a conocer la estructura organizativa y humana que conforma la empresa. Analizaremos también los cambios sociales y tecnológicos y su repercusión en la Dirección de Recursos Humanos. Para ello utilizaremos los conocimientos adquiridos en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos.</p>	



Capítulo del TFC	Capítulo 7. Análisis de Marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Marketing Inmobiliario
Breve justificación	<p>El hecho de que las propuestas de mejora de mi proyecto vayan encaminadas o tengan como objetivo principal la captación de clientes y su publicidad en el mercado, hacen de este capítulo una de las partes más importantes de esta investigación.</p> <p>La asignatura de Dirección Comercial nos va a ayudar a explicar la parte de la gestión de la empresa encargada a dirigir la relación de intercambio entre ésta y sus clientes. También analizaremos el público objetivo, es decir, los destinatarios potenciales o que más interesan.</p> <p>Por último, analizaremos detalladamente las políticas de Marketing-Mix de la empresa definiendo de manera clara y concisa las variables de producto, precio, promoción y distribución.</p>



Capítulo del TFC Capítulo 8. Análisis Económico-Financiero	
Asignaturas relacionadas	Dirección Financiera Contabilidad General y Analítica Contabilidad Financiera Contabilidad Analítica o de costes
Breve justificación	<p>En este apartado vamos estudiar pormenorizadamente la situación económico-financiera actual, a través, de la información contable (estados financieros).</p> <p>Realmente todas las asignaturas contables estudiadas a lo largo de la licenciatura aportan conceptos fundamentales que son la base del conocimiento necesario para desarrollar este apartado.</p> <p>El objetivo final será dar unas conclusiones y unas recomendaciones que mejoren la situación actual financiera.</p>

Capítulo del TFC Capítulo 9. Análisis DAFO/CAME	
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica y Política de la Empresa Dirección de Proyectos Empresariales Dirección Estratégica de la Empresa Constructora
Breve justificación	<p>El análisis CAME lo vamos a utilizar para definir el tipo de estrategia que debe tomar este tipo de negocio tras haber identificado mediante el análisis DAFO cuales son los aspectos clave que caracterizan a nuestra empresa desde la perspectiva externa o del entorno e interna.</p> <p>Concluiremos el capítulo resumiendo las acciones que deberá tomar la empresa e ideando una serie de propuestas de mejoras para poner en práctica en los años siguientes que conduzcan al logro de sus objetivos estratégicos.</p>



Capítulo del TFC	Capítulo 10. Identificación y Evaluación de la Propuesta de Mejora
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa II Dirección de Proyectos Empresariales Dirección Financiera Planificación Financiera de Empresas Constructoras.
Breve justificación	<p>En este capítulo describiremos el contenido de la propuesta así como sus plazos de ejecución.</p> <p>Posteriormente analizaremos la viabilidad de la inversión a través de la utilización de criterios estáticos y dinámicos que permitan tomar una decisión óptima de financiación e inversión, teniendo en cuenta los objetivos generales de la misma y el necesario equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo.</p>

2.3 OBJETIVOS

El objetivo principal del trabajo es el análisis de Consulting Inmobiliario EME2 y realizar una propuesta de mejora para dicha empresa.

Queremos conseguir nuestro objetivo realizando un plan de empresa que nos permita, investigar, desarrollar y mejorar en las distintas áreas de la empresa. Para ello realizaremos:

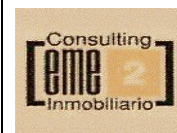
- Análisis de la estrategia de la empresa con el fin de definir los pilares sobre los que se asienta la empresa.
- Análisis de procesos con el objetivo mostrar su funcionamiento y facilitar la detección de errores
- Análisis de marketing con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y buscar la manera adecuada de publicitar Consulting.
- Análisis económico-financiero para saber cómo se encuentra económicamente la empresa y poder dar recomendaciones de mejora.

En definitiva, se pretende con esta tesis aprender sobre el negocio de la administración de fincas, para poder ofrecer a Consulting una posibilidad de mejora en esta situación de crisis y fuerte competencia.



CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES.



CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES.

2.1. JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN

El trabajo final de carrera que se va a desarrollar tiene su objeto en el análisis de una empresa familiar dedicada al negocio de la Administración de Fincas Urbanas, la cual lleva ejerciendo su actividad a lo largo de 40 años, durante los cuales ha habido cambio generacional en la gerencia de la misma, pasando el testigo de padres a hijos.

El factor motivante desencadenante de que me haya decantado por este proyecto no es otro que conocer de manera profunda y analítica este tipo de negocio al que tan íntimamente estoy ligado y vinculado por razón familiar, utilizando para ello todos los conceptos adquiridos durante mis años de estudio en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas. Es por este motivo que lo veo la manera más idónea y utilitaria de poner a prueba dichos conocimientos, en el que probablemente pueda ser mi futura actividad profesional ¿Qué mejor que analizar y adquirir conocimiento de algo que luego te vaya a servir?

La Administración de Fincas, un negocio en constante crecimiento, se encuentra enmarcado en el sector servicios, como bien indica su nombre. Sin embargo, se encuentra influenciado por el sector de la construcción, pues el producto que produce éste es sobre el que ejerce su actividad la Administración de fincas. El hecho de que realizase durante mis años de estudio la intensificación del sector de la construcción me motiva en gran medida para la realización de este estudio, pues puedo aprender mucho sobre un sector no estudiado tan intensamente, como es el de servicios, en una actividad que tan altamente relacionada se encuentra con el sector constructor.

2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR SERVICIOS E IMPORTANCIA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

La economía española es hoy una economía de servicios. Eso significa que dos terceras partes del empleo y de la riqueza producida se obtienen en el sector terciario o de servicios, al que pertenecen todas aquellas actividades que no obtienen bienes materiales (como alimentos, combustibles, ropa, libros, teléfonos móviles, muebles, ordenadores o viviendas, por ejemplo), sino bienes inmateriales (como educación, administración, salud, entretenimiento o seguridad, entre otros muchos). La creciente importancia del sector servicios es un fenómeno relativamente reciente. Este proceso ha venido acompañado por una reducción muy notable de las actividades primarias y una progresiva reducción de las secundarias. Es, en el actual contexto económico, donde la fuerza del sector servicios se pone de manifiesto, puesto que las debilidades que se



aprecian en los otros sectores solamente son compensadas por este. Tal situación supone, igualmente, que la mayoría de contratos firmados en los últimos años en nuestro país también correspondieron a los servicios, y que buena parte de los jóvenes que se incorporen al mundo laboral en los próximos años, lo harán en empresas de ese sector.

Dentro de este sector existe una gran variedad de ocupaciones, por lo que resulta necesario establecer una tipología de actividades de servicios que presentan unas pautas de localización en el territorio, unas exigencias de cualificación profesional y unas condiciones de trabajo muy diferentes. Resulta bastante expresivo, en este último aspecto, constatar que aquí se encuentran buena parte de los empleos mejor pagados, pero también de los más precarios y peor retribuidos.

La localización de las actividades de servicios en España muestra importantes diferencias si se considera el volumen total de trabajadores en cada provincia. Por una parte, eso se corresponde con la distribución de la población y su mayor o menor nivel de renta, que afecta su capacidad de compra y le permite demandar una mayor o menor cantidad de servicios (desde establecimientos comerciales a restaurantes, cines, etc.), lo que también ocurre allí donde se recibe un gran número de turistas.

Al mismo tiempo, la presencia de una elevada densidad de empresas en determinados territorios también atrae la instalación de servicios que las tienen como principales clientes (desde asesoramiento informático o legal, a telecomunicaciones, reparación y mantenimiento de la maquinaria, transporte de mercancías, etc.). Por último, los diferentes gobiernos (central, autonómicos y locales) se encargan de ofrecer una serie de servicios públicos que mejoran la calidad de vida de la población, y suelen distribuirse de forma más equilibrada en relación al número de ciudadanos (desde ambulatorios y hospitales, a escuelas e institutos, polideportivos y centros culturales, etc.).

El resultado es un mapa en el que destaca el gran número de trabajadores en las provincias de Madrid (2,4 millones) y Barcelona (1,8 millones), seguidas a bastante distancia por aquellas otras provincias más pobladas y que cuentan con grandes ciudades: más de 700.000 empleados en Valencia; más de 400.000 en Sevilla, Alicante y Málaga; más de 300.000 en Vizcaya, Murcia y Las Palmas de Gran Canaria, etc.

Ilustración 1: Sector Servicios en España



Fuente: Instituto geográfico nacional (ING)

Si centramos nuestra atención en la comunidad donde concierne nuestro estudio, es decir, Comunidad Valencia observamos que es una de las comunidades con mayor volumen de negocio en lo que al sector servicios se refiere.

El hecho de que Valencia haya sido una de las ciudades con mayor expansión urbanística en los últimos años, ha propiciado la construcción de numerosas fincas y por tanto, hace que aumente la demanda de Administración de éstas. Y es que, es un hecho que las actividades tienden a concentrarse en las grandes ciudades y en las regiones mas desarrolladas, por eso la cantidad y, sobre todo la calidad de los servicios o el nivel formativo de sus trabajadores, suelen considerarse un buen indicador del desarrollo territorial.

Las expectativas para el futuro del sector son óptimas. La evolución en los últimos años ha sido muy buena dada la proliferación de construcciones de uso residencial colectivo, aunque a raíz de la crisis originada por el boom de la construcción, la construcción de obra nueva ha sufrido una frenada en seco. Sin embargo, las fincas cada vez tienen un mayor número de servicios (garajes, ascensores, piscinas, zonas ajardinadas, vigilancia, espacios deportivos, etc.) que requieren una atención más intensa y especializada, la conclusión es clara: administrar una vivienda es cada vez más complicado. En definitiva, es un servicio necesario que la mayoría de la gente, que bien por falta de tiempo o por desconocimiento, tiene que subcontratar. Además, es un sector al que las crisis económicas no le afectan tanto como a otros. Pues el servicio de administración de fincas es necesario incluso en épocas de recesión, en las que los ingresos se suelen mantener. Tampoco hay que olvidar que el 86% de la población española vive en régimen de propiedad horizontal, lo que da una idea de la necesidad y futuro de este sector.



2.3 APROXIMACIÓN AL NEGOCIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS

2.3.1 APROXIMACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La **Administración** es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

La Administración tiene ocho características fundamentales que son comunes para la administración de cualquier tipo de negocio:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
- **Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la



mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

- **Unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.
- **Interdisciplinarietàad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

La administración puede verse también como un proceso tanto para administrar un hospital como para una comunidad de vecinos. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por las funciones básicas: planificación, organización, dirección, control.

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis DAFO) que más adelante analizaremos. La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.
- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio que establecen la forma en que se

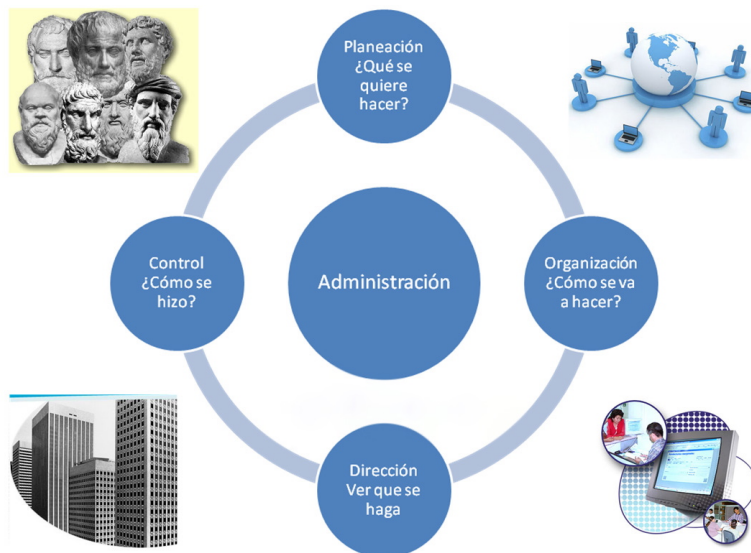


deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas.

Ilustración 2: Proceso Administrativo



Fuente: Google, 2013.



2.3.2 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS

La figura del Administrador de Fincas tiene como función gestionar las fincas rústicas y urbanas, llevar la contabilidad de los recursos económicos de las comunidades que administra, contratar los servicios y el personal necesarios en una comunidad, y mediar entre los vecinos o propietarios en todos los aspectos relativos a los elementos comunes de la comunidad.

La siguiente tabla nos desglosa que funciones genéricas que tiene el deber de realizar un administrador de fincas y como debe realizarlas.

Tabla 1: Funciones del Administrador de Fincas.

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?
Gestionar los patrimonios rústicos y urbanos de terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilizándolos en beneficio de la propiedad de acuerdo a criterios profesionales y a la legislación vigente. • Supervisando y controlando su conservación y adecuación a la normativa en materia de seguridad, higiene y funcionamiento.
Llevar a cabo el seguimiento y control de todos los aspectos relativos a una comunidad de propietarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobando los proveedores, las averías, el pago de los seguros, las gestiones bancarias, etc. • Pactando las mejores condiciones de servicio y económicas para la propiedad. • Dirigiendo el personal al servicio de la comunidad y preocupándose del correcto funcionamiento en la relación laboral entre patrono y trabajadores. • Mediando entre la comunidad y el propietario, entre los mismos propietarios, entre la comunidad y las Administraciones públicas, entre el arrendador y el inquilino.



Realizar labores de asesoramiento en temas inmobiliarios, jurídicos, fiscales, laborales, técnicos y económicos.

- Asesorando sobre alquileres, traspasos, compraventa de inmuebles, rehabilitación de inmuebles, criterios de presupuestos, repercusión de gastos, liquidaciones, etc.
- Asesorando a la hora de adoptar acuerdos en la junta, en el cobro de morosos, jurisprudencia en aspectos inmobiliarios, obligaciones con la Hacienda pública en todos los aspectos relacionados con la propiedad, legislación de riesgos laborales, accidentes de trabajo, etc.
- Asesorando en los aspectos tanto arquitectónicos como industriales que afectan al buen funcionamiento de los servicios y mantenimiento de la propiedad.

Realizar labores de representación inmobiliaria.

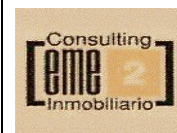
- Llevando a cabo valoraciones y peritaciones inmobiliarias
- Intermediando en el traspaso de locales, alquileres, contratos de arrendamiento, viviendas de protección oficial, etc.

Fuente: Junta de Andalucía (Servicio de empleo), 2012.

2.3.3 PERFIL COMPETENCIAL DEL ADMINISTRADOR DE FINCAS

El Perfil Competencial de una ocupación está compuesto por las Competencias Genéricas y las Competencias Específicas.

Las Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, y actitudes que permiten el desarrollo satisfactorio de la actividad profesional. Van a ser un factor clave en este tipo de actividad, puesto que el éxito de un buen Administrador no solo reside en su buena gestión y dirección del negocio sino también en sus aptitudes interpersonales con el conjunto de propietarios.



3.1. Competencias Genéricas

Las Competencias Genéricas son las actitudes recomendables para el ejercicio de una profesión concreta. Son transversales y transferibles a multitud de funciones y tareas. Las principales competencias genéricas de ésta ocupación son las siguientes:

INICIATIVA

Se refiere a identificar un problema, obstáculo y oportunidad, o bien llevar a cabo acciones para dar respuesta a ello. Esta competencia es clave en el desarrollo de esta profesión, ya que una de las funciones principales del Administrador es dar solución a los distintos problemas que surgen en la comunidad de propietarios.

FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. El trabajo de Administrador de Fincas requiere esta habilidad debido a las distintas comunidades de propietarios que se gestionan simultáneamente y a las características de sus propietarios, y también por la flexibilidad de horarios que obliga a estos profesionales a estar disponibles en todo momento.

Además, deberá mostrarse flexible a la hora de presentar presupuestos buscados por el cuando se produzcan derramas extraordinarias como por ejemplo la adecuación de telefonillos a las leyes vigentes, o la rehabilitación de algún elemento de la finca.

COMPRENSIÓN INTERPERSONAL

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta habilidad es importante a la hora de intermediar entre los distintos propietarios de la comunidad y asesorarles sobre las distintas cuestiones que puedan surgir, pues no todas las personas comprenden las cosas de la misma manera.

Dentro de esta competencia cabe citar una cualidad que si no se tiene, debe trabajarse puesto que resulta esencial para este tipo de trabajo. Ésta no es otra que la de la paciencia, pues resulta clave para poder tratar a todos los clientes desde un estado sosegado y predispuesto a solucionar problemas.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Hace referencia al deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer sus necesidades. El



Administrador tiene que actuar siempre en beneficio de la propiedad y satisfacer sus necesidades de forma profesional y transparente.

3.2. Competencias Específicas

Las Competencias Específicas son el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, así como las habilidades y destrezas relacionadas directamente con la ocupación.

Aplicar técnicas administrativas de oficina

Conocer la metodología para efectuar el tratamiento documental relativo a los procedimientos administrativos propios de la actividad empresarial.

Gestionar la documentación y archivo

Conocer las técnicas y metodología para desarrollar los procesos de comunicación y archivo documental generados por la actividad empresarial.

Gestionar la administración contable

Conocer las técnicas para ejecutar los procedimientos de registro contable propios de su actividad. Normalmente, este apartado incluye el conocimiento de algún programa contable para comunidades, como FincasPlus.

Gestionar la administración fiscal

Conocer los procesos y técnicas relativas a la presentación y trámite de las distintas declaraciones (modelos)- liquidaciones de impuestos, respetando el marco jurídico fiscal específico de su actividad.

Conocer la regulación del Derecho Inmobiliario

Conocer la legislación vigente en materia inmobiliaria (Ley de Propiedad Horizontal, alquileres, traspasos, compraventa de inmuebles, registro, etc.).

Conocer la regulación del Derecho Laboral

Conocer la legislación vigente en materia laboral (contratos, Seguridad Social, riesgos laborales, etc.).

Efectuar la valoración y peritación de inmuebles

Conocer las técnicas adecuadas para efectuar el peritaje y valoración de los inmuebles.

Desarrollar negociaciones

Conocer las técnicas de negociación con el fin de gestionar las juntas de propietarios siguiendo los procedimientos y pautas específicos de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad.



2.3.4 FORMACIÓN REQUERIDA PARA UN ADMINISTRADOR DE FINCAS

Formación Reglada Recomendable

Dentro de la formación requerida, se encuadra la Formación Reglada. Dicha formación hace referencia al conjunto de enseñanzas que, dentro del sistema educativo, preparan a las personas para el desempeño cualificado de una ocupación. En concreto, para ésta, la Formación Reglada recomendable es la siguiente:



Para convertirse en Administrador de Fincas es necesario colegiarse y para ello es necesario ser Licenciado en Derecho, Económicas u otras titulaciones superiores, o aprobar el plan de estudios de la Escuela Oficial de Administradores de Fincas, autorizado por el Ministerio de Fomento, en que se deben cursar un mínimo de 180 créditos, y que se desarrolla en tres años, este acceso se regula medio del Decreto 693 / 68 publicado en el B.O.E. nº 68, de 9 de Abril de 1968, y en los Estatutos de la Corporación en los que se establecen los siguientes procedimientos de ingreso mediante la aportación de la titulación exigida:

Primero – Directamente sin otro requisito, previa alta colegial, estar en posesión de alguno de los siguientes títulos: Licenciados en Derecho, en Políticas, en Económicas y Comerciales, en Administración y Dirección de empresas, Diplomados en ciencias económicas y empresariales, los Profesores mercantiles, los Procuradores de los Tribunales de Justicia, los Ingenieros Agrónomos y los de Montes, los Veterinarios, los Ingenieros técnicos agrícolas y los Ayudantes de Montes.

Segundo – El otro sistema de acceso es estar en posesión del título de Experto Inmobiliario – Administrador de Fincas que se realiza en distintas universidades. Este segundo sistema también requiere la colegiación por parte del interesado.

Formación Transversal

La Formación transversal es aquella aplicable a diferentes ocupaciones y que, por tanto, no aportan competencias específicas. No obstante sin ella no podrá desarrollarse de manera adecuada las funciones previstas. Para esta ocupación la formación transversal a realizar es la siguiente:

Prevención de riesgos laborales

Aplicar las normas y medidas necesarias, que puedan afectar a la seguridad de las personas, instalaciones y material en su actividad. Analizar aquellas disposiciones de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales que puedan afectar a su trabajo.



Introducción a los sectores productivos en Valencia

Conocer y comprender los rasgos estructurales y coyunturales de la economía andaluza con el objeto de identificar los distintos campos de actividad donde puede desarrollar su trabajo.

Administración Pública

Conocer la organización del Estado y de las Administraciones Públicas, el ordenamiento jurídico emanado de la Constitución y el procedimiento administrativo común.

Formación Específica

Formación altamente especializada que proporciona conocimientos y habilidades vinculadas directamente al desempeño profesional. Para esta ocupación la Formación específica a cursar es la siguiente:

Derecho Laboral

Analizar los distintos aspectos de la legislación laboral con especial atención a la problemática de la administración de fincas.

Fiscalidad en las Comunidades de Propietarios

Analizar las distintas obligaciones tributarias de una comunidad de propietarios y del Administrador de Fincas.

Valoraciones inmobiliarias

Analizar los distintos procedimientos y técnicas para efectuar las valoraciones inmobiliarias.

Ley de Propiedad Horizontal

Analizar la normativa reguladora de la propiedad horizontal vigente en la actualidad.

Derecho Inmobiliario

Analizar la legislación vigente en materia de alquileres, traspasos, compraventa de inmuebles, etc.

Prevención de Riesgos Laborales

Aplicar las normas y medidas necesarias, que puedan afectar a la seguridad de las personas, instalaciones y material en su actividad y en la de las fincas administradas.

Técnicas de comunicación

Dominar las técnicas de comunicación interpersonal de cara al trato con clientes.



Técnicas de negociación

Poseer conocimientos técnicos sobre negociación con el fin de gestionar su trabajo de manera que se satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad de propietarios.

Programas informáticos de gestión de almacenes

Manejo de las aplicaciones informáticas propias de la gestión contable, financiera y de personal.

Convocatoria, celebración de juntas y redacción de actas de las comunidades de propietarios

Conocer la metodología adecuada para la gestión de las juntas de propietarios.

En resumen, y como se ha comentado anteriormente, esta actividad requiere, cada vez más, un mayor grado de especialización en cuanto formación se refiere consecuencia de la necesidad de adaptarse a los distintos cambios legislativos que se van produciendo y en cuanto a la mayor complejidad en la llevanza de una comunidad.

2.4 EVOLUCIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE FINCAS.

Tradicionalmente el sector dedicado a la actividad de la administración de fincas se ha caracterizado por estar fuertemente atomizado en pequeñas empresas y despachos dedicados a esta actividad. Sin embargo esta profesión está sufriendo grandes cambios en su estructura ante la llegada de cadenas que proporcionan una mayor comunicación con los clientes y mejoras con la incorporación de nuevas tecnologías. Un ejemplo de ello, es el creciente aumento de cadenas que comienzan a operar como franquicias (por ejemplo, Grupo 90).

La implantación de las cadenas de franquicias en el sector de administración de fincas está transformando este segmento de negocios que se había quedado obsoleto y cuya calidad del servicio, en líneas generales, presentaba muchas inseguridades al cliente final.

A raíz del boom inmobiliario surgieron muchos pequeños despachos y negocios encargados de gestionar las fincas. Lejos quedó la época en que el trabajo de administrador se limitaba a pagar la cuenta de luz, cambiar las bombillas y contratar a alguien para limpiar las zonas comunes. Ahora, el administrador se ocupa de gestionar el patrimonio de la comunidad, que puede incluir la infraestructura, cuya administración requiere conocimientos legales, técnicos, contables, financieros, arquitectónicos y, lo que no es menos importante, tiempo para ocuparse de ellos.



Así, del escenario de hace unos años en el que existía un sector atomizado y con muchos operantes con falta de profesionalidad y transparencia han surgido una serie de cadenas de franquicias que han profesionalizado el sector con una mayor transparencia con los clientes finales y han mejorado los servicios prestados a través de la aplicación de nuevas tecnologías.

El mercado potencial de este sector es de unos 20 millones de clientes, por lo que no es de extrañar que cada vez sean más las franquicias apuestan por este negocio para desarrollarse.

Algunos ejemplos de franquicias dedicadas a la Administraciones de fincas son *Administración de fincas LDC* de origen Portugués, con más de 80 oficinas en la Península Ibérica *BV Gestión y Administración de Fincas* cuenta con una amplia experiencia de más de 20 años, que ha sabido adaptarse a las nuevas necesidades de las comunidades o *Terraminium* entre otras varias.

2.5 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Denominación: CONSULTING INMOBILIARIO EME2 S.L:

CIF: B97303234

Domicilio social: C/González Martí Nº7 puerta 2ª (Valencia).

Información de Contacto:

- Tfno.: +34 96 3851485
- Fax: +34 96 3851416
- E-mail: Administracion@eme2consulting.es

Datos de Actividad:

- Objeto social: La constitución, gestión, administración y actuación complementaria de comunidades de propietarios.
- CNAE 2009: 6832 Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria.

Datos Legales:

- Forma Jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada.



- Fecha Constitución: 12/02/2003.
- Población de Registro: Valencia.
- Nº de Anuncio de Registro: 2414.
- Capital Social de Registro: 3.015 euros € con 3015 participaciones sociales, de un euro (1,00€) de valor nominal cada una numeradas correlativamente del 1 al 3.015 ambas inclusive.
- Socios Propietarios: Ignacio María Machancoses García. Titular único con facultades para el otorgamiento de la escritura pública y con carácter presuntivamente ganancial del 100% de las participaciones sociales.

Datos Financieros(año 2012):

- Ventas Último Balance: 107.270,59 €uros
- Resultado Último Balance: -12.174,63 €uros
- Total Activo: 84.198,04 €uros.
- Capital Social: 3015 €uros.
- Nº Empleados: 4.

Gobierno de la Sociedad:

- Junta General de Socios.
- Órgano de Administración: Administrador Único. Ignacio Machancoses García (desde 12/02/2013).

Gerente: Ignacio Machancoses García.

2.5.2 PRESENTACIÓN A LA EMPRESA

Consulting Inmobiliario EME2 es una empresa familiar que nace en el año 2003, con el objeto social de gestionar y administrar comunidades de propietarios y garajes en la ciudad de Valencia.

La historia y orígenes de su actividad, que se remonta a principios de la década de los 80, se deriva de una continuación y sucesión de una generación familiar más,



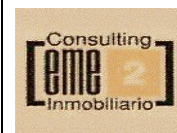
dedicada a esta actividad, cuyo padre del actual propietario comenzó administrando un pequeño número de fincas como complemento a su actividad laboral de abogacía para Ford España.

Con el paso de años sucesivos ese pequeño número de fincas, paso a tener un volumen considerable, al cual se le añadieron también garajes de modo que se fue creando una cartera de clientes difícilmente manejable para una sola persona. Y es en 1972 cuando Ignacio Machancoses Morell crea G3 S.L., un despacho dedicado únicamente a la gestión y administración de fincas cuya sede social estaba en la calle Grabador Esteve.

El continuo crecimiento constructivo que estaba sufriendo la ciudad de Valencia y el hecho de que no existieran tantos competidores en el mercado dedicados a este tipo de actividad, potencio y facilitó el rápido crecimiento de la empresa., que desembocó en 1982 en la creación de G2 S.L otro despacho con el mismo objeto social pero con distinta denominación y con una persona asociada a Ignacio.

Finalmente, es en 2003 y tras varios años de formación y dirección en G2 S.L, cuando Ignacio Machancoses García, hijo del fundador, toma los poderes de la empresa como único propietario y cambia la denominación social de la empresa. Es a partir de este momento cuando la empresa comienza un proceso de modernización y adaptación a las nuevas condiciones de un mercado muy exigente y competitivo.

En la actualidad la empresa opera en la ciudad de Valencia y esta comenzando a buscar nuevos clientes en pueblos cercanos a la urbe. De hecho su cartera de clientes ya cuenta con algunas comunidades en zonas periféricas a la ciudad.



2.6. EPÍLOGO

La Economía española es, en la actualidad, un mercado basado en el sector servicios. Muestra de ello es la oferta de puestos de trabajos para los jóvenes, si bien no es la única opción, sí es la que supone una mayor oportunidad para ellos. El sector servicios tiene un mayor volumen de ingresos en las zonas de mayor población y turismo, como son Madrid, Barcelona y Valencia.

Dentro de las múltiples actividades que abarca el sector Servicios encontramos la Administración de Fincas urbanas y rústicas, un negocio encaminado a gestionar y administrar de forma profesional y cada vez más especializada las comunidades de vecinos y fincas rústicas.

Es muy importante conocer el concepto de administrar, pues tanto si lo utilizamos para entes públicos como para organizaciones privadas como para fincas urbanas, todos tienen como factor común, la misma palabra.

La actividad propia de la Administración de fincas, centra su actividad en la mediación entre propietarios, en la gestión contable de la comunidad y en la contratación de todos los servicios necesarios para su mantenimiento. Esto hace que el contacto con el cliente sea diario y por tanto, sea un factor clave el perfil competencial de la figura del administrador

Por último, destacar el cambio que está sufriendo este tipo de negocio, pues el hecho de que las nuevas comunidades necesiten, cada vez más, una mayor especialización, ha llevado a la profesionalización del negocio, pasando poco a poco de ser un negocio caracterizado por una fuerte atomización a ser uno en el que se implantan las cadenas de franquicias.

La empresa objeto de estudio es una empresa familiar fundada en 2003, siguiendo el negocio llevado por generaciones pasadas.

Su ámbito de aplicación es en la ciudad de Valencia, donde reside su administración y su actividad principal es la administración y gestión de fincas urbanas.



CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

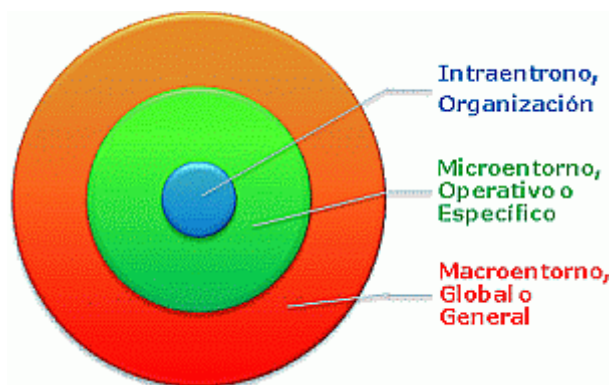
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las empresas deben estar constantemente analizando su entorno interno y externo, puesto que la competitividad en el entorno empresarial se vive día a día, con cada acción, con cada alianza estratégica y con diversos profesionales que aportan al mejor desempeño de cada una de las empresas integrantes en una industria.

El analizar y comprender el entorno, la competencia, al cliente y al sector, provee a las organizaciones información relevante sobre las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. Por otra parte el entender el análisis de resultados , de productos , organizacional y de recursos, nos reportará información pertinente a nuestras fortalezas y debilidades.

Al establecer tanto el ambiente externo como interno se podrá visualizar la situación actual, el como operar y como diferenciarnos. El determinar cual es la ventaja competitiva de una empresa hará finalmente, y producto de acciones, obtener ganancias y ser rentable. Dentro de este entorno empresarial se hace necesario conocer la situación actual de la empresa, estar atento al ambiente y evaluar los cambios propuestos implementados.

Ilustración 3: El entorno



Fuente: Info-Tec (Tecnologías de la Información)

Según observamos en la ilustración, el estudio del entorno nos lleva a realizar un estudio del Macroentorno mediante herramientas de planificación estratégica como el modelo de PESTEL. Seguidamente nos centraremos en el siguiente nivel, el Microentorno y realizaremos el estudio mediante el modelo de “las Cinco Fuerzas de Porter”. Para concluir el estudio del entorno del negocio, realizaremos una investigación de su entorno mas inmediato, con la competencia y el mercado.



3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO. FACTORES DE INFLUENCIA DE PEST.

En este punto vamos a realizar un análisis de los factores externos mas importantes que influyen en nuestra actividad. Para ello nos vamos a servir de una herramienta útil para este tipo de análisis estratégico llamada PEST. PEST es un acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Esta herramienta nos ayudará a definir la posición estratégica de la empresa identificando los factores que pueden influir en la oferta y la demanda y en los costes de la misma. De esta manera conseguiremos un conocimiento externo clave, para la toma de decisiones en nuestra actividad de negocio.

3.1.1 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

El primero de los factores a considerar en nuestro análisis PEST es el entorno político en el cual evaluaremos las variables que pueden influir en las actividades de la organización resultado del clima político. Para ello, analizaremos la situación política actual, indagaremos en las leyes, y otras normas que rigen la actividad en este sector.

Con la llegada de 2013, España entra en su sexto año de profunda crisis económica y en el cuarto de deterioro ininterrumpido en su posición exterior, desde que en el primer semestre de 2010 el supuesto lucimiento de la Presidencia semestral de la UE se tornase en constatación amarga de una vulnerabilidad internacional mucho mayor de la imaginada. En este tiempo, el país ha perdido prestigio y peso objetivo en la escena mundial tanto desde la perspectiva económica –con una recesión prolongada y una elevada prima de riesgo que le golpea de forma señalada– como desde la óptica propiamente política, al percibirse que los malos datos de paro o de endeudamiento se trasladan al terreno del malestar social, el descrédito institucional y la conflictividad territorial.

Como resultado, España se ha visto desplazada en poco tiempo a la condición de Estado europeo periférico, mientras el brillo del éxito anterior ilumina ahora a otras potencias emergentes. En ese contexto, al que debe sumarse la severa reducción de recursos públicos disponibles e incluso la actual desmoralización colectiva sobre el papel que puede jugar el país en la globalización, la acción diplomática resulta muy complicada. Sin embargo, también es cierto que una situación así abre la ventana de oportunidad para emprender innovaciones profundas. Ése es precisamente el principal desafío para el nuevo año: saber hacer de la necesidad virtud y, aunque no haya recursos para despliegues internacionales ambiciosos, acometer la necesaria reforma estructural de los fundamentos conceptuales (los objetivos de la política exterior) e institucionales (los mecanismos e instrumentos) que difícilmente se transformarían en circunstancias normales.



En ese sentido, cuando se cumple un año desde la llegada al poder del gobierno de Mariano Rajoy –y agotado el tiempo en el que pudiera resultar admisible argumentar que se está dedicando a diseñar el replanteamiento de la acción exterior– ha llegado el momento de lanzar dos grandes iniciativas que en principio marcarán a la diplomacia española del futuro. Por un lado, y por lo que se refiere a la dimensión institucional, está anunciada una nueva ley integral sobre organización y procedimiento que ponga fin a la situación anómala de ausencia de regulación y descoordinación que se ha venido arrastrando durante todo el periodo democrático. Por otro lado, y en lo relativo a la dimensión conceptual o doctrinal, se pretende acompañar esa tramitación legislativa de un documento estratégico que plasme las prioridades y objetivos de la política exterior de España.

En lo referente a la política fiscal, para 2014 se prevé una reforma para la cual el sistema tributario aúna los tipos marginales más altos de Europa. El sistema tributario español, después de más de una década de modificaciones parciales, es ahora un entramado normativo que aúna los peores defectos: grava a sus ciudadanos con los impuestos más altos de la Unión Europea pero es a la vez incapaz de aumentar su recaudación efectiva, de las más bajas del mundo desarrollado.

La Comisión Europea, en su informe de recomendaciones del 29 de mayo esbozó las líneas principales de lo que, a su juicio, España necesita: reducción de los impuestos directos, limitación de los productos y servicios con tipos reducidos de IVA, nuevos impuestos medioambientales (sobre todo en carburantes) y medidas que desincentiven el endeudamiento en el impuesto de sociedades. El gobierno se ha marcado como objetivo elaborar antes de que acabe febrero de 2014, una propuesta de reforma "integral y completa" del sistema tributario. Las prioridades sobre las que trabajan los expertos son buscar un sistema más sencillo que el actual, que garantice la suficiencia de ingresos y ayude al crecimiento económico. Además, debe ayudar especialmente a las familias, fomentar el ahorro, la creación de empleo y la internacionalización de las empresas.

Una vez enmarcada la situación política que atraviesa nuestro país y que incide de manera notoria en las actividades económicas, es conveniente situar el marco legal sobre el que se asienta la actividad objeto de nuestro estudio.

El negocio de la administración de fincas se asienta sobre la Ley de Propiedad Horizontal. El largo período de vigencia de la Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre Propiedad Horizontal, ha demostrado la gran utilidad de ésta en muy diversos ámbitos: en la regulación de las relaciones entre los copropietarios sometidos a su régimen, en el fomento de la construcción y en el urbanismo. Tanto la Ley 2/1988, de 23 de febrero, como la Ley 3/1990, de 21 de junio, significaron un gran avance en el acercamiento de aquélla a la realidad social. Sin embargo, transcurrido el tiempo, han surgido nuevas aspiraciones de la sociedad en materia de regulación de la propiedad horizontal.



Se considera así hoy en día que la regla de la unanimidad es en exceso rigurosa, en cuanto obstaculiza la realización de determinadas actuaciones que son convenientes para la comunidad de propietarios e incluso, por razones medioambientales o de otra índole, para el resto de la colectividad. Se ha considerado así conveniente flexibilizar el régimen de mayoría para el establecimiento de determinados servicios (porterías, ascensores, supresión de barreras arquitectónicas que dificulten la movilidad de personas con minusvalía, servicios de telecomunicación, aprovechamiento de la energía solar, etc.).

Otra de las grandes demandas de la sociedad es lograr que las comunidades de propietarios puedan legítimamente cobrar lo que les adeudan los copropietarios integrantes de las mismas. Lo que se viene denominando lucha contra la morosidad se pretende combatir con esta reforma a través de una pluralidad de medidas dirigidas a tal fin: creación de un fondo de reserva, publicidad en el instrumento público de transmisión de las cantidades adeudadas por los propietarios, afección real del inmueble transmitido al pago de los gastos generales correspondientes a la anualidad en la cual tenga lugar la adquisición y al año inmediatamente anterior, responsabilidad solidaria del transmitente que no comunique el cambio de titularidad, atribución de carácter ejecutivo a los acuerdos formalizados en el acta de la Junta de propietarios, establecimiento de un procedimiento ágil y eficaz de ejecución judicial para el cobro de las deudas con la comunidad, etc.

La presente Ley lleva a cabo también una regulación actualizada de la formación de las actas de las juntas, funciones de los órganos de la comunidad, régimen de convocatorias, ejercicio del derecho de voto, renuncia al cargo del Presidente y otras numerosas materias que la realidad diaria de la vida en comunidad había puesto de relieve que estaban insuficientemente reguladas.

Con ello, la Ley de Propiedad Horizontal gana en flexibilidad y dinamismo, pero también en eficacia, y se acomoda a los nuevos requerimientos sociales, en el convencimiento de que seguirá siendo durante las décadas venideras una de las normas jurídicas de mayor transcendencia para nuestro país.

LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS

Las comunidades de propietarios, como cualquier otra organización o empresa, maneja datos de carácter personal y contrata con terceros la prestación de servicios, entre ellos, el de administrar la comunidad. La propia delegación de la administración a un profesional, normalmente un administrador de fincas, supone, en el mejor de los casos, un acceso a los datos por cuenta de terceros, aunque en una mayoría de las situaciones será sencillamente una comunicación de datos, cuestión preocupante sólo si no se dispone del consentimiento de los afectados. Es importante conocer el marco jurídico-legal de esta ley:





- Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal (en lo sucesivo LOPD),
- El Real Decreto 1720/2007 de 21 de diciembre, que recoge el Reglamento de su desarrollo, las medidas de Seguridad y los plazos para la implantación de dichas medidas (en lo sucesivo RLOPD), y
- La Instrucción 1/2006, de 12 Diciembre, sobre tratamiento de datos con fines de vigilancia por cámaras o videocámaras.

El Objeto de la citada Ley es: Garantizar y proteger las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y obliga a que la existencia de ficheros con datos de carácter personal, su creación o su destrucción, sea comunicada a la Agencia Española de Protección de Datos procediendo a su inscripción según el procedimiento establecido en la Ley, tras la cual cada comunicante recibirá un documento con el código de inscripción, que será la referencia que en el futuro deba de mencionarse para cualquier gestión posterior de modificación o baja.

En resumen por lo que respecta a los factores políticos, podemos decir que existe un marco de estabilidad política, pues desde el punto de vista interno, contamos con un régimen democrático caracterizado por la legitimidad de su poder político, con unas instituciones consolidadas, que ofrecen un marco estable para los sucesivos cambios en el Gobierno, ofreciendo una coyuntura sólida para las empresas. Por otra parte, la Ley de Propiedad Horizontal, asegura un marco legal en constante mejora y evolución para una actividad que coge más fuerza con el paso de los años.

3.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

El entorno económico más amplio de una empresa es un factor que puede afectar al entorno de negocios de la misma. Durante una recesión, los consumidores gastan menos en elementos opcionales, tales como automóviles y en nuestro caso se produce un aumento de la morosidad de vecinos. Como resultado, el entorno comercial sufre. Por otro lado, si el entorno económico es próspero, los consumidores son más propensos a gastar dinero, no sólo en las necesidades primarias sino también a la hora de pagar sus adeudos.

En la actualidad nos encontramos en una fuerte etapa de recesión económica que se prolonga ya desde 2008, y de la misma forma que la zona Euro y otras regiones del mundo, sus índices macroeconómicos están sufriendo una caída muy notoria. Existen diversos tipos de factores económicos, entre los que destacan los factores económicos permanentes, los factores temporales a nivel del país y los factores temporales internacionales. En el macro ambiente de la empresa también existen factores económicos que influyen en su funcionamiento y evolución. Los principales factores económicos que afectan al negocio de la administración de fincas son entre otros.



CICLO ECONÓMICO, TENDENCIA DEL PIB Y PREVISIONES

Ilustración 4. Comparación del PIB con el resto del mundo

Table 1.1. Overview of the World Economic Outlook Projections
 (Percent change unless noted otherwise)

	Year over Year						Q4 over Q4		
	2010	2011	Projections		Difference from July 2012 WEO Update		2011	Projections	
			2012	2013	2012	2013		2012	2013
World Output¹	5.1	3.8	3.3	3.6	-0.2	-0.3	3.2	3.0	4.0
Advanced Economies	3.0	1.6	1.3	1.5	-0.1	-0.3	1.3	1.1	2.1
United States	2.4	1.8	2.2	2.1	0.1	-0.1	2.0	1.7	2.5
Euro Area	2.0	1.4	-0.4	0.2	-0.1	-0.5	0.7	-0.5	0.8
Germany	4.0	3.1	0.9	0.9	0.0	-0.5	1.9	0.9	1.4
France	1.7	1.7	0.1	0.4	-0.2	-0.5	1.2	0.0	0.8
Italy	1.8	0.4	-2.3	-0.7	-0.4	-0.4	-0.5	-2.3	0.0
Spain	-0.3	0.4	-1.5	-1.3	-0.1	-0.7	0.0	-2.3	0.2
Japan	4.5	-0.8	2.2	1.2	-0.2	-0.3	-0.6	1.6	2.1
United Kingdom	1.8	0.8	-0.4	1.1	-0.6	-0.3	0.6	0.0	1.2
Canada	3.2	2.4	1.9	2.0	-0.2	-0.2	2.2	1.7	2.2
Other Advanced Economies ²	5.9	3.2	2.1	3.0	-0.4	-0.4	2.4	2.3	3.6
Newly Industrialized Asian Economies	8.5	4.0	2.1	3.6	-0.6	-0.6	3.0	3.2	3.5
Emerging Market and Developing Economies³	7.4	6.2	5.3	5.6	-0.3	-0.2	5.7	5.5	6.2
Central and Eastern Europe	4.6	5.3	2.0	2.6	0.1	-0.2	3.6	1.9	3.3
Commonwealth of Independent States	4.8	4.9	4.0	4.1	-0.1	0.0	4.3	2.9	4.8
Russia	4.3	4.3	3.7	3.8	-0.3	-0.1	4.6	2.5	4.8
Excluding Russia	6.0	6.2	4.7	4.8	0.2	0.2
Developing Asia	9.5	7.8	6.7	7.2	-0.4	-0.3	6.9	7.2	7.4
China	10.4	9.2	7.8	8.2	-0.2	-0.2	8.9	7.9	8.1
India	10.1	6.8	4.9	6.0	-1.3	-0.6	5.0	5.5	5.9

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), 2013.

La recesión ha venido, y lo que es todavía peor, ha llegado para quedarse, al menos hasta 2014. Eso es lo que opinan los economistas del Fondo Monetario Internacional (FMI), que en su último informe sobre las perspectivas económicas del mundo pronostican una caída del PIB de España del 1,5% para este año y del 1,3% para el próximo. La primera cifra está en línea con lo que estima el Gobierno, pero la segunda es sensiblemente peor, toda vez que el Ejecutivo prevé un -0,5% de contracción del Producto Interior Bruto (PIB). El FMI, en todo caso, empeora claramente sus previsiones de primavera.

Según las nuevas estimaciones, España no volverá a crecer con alguna fuerza hasta 2017, cuando el PIB avance en media anual un 1,7%. El cambio de tendencia comenzará a materializarse durante el último trimestre de 2013, cuando en tasa interanual, respecto del mismo periodo de 2012, crezca ya un 0,2%. Hasta entonces, toca recesión.

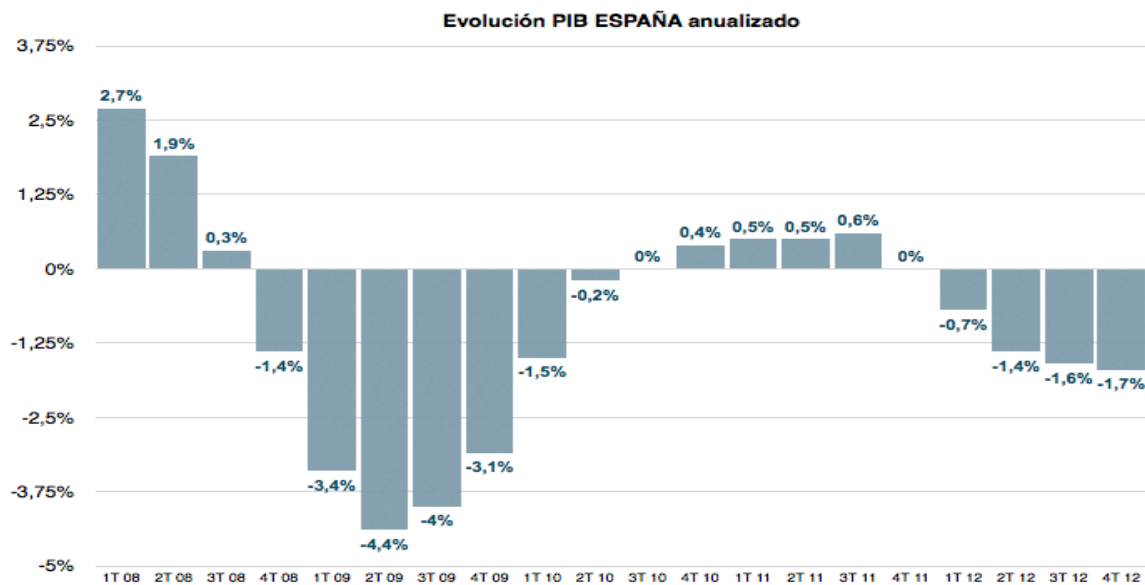
El FMI dibuja un paupérrimo comportamiento de la economía mundial para este año y el próximo, fundamentalmente por la mala evolución de Europa. Y en



particular, de dos de sus grandes economías: España e Italia, que estarán en recesión. Mientras que este año el PIB mundial crecerá un 3,3% y un 3,6% el próximo, en el caso de las economías avanzadas (incluido EEUU) el progreso será de apenas un 1,3% y de un 1,5%. Pero por lo que respecta a la Eurozona, se registrará en 2012 una caída del -0,4% y un raquítico crecimiento de sólo dos décimas en 2013.

En lo que se refiere específicamente al PIB español, vemos en la siguiente ilustración como no existen buenas expectativas a corto plazo, lo que se traduce en dificultades para la mayor parte de negocios de la economía, ya nos encontremos tanto en el sector primario como en el sector servicios.

Gráfico 1. Evolución del PIB en España



Fuente: Banco de España, 2013.

La evolución del PIB por trimestres nos muestra que en 2012 hemos entrado en recesión y los datos de diciembre no apuntan precisamente que estemos saliendo de ella, más bien al contrario. Recordemos que siempre se ha dicho que la economía española no crea empleo si no crece por encima del 2% anual, y obviamente aunque en 2011 el PIB tuvo una evolución positiva seguimos destruyendo empleo.



EMPLEO Y PARO

En el transcurso de 2012, el mercado laboral está atravesando una intensificación del proceso de ajuste que dura ya varios años. La vuelta a la recesión de la economía española ha ocasionado que el mercado laboral haya entrado en una nueva espiral de deterioro.

Para este año, el retroceso de la actividad económica provocará una mayor caída del empleo, de 4,8% en términos de EPA, lo que supondrá una destrucción superior a los 800 mil puestos de trabajo. En 2013, se prolongará el descenso de los ocupados, si bien será menos intenso que en 2012, con una disminución del 3,4%.

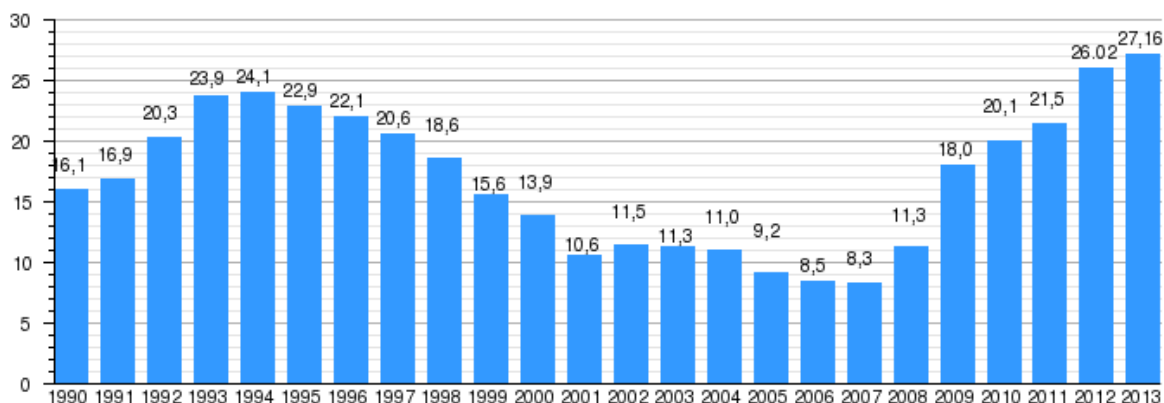
Tabla 2: Número de Ocupados y Parados por Sexo

	Fuerza Laboral	Ocupados	Parados	Tasa de actividad	Tasa de Paro
Hombres	12.341.800	9.037.100	3.304.700	66,31%	26,78%
Mujeres	10.495.600	7.597.600	2.898.000	53,39%	27,61%
Ambos	22.837.400	16.634.700	6.202.700	59,68%	27,16%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Con esta evolución del empleo, el número de desempleados alcanzará un nuevo máximo histórico aumentando en 2012 hasta superar los 5,8 millones de personas de media. En 2013, el número de parados continuará creciendo, aunque de forma mas atenuada que en el año anterior y rozará los 6 millones de personas en el conjunto del año, lo que supondrá un tasa de desempleo en torno al 27%, cifras que no auguran una recuperación a corto plazo para la economía del país.

Gráfico 2. Evolución de la Tasa de desempleo en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística



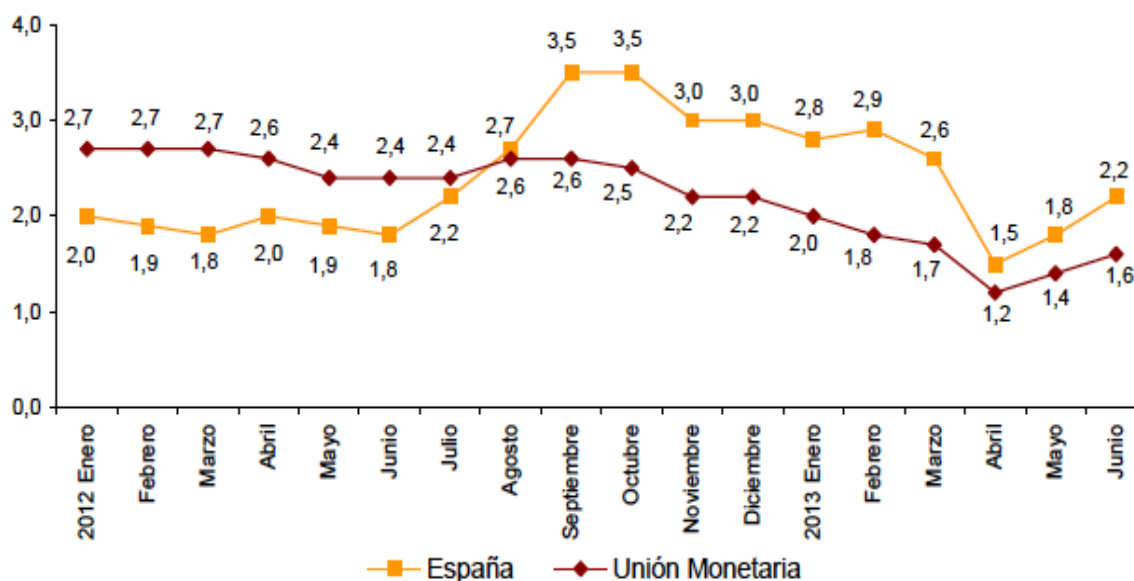
INFLACIÓN

La inflación en la economía española es muy elevada para la debilidad de la demanda interna, que se encuentra en mínimos desde 2009. Hay que tener en cuenta que si se descuentan las subidas impositivas, la economía española apenas tendría inflación, tal y como se ve en el deflactor del PIB, que cerró 2012 con una tasa media del 0,3%, y en el IPC sin impuestos, que no supera el 1%. Las previsiones de deflactor del PIB para este año y el próximo están en el entorno del 1,5%, lo que refleja la contención de precios de la economía española.

En 2013 la inflación comenzó con tasas altas (2,7% en Enero y Febrero) dada la nueva caída de PIB que se anticipaba para el primer trimestre, pero irá descendiendo gradualmente a lo largo del ejercicio y, especialmente, en los últimos meses del año, cuando el efecto escalón de la subida del IVA desaparezca, y siempre y cuando no se produzcan subidas de impuestos o tasas adicionales. Debido a que en Enero la inflación fue inferior a la prevista las previsiones para el resto del año se han revisado ligeramente a la baja; la tasa interanual prevista para diciembre es de un 1,4% y la tasa media anual se sitúa en el 2%.

En 2014, si no se producen shocks externos adicionales, y con la previsión de precios de petróleo y de tipo de cambio, la inflación seguirá su senda de moderación, situándose en media por debajo del 1,5%.

Gráfico 3. Evolución mensual del IPC (España y UE)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



En resumen a los factores económicos analizados, destacamos la caída de los índices macroeconómicos partir del 2008, que suponen el inicio de una etapa de recesión del ciclo económico y que se mantiene hasta la actualidad. Algunas de las características que definen la situación económica actual son el estancamiento del PIB, un empeoramiento de los sectores productos, la contención de la inflación y del empleo en todas las ramas de actividad, excepto en agricultura, destrucción de la tasa de empleo, etc. Por tanto, podemos decir que el entorno económico es todavía incierto y que las predicciones no apuntan a una mejora inmediata o a c/p.

3.1.3 FACTORES SOCIALES

En este punto vamos a analizar aquellos factores sociales que son importantes para conocer el tipo de sociedad sobre el que se asienta nuestro negocio de administración de fincas. Demografía, educación, estilos de vida, distribución de renta son algunos de estos factores que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen de en sus hábitos de consumo y compra.

DEMOGRAFÍA

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta. El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos.

La evolución demográfica española en la última década se ha caracterizado por un fuerte crecimiento de la población. Así, el número de habitantes aumentó en casi seis millones entre 2001 y 2011, con un incremento de la población extranjera de más de tres millones y medio de personas. Sin embargo, la evolución no fue homogénea a lo largo de esos años; de hecho, tras el estallido de la crisis económica y financiera mundial, los flujos migratorios empezaron a ralentizarse, intensificándose dicha moderación a partir de 2009. Como consecuencia del continuado deterioro económico y del fuerte crecimiento del desempleo, las entradas netas de emigrantes se tornaron negativas en 2011, llegando a producirse incluso una ligera caída en la población total hacia finales de 2012.



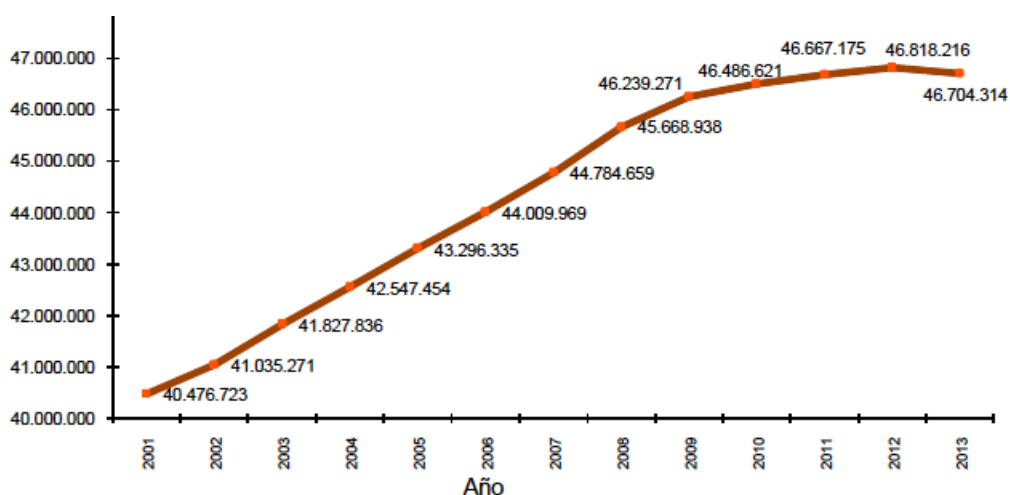
Tabla 3. Censo de la Población Total y Extranjera

	Censo 2011	Censo 2001	Diferencia respecto al Censo 2011
Población total	46.815.916	40.847.371	5.968.545
De 0 a 15 años (%)	16,0	15,6	0,4
De 16 a 64 años (%)	66,7	67,3	-0,7
De 65 años y más (%)	17,3	17,0	0,3
Tasa de dependencia	26,0	25,3	0,7
Población extranjera	5.252.473	1.572.013	3.680.460
Porcentaje del total	11,2	3,8	7,4
De 0 a 15 años (%)	15,0	14,7	0,3
De 16 a 64 años (%)	79,6	79,5	0,1
De 65 años y más (%)	5,3	5,7	-0,4
Tasa de dependencia	6,7	7,2	-0,5

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2013.

En el gráfico que se muestra a continuación, podemos observar la creciente evolución que ha sufrido nuestra población en la última década y la frenada de los últimos años.

Gráfico 4. Evolución de la Población en España (2001-2013)



Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2013.

En Enero de 2013, la población residente en España se situó en 46.704314 habitantes un 0,2% menos que a comienzos de 2012. Se trata del primer descenso de población en España desde que se dispone de datos anuales. El descenso poblacional fue fruto de un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones)



positivo de 48.488 personas y de un saldo migratorio negativo de 162.390 personas (314.358 inmigraciones procedentes del extranjero menos 476.748 emigraciones con destino al extranjero).

Tabla 4. Saldo Vegetativo y Saldo Migratorio en España

Evolución demográfica de España en 2012(*)	
	Total
Población residente a 1 de enero de 2012 (A)	46.818.216
Nacimientos	452.273
Defunciones	403.785
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	48.488
Inmigración exterior	314.358
Emigración exterior	476.748
Saldo migratorio (C) (Inmigración - Emigración)	-162.390
Población residente a 1 de enero de 2013 (A + B + C)	46.704.314

(*) Datos provisionales

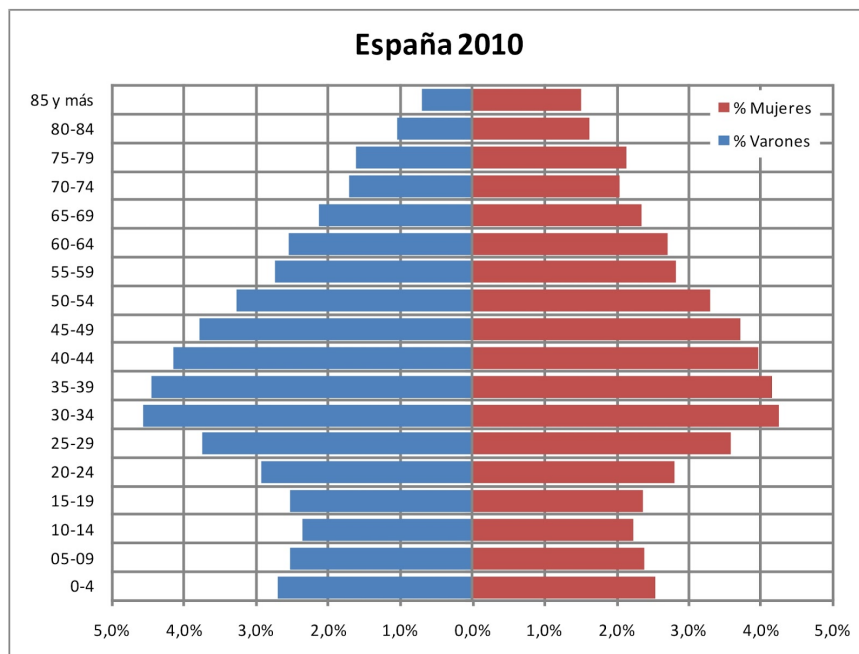
Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE), 2013.

El saldo negativo migratorio es un claro índice de la situación que esta atravesando nuestro país, tanto en el ámbito económico como laboral. Pues por un lado los extranjeros no disponen de tantas oportunidades laborales en un país en recesión, lo que hace que disminuya su entrada y por el otro, muchos españoles se ven obligados a buscar trabajo fuera de las fronteras de nuestro país, lo que aumenta la emigración en España.

En cuanto a la distribución por sexos en España siempre ha habido más mujeres que hombres aunque en la actualidad estas diferencias tienden a disminuir. Uno de los factores más importantes del crecimiento de la población es su distribución por edades. Una sociedad con un buen porcentaje de jóvenes tendrá más hijos que una población envejecida. Se considera que una población es joven cuando tiene un 50% de menores de 14 años mientras que está envejecida si más del 15% de la población tiene más de 65 años; este es el caso de España.

En la siguiente pirámide se observa la distribución por edades en España en el 2006. El grueso de la población, un 68,4 % tiene entre 15 y 64 años, es decir, la mayoría está en edad de trabajar. Un 26% de la población tiene más de 65 años mientras que solo un 14,5% tiene menos de 15 años lo que a medio plazo supondrá un problema para el mantenimiento de las estructuras económicas. La edad media de la población es de 40 años. El envejecimiento inevitable de la población ha comenzado a frenarse gracias a la llegada de los inmigrantes cuya edad media, en el año 2004, era de 32,8 años.

Gráfico 5. Pirámide Poblacional de España



Fuente. Ministerio de Educación, 2013.

La forma de bulbo o pirámide decreciente que presenta nuestra población hace indicar una población envejecida. La base se reduce debido a unas tasas de natalidad bajas y en retroceso. Las tasas de población anciana alta por el aumento de la esperanza de vida (esto se debe en gran medida a que poseemos uno de los mejores sistemas de sanidad y a los avances continuos que en el se producen).

EDUCACIÓN

Son muchísimos los jóvenes campeones que en estos últimos años han situado a España en la cima del éxito deportivo. No puede decirse lo mismo en el apartado de la enseñanza obligatoria. También en ella España es campeona de Europa: campeona en fracaso escolar. Según los datos recogidos por la Unesco en la edición 2012 del estudio anual Educación para todos, uno de cada tres jóvenes españoles de entre 15 y 24 años dejó sus estudios antes de acabar la enseñanza secundaria.

En este sentido, la media española de fracaso escolar es muy superior a la europea, que registra un abandono bastante menor: uno de cada cinco. Si el éxito deportivo causa tanta felicidad social, estas deprimentes cifras de fracaso deberían inquietar a toda la sociedad. La especial incidencia del desempleo en las personas más jóvenes y, por tanto, el retraso en su inserción laboral sitúan el espacio educativo en un lugar central en esta crisis.



En ocasiones se achaca a la crisis el absentismo escolar, como si este fuera consecuencia del caos y el estrés existentes en determinados hogares con dificultades económicas. Sin embargo, este hecho contrasta con las cifras de abandono escolar de los últimos años ya que desde 2000 se han reducido en la mayoría de los países. En el caso de España, ello se explica, por un lado, debido al fácil acceso al mercado laboral en sectores emergentes –construcción, servicios, etc.– que supuso un reclamo para la juventud, y por otro, un abandono prematuro entre el colectivo inmigrante. La cada vez mayor exigencia profesional y, por tanto, la demanda de formación alargan la estancia en el sistema educativo, incluso en los niveles superiores donde, al mismo tiempo, se reduce el número de becas, se limita la investigación o se suprimen los intercambios.

En relación con nuestra actividad, uno de los problemas mas denunciados por parte de los Colegios de Administradores de Fincas es la falta de formación y profesionalidad, pues como hemos dicho en capítulos anteriores que hasta hace pocos años muchos ejercían la profesión sin titulación ni colegiación alguna, lo que enturbia y desvalora la actividad que otros si que ejercen de manera profesional y técnica.

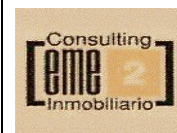
3.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En la actualidad nos encontramos ante un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la Información o del Conocimiento.

Los progresos en las tecnologías de la información han desembocado en que cada vez exista un mayor abanico de soluciones de las que disponen las empresas para mejorar la eficiencia de su gestión interna y externa, y que son accesibles para todo tipo de empresas (independientemente de su tamaño).

El desarrollo de estas nuevas tecnologías, sobre todo la revolución de Internet, ha sido un factor positivo para el sector de la Administración de Fincas, ya que se tratan de organizaciones en las que la base del trabajo es la información y, con este desarrollo, es mucho más fácil acceder a ella y procesarla. También a favorecido en gran medida el contacto con el cliente, pues se amplían las posibilidades de contacto con los administradores, dejando atrás la visita personal y el teléfono como únicos medios de contacto para solucionar muchas de las consultas planteadas por los clientes, lo que proporciona un ahorro de tiempo tanto para el cliente como para el administrador.

Particularmente, este tipo de negocio ha experimentado una mejora en la eficiencia de sus recursos, debido en gran parte a la mejora en las máquinas y útiles de oficina. Las impresoras o los faxes, han sufrido un espectacular avance y desarrollo, favoreciendo los tiempos de impresión en épocas de liquidación, en la que la enorme cantidad de correspondencia debe llegar a todas y cada una de las comunidades en los plazos adecuados. Además, destacamos como avance



tecnológico la creación en nuestra empresa de una página web desde la que se podrán solicitar los servicios, al mismo tiempo que se expondrá información relevante acerca de la organización, como puede ser la misión, visión, valores y objetivos (el propietario podría sentirse identificado y ello potenciaría la toma de contacto inicial necesaria para hacernos conocer (captación de clientes; breve historia relativa a la creación; servicios diferenciados; trabajos que nos acrediten, etc.

En resumen, la incorporación de máquinas y equipos modernos, que permiten mejorar los estándares de calidad de los productos. También hemos destacado las modernas infraestructuras de comunicaciones, que permiten competir globalmente en el entorno con los servicios tecnológicos y logísticos necesarios. Los avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones han supuesto nuevos sistemas de información y comunicación, y las redes informáticas, como Internet, se han convertido en potentes herramientas. Por último, se hace fundamental una cultura y experiencia en la adaptación de nuevas tecnologías que permite afrontar mejor los cambios tecnológicos de la globalización actual.

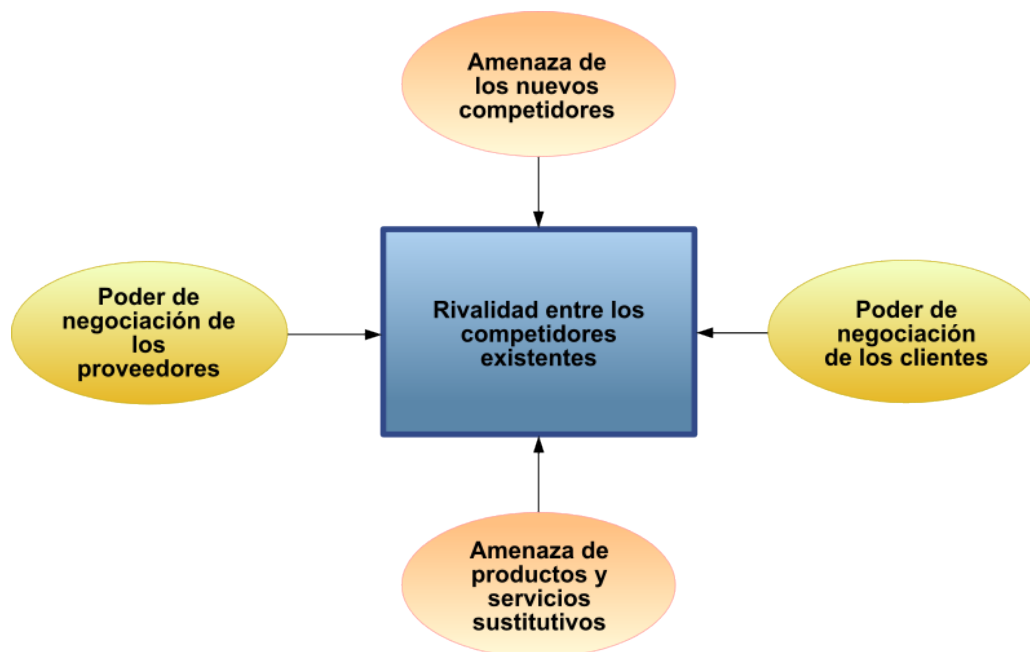
3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El apartado anterior mostraba cómo se pueden identificar los motores clave del cambio utilizando el análisis de PEST y analizando como afectan estos factores al entorno más inmediato, lo que varía en función de los países.

El Modelo de las cinco fuerzas de Porter se ha desarrollado como una manera de evaluar el atractivo (potencial de beneficios) de distintas industrias. Como tal, puede resultar útil para identificar las fuentes de la competencia en una empresa o sector.

Ese modelo está basado en el análisis de cinco elementos del entorno: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales.

Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente. Wikipedia Commons.

3.2.1 LA AMENAZA DE ENTRADA

Las amenazas de entrada dependen en gran medida del número e importancia de las barreras de entrada, que son factores que necesitan ser superado por los nuevos competidores para poder competir con éxito. Las elevadas barreras de entrada son buenas para los competidores existentes en un sector, ya que les protegen de nuevos competidores.

Algunas de las barreras que identificamos en el sector servicios, y concretamente, en el de la administración de fincas se resumen a continuación.

El sector empresarial de la administración de fincas se caracteriza por ser un negocio fuertemente atomizado en pequeñas empresas o despachos distribuidos en los distintos núcleos urbanos. Sin embargo, en los últimos años están emergiendo el formato de franquicia, lo que resulta innovador en este tipo de actividad. Estas empresas se están consolidando progresivamente y alcanzando volúmenes de ingresos superiores a empresas que se encuentran en el mercado desde hace muchos años.

Este tipo de empresas que suponen la amenaza de entrada mas importante para las empresas asentadas, basan estrategia empresarial en un mejor programa de gestión informatizada del sector de la Administración de Fincas, un sistema que permite al gestor despreocuparse del grueso de las funciones contables y le deja



más tiempo para la atención personal de las comunidades de vecinos y para captar otras nuevas. Además, cada comunidad cuenta con una avanzada página web en la que cada vecino puede consultar toda la información relacionada con su comunidad, ver los movimientos contables a diario, saldos, morosos, etc. garantizando de esta forma una total transparencia de la gestión de cada comunidad.

Otra de las fortalezas que ofrecen este tipo de cadenas es la gestión de cobro de morosos, una de las principales dificultades con las que se suelen encontrar las comunidades. Desarrollan sus propios procedimientos anti morosos y que parece ser, resultan muy efectivos. Además, cuanto mas crezcan este tipo de empresas mas fácil será para ellos contar con acuerdos con empresas líderes en sus sectores (ascensores, limpiezas, mantenimiento de jardín, etc), lo que resulta una ventaja competitiva frente al resto, pues puede proporcionar mejores servicios a precios mas bajos.

Sin embargo y pese a que este nuevo tipo de organización representa una amenaza potencial por las ventajas que presenta, debemos tener en cuenta las barreras de entrada que existen y caracterizan a este tipo de mercado:

- Gran dificultad en la captación de clientes. Conseguir comunidades de propietario para administrar no es una tarea sencilla. Muchas de las fincas tienen su administrador desde hace muchos años y no lo cambiaran por comodidad o fidelidad a él. Incluso, aunque ofrezcan mejores precios y condiciones, por la desconfianza generalizada que existe hacia la figura del administrador. Por otra parte, publicitar tu empresa o negocio en los buzones de una comunidad ya administrada por otro colegiado se considera como un acto de competencia desleal que puede llegar a estar penalizado.
- El requisito de capital para la entrada y la experiencia. En este caso, esta barrera no dificulta la entrada de nuevos competidores, puesto que se requiere muy poca inversión para poder funcionar de forma efectiva como administrador. Pues el alquiler de un local es el que supone el grueso de esa apuesta y muchos, incluso, han empezado su negocio desde su propia casa. Resulta mayor barrera la experiencia que se debe tener a la hora de gestionar de forma correcta una comunidad que el desembolso necesario para iniciar el negocio.
- La legislación o las acciones gubernamentales. El anteproyecto de la Ley de Servicios Profesionales existente, pone en alerta a todo el sector, pues elimina la colegiación obligatoria en las profesiones que no afectan a la seguridad de las personas, y por ello, se elimina una de las mayores barreras con las que puede encontrarse una persona que quiere ejercer en la gestión de fincas, en detrimento del resto de profesionales.



Existen aspectos que dificultan la entrada y reducen por tanto la amenaza de entrada, como son la escala y experiencia de las empresas consolidadas en el sector, sus curvas de aprendizaje o el acceso a proveedores, amplia regulación y las posibilidades de diferenciación, pero también hay aspectos que facilitan dicha entrada, como son los bajos requerimientos de inversión y la respuesta de competidores. De este modo decimos que la amenaza de entrada será baja-media.

3.2.2 LA AMENAZA DE SUSTITUTIVOS

La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de productos o servicios termina siendo obsoleta. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio similar o valor percibido superior. En el caso de la administración de fincas, los sustitutos serán servicios que pueden reducir la demanda de este tipo de actividad en la medida en que los clientes cambian hacia alternativas ofrece el mercado.

En general, es difícil encontrar sustitutos para este tipo de servicio profesional, pues una comunidad o se administra o no se administra. No es como, por ejemplo el sustituto que encuentra el mercado del automóvil en el mercado de la motocicleta. Sin embargo, como hemos citado en el apartado anterior, el anteproyecto que esta preparado por el gobierno, en caso de que se aprobara, generaría un amenaza de sustitución. La no obligatoriedad en la colegiación permitiría el ejercicio de la profesión de cualquier persona, personas inexperimentadas en la materia y en una actividad que cada vez mas, supone mayores requerimientos técnicos y profesionales. Esto sin duda alguna, disminuiría la calidad y garantías del servicio que por ejemplo nuestra empresa lleva ofreciendo durante tantos años.

Nuestra empresa, a nuestro modo de ver, ve otra amenaza en otro nuevo sistema de gestoría que se esta implantando. Se trata de empresas gestoras, que administran, median y realizan la contabilidad para determinadas personas o administradores, los cuales se dedican únicamente al contacto con el cliente y a la asistencia en reuniones. Son empresas, que no son administraciones de fincas propiamente dichas, sino empresas que gestionan cualquier tipo de servicio, como seguros, gestión interna de empresas entre otros, y que cobran por esta mediación unos cánones.

Podemos decir que no existe una amplia variedad de servicios sustitutos que se constituyen como alternativas al servicio de la gestión de fincas urbanas, si bien las propias características de este servicio minimiza su posibilidad. Por lo que hemos considerado que la amenaza de sustitución tendrá un grado medio-baja.



3.2.3 EL PODER DE LOS COMPRADORES Y LOS PROVEEDORES

Las siguientes dos fuerzas se pueden analizar juntas porque tienen efectos parecidos al limitar la libertad estratégica de una organización y afectar a sus márgenes. Conjuntamente constituyen la red de valor en la que opera una organización. Aquí el análisis se va a limitar a comprender el poder relativo de una organización con sus compradores y proveedores, es decir, que fuerza ejercen tanto unos como otros para poder influir en la reducción de costes y en el precio de los servicios.

Son muchos y muy variados los factores influyentes en el precio del servicio, tanto por el lado del que compra como por el que provee. A continuación detallamos los factores para cada caso.

INFLUENCIA DE LOS COMPRADORES

Los clientes son esenciales para la supervivencia de cualquier empresa. El poder de negociación de éstos sobre sus proveedores puede ser mayor o menor, lo que determinará en qué medida se encuentran presionados dichos proveedores desde el punto de vista del beneficio: a mayor poder del comprador, menores beneficios para la empresa que lo abastece.

En el caso de nuestra empresa el poder de compra de los consumidores es elevado porque tienen muchas posibilidades para elegir. Es decir, en la ciudad de Valencia existen un gran número de administradores de fincas, un número que ha venido creciendo de forma pronunciada en los últimos años, debido en gran medida a la expansión que ha sufrido la ciudad. Esto ha supuesto una oportunidad de negocio para muchos que han tomado la decisión de iniciarse en este negocio.

Esto ha supuesto un problema para muchos de los administradores existentes, que llevan ejerciendo la actividad de forma profesional, pues se están viendo presionados por los clientes fieles de toda la vida, los cuales ven ofertar precios mucho más bajos por nuevos administradores que quieren coger cartera de clientes a toda costa.

El problema radica en la falta de regulación legal, pues tanto a mi modo de ver como al de cualquier administrador colegiado es un acto de competencia desleal, romper de esta forma el mercado en el ejercicio de un servicio profesional tan importante como es la gestión de nuestros hogares.

Si a todo ello le sumamos la amenaza competitiva que representa el hecho de cualquier propietario puede ser administrador de su comunidad, el resultado es una fuerte presión del consumidor sobre nuestra actividad que afecta en el precio del servicio de manera considerable. De hecho, los honorarios estipulados por el Colegio de Administradores de fincas de Valencia rondan los 6€ y en muchas de las



fincas-clientes se llegan a cobrar 4€ esto supone un 33% de decremento en los beneficios unitarios. Si bien parece poco unitariamente, representa una cantidad elevada en el beneficio trimestral.

INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES

Por su parte, los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o el servicio, e incluyen trabajo y fuentes de financiación.

Existen diferentes fuentes de suministro de todos aquellos recursos que necesita la empresa: materias primas, materiales, envases y embalajes, maquinaria, equipos, recursos humanos, recursos financieros, servicios de apoyo, etc., sin embargo, en nuestra actividad y por el tipo de servicio que se ofrece solo unos pocos representan un factor crítico de influencia en el precio que se puede ofertar.

Mientras que otras empresas dedicadas a la producción de bienes materiales les supone una presión mediática la negociación en el precio con sus proveedores, en el negocio de la administración no pasa pues lo que se gestiona es un servicio. Aquí uno de los factores críticos es encontrar los mejores precios con sus industriales, entendiendo por industriales, las personas dedicadas al ejercicio de una profesión independiente como limpiezas, fontanería, pintura, rehabilitación de fachadas, entre muchas otras. Cuanto menor sea el precio pactado y conseguido por el administrador para sus comunidades, mas competitividad tendrá de cara al mercado y mas satisfechos tendrá a sus administrados.

Hay que remarcar, el hecho de que cuando mayor cartera de clientes posee un administrador mejores precios podrá obtener de los industriales, por el simple hecho de que les asegura más volumen de trabajo futuro a cambio de un precio mas competitivo. En este caso, se puede ver como un beneficio recíproco entre ambas partes.

De esta forma, puedo concluir diciendo que no existe una gran fuerza o peso de influencia en este tipo de actividad entre proveedores y la empresa en cuestión, sobre todo debido al tipo de servicio que se suministra. Y tampoco suponen factores de estudio las contrataciones con servicios de telefonía, internet y otros gastos generales, pues la diferencia entre compañías no suponen cantidades importantes y que afecten a la rentabilidad de la empresa.

3.2.4 RIVALIDAD COMPETITIVA

Las cuatro fuerzas competitivas generales comentadas anteriormente determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y



servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores y que, por tanto, suponen una lucha constante en la captación de clientes.

Los sectores en los que la rivalidad es menor, tienden a ser aquellos en los que hay una o dos organizaciones dominantes donde las empresas más pequeñas se acomodan a esta situación y centran sus actividades en segmentos para evitar la atención de empresas dominantes. Sin embargo, como hemos venido comentando el mercado de la administración de fincas esta formado por multitud de pequeñas empresas de un tamaño similar dedicadas a ofrecer el mismo tipo de servicio, por lo que existe una probabilidad potencial de que se produzca una intensa competencia, en la que un competidor querrá predominar sobre el otro.

Otro factor importante a tener en cuenta a la hora de estudiar la rivalidad es el ciclo de vida de nuestro sector. En situaciones de crecimiento una organización puede esperar crecer de una forma más rápida con el crecimiento del mercado, sin embargo, cuando los mercados son maduros el crecimiento se logra quitando cuota de mercado al competidor.

En la última década la ciudad de Valencia ha experimentado un notorio crecimiento en el número de fincas, lo que suponía una oportunidad para nuevas empresas que quisieran entrar en el mercado. Pero el boom inmobiliario que se produjo frenó en seco este crecimiento constructor, con lo que se intensificará la rivalidad, por la necesidad de captar clientes de otros competidores.

En el ejercicio de nuestra actividad, la diferenciación puede ser factor clave a la hora de aumentar nuestra cartera de clientes. El hecho de que la mayoría de empresas ofertan el mismo servicio de la misma manera hace que no haya nada que impida que un consumidor pase de un competidor a otro.

De este modo, decimos que la rivalidad competitiva en el sector presenta una mayor intensidad competitiva si hablamos de baja diferenciación, competencia en precios y mayor equilibrio entre competidores, pero dicha rivalidad se ve disminuida por bajos costes fijos para las empresas, bajas barreras de salida y las posibilidades de diferenciación que permite el producto. La intensidad será menor si las empresas tienen como base de su estrategia competitiva la diferenciación.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

Cada día es más importante conocer nuestros competidores, ya que al tener un punto de referencia se pueden mejorar sustancialmente algunos aspectos en los que nos encontrábamos en notable desventaja

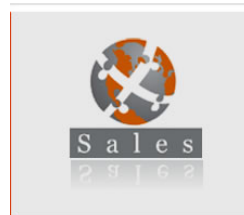
El estudio del sector realizado a través de las cinco fuerzas de Porter puede ser un nivel demasiado alto para proporcionar un conocimiento de la competencia. El



sector en el que opera la organización contiene muchas empresas, cada una de las cuales posee diferentes capacidades y compete sobre bases diferentes.

Muchas veces al emprender una idea de empresa, pensamos en cómo satisfacer al cliente, cómo hacer para vender más, como conseguiremos recursos, etc., y dejamos a un lado un factor muy importante que es el de determinar quienes son nuestros competidores, cómo actúan y cuáles son sus características. De esta manera conseguiremos entender cuales son las estrategias competitivas de las empresas que ejercen nuestra actividad y sabremos a cuales deberemos prestar mas atención a sus movimientos.

A continuación pasaremos a realizar un breve análisis de las diferentes empresas competidoras de la actividad de administración de fincas urbanas en la ciudad de Valencia:



Sales Rodríguez Administradores S.L es una empresa de origen familiar, con una experiencia acumulada de más de veinte años, dotada de un equipo de profesionales, capaces de gestionar con la diligencia debida, cualquier cuestión relacionada con la Administración de Fincas. Esta empresa presenta oficinas tanto en la localidad de Valencia como en la de Torrente, contando con el equipo humano y tecnológico necesario para satisfacer las necesidades del volumen de clientes que lleva.

Más de veinte años avalan esta empresa que durante las últimas décadas ha extendido su abanico de servicios dentro de la empresa al campo de seguros o de la asesoría, lo que le ha supuesto una mayor publicidad para su empresa y consecuentemente un aumento en su cartera de clientes.

El Administrador de fincas colegiado nº1173 del Colegio de Administradores de Valencia es gerente de esta empresa. Los servicios que presta esta empresa consisten en la Gestión y Administración de:

- FINCAS URBANAS
- FINCAS RUSTICAS, AGRICOLAS, POZOS, RIEGOS



- APARTAMENTOS
- COMPLEJOS URBANÍSTICOS Y MANCOMUNIDADES
- CENTROS DEPORTIVOS
- CENTROS COMERCIALES
- ALQUILERES
- PATRIMONIOS
- y ASESORAMIENTO JURIDICO, FINANCIERO E INMOBILIARIO

La política de calidad (ISO 9001) está orientada a conseguir la satisfacción de sus clientes y la mejora continua de su Sistema de Gestión de Calidad, al compromiso de los requisitos del cliente y requisitos legales, mejorar continuamente sus servicios y procesos y a mantener las buenas relaciones con los clientes y proveedores.



Ecofincas es una de las nuevas empresas modelo franquicia que se esta desarrollando en la provincia de Valencia y que presenta una red de oficinas en todo el territorio nacional. Ofrece la posibilidad de unirse a ellos como administrador y se diferencia del resto porque oferta una formación inicial y continua para que pueda desempeñar la labor de la administración de fincas siguiendo sus estándares de calidad.

Ecofincas es una empresa dedicada a la administración de fincas urbanas que cubre todos los servicios referentes a administración, mantenimiento, limpieza, plataforma tecnológica, seguros, acuerdos con proveedores y protección jurídica, pues cuenta con abogados preparados para encontrar solución a los problemas de los propietarios.

Se diferencia del resto de administradores y centra sus ventajas competitivas en:

- Transparencia y claridad
- Garantía anti-morosos
- Asistencia técnica y telefónica 24 horas
- Precios bajos
- Plataforma tecnológica



Urendes administración de fincas está formada por los profesionales y medios necesarios para que presidentes y comunidades puedan contar con el respaldo de un equipo completo de Gestión y Legal: Administradores, economistas, abogados, técnicos y un eficiente equipo de administración.

El origen de esta empresa está en la unión de profesionales de distintos sectores como la gestión empresarial, el derecho, la edificación y la ingeniería, de forma que planeamos una oferta de Administración de Fincas y Gestión de Comunidades en la forma que sabemos que es necesario que se atienda hoy: con conocimientos de administración, legales, de gestión, y de mantenimiento y funcionamiento de los edificios y sus instalaciones. Lo cual supone una fortaleza y un valor añadido frente a la gran mayoría de despachos dedicados a esta actividad.

Gracias al volumen de trabajo que gestiona, la experiencia acumulada, y la selección de proveedores y relaciones desarrolladas durante años, hoy ponen a disposición de las comunidades excelentes contratos para los servicios que necesitan, tanto por precio, como por condiciones y organización de los mismos. En referencia a los asuntos legales, son administradores con experiencia en entornos complejos y exigentes, y prestamos un asesoramiento legal experto y cualificado que complementan con la colaboración de despachos de abogados profesionales que ponen al servicio de nuestros clientes:

La organización:

- Administración y Finanzas
- Atención al Cliente y Marketing
- Gestión de Instalaciones y Contratas
- Asesoría Legal

Por último, y acorde con los tiempos de información global que vivimos, ponen a su disposición actuales medios de información y control de su comunidad como es un sitio privado en internet donde compartir información y dar transparencia a la gestión: documentación del edificio, contratos, actas, procesos de compra, programas de trabajo, tablón de anuncios, etc.



Administración de fincas Alejo y Rosa es una empresa familiar dedicada a la gestión integral de comunidades de propietarios en Valencia. La empresa nació en el año 2000 dirigida por Alejo y por Rosa, administradores colegiados. Hoy en día más de 80 comunidades de propietarios han depositado su confianza en Administración de fincas Alejo y Rosa, lo que supone una buena cartera de clientes.

Intentan venderse de cara a las comunidades de propietarios:

1. Ofreciendo un servicio eficaz, rápido y comprometido.
2. Haciendo que el equipo esté en continua formación a través de cursos y congresos.
3. Siendo conocedores de toda la normativa legal a tiempo real y de forma previsiva.
4. Teniendo un seguro de responsabilidad civil para posibles negligencias en su actuación.

Su ventaja competitiva reside un servicio extra que poseen, pues tienen en la empresa un departamento de arquitectura para realizar reformas y proyectos de mejora en las fincas. Administración de fincas Alejo y Rosa ofrece un servicio exclusivo de asesoramiento relacionado con la obras de reforma en comunidades de Valencia.

El equipo, dirigido por la arquitecto Eva Pérez, adscrita al Colegio de arquitectos de Valencia , se encarga de gestionar las obras de reforma y construcción a nivel de comunidades y también a nivel particular, aportando ideas creativas. Dinámica, extremadamente perfeccionista en el trabajo y fácilmente amigable, necesario para las buenas relaciones entre proveedores y colaboradores.



Ábac un despacho profesional de administradores de fincas colegiados (Números de Colegiación: 1757 y 2276), dedicado al asesoramiento y administración de comunidades de propietarios. El despacho está compuesto por abogados ejercientes (Números de Colegiación: 3525 y 12800) con dilatada experiencia en materia de propiedad horizontal y otras materias jurídicas. Estos les convierte en un despacho multidisciplinar que puede resolver cualquier problema desde todas las disciplinas del derecho y defender directamente a sus clientes en los Juzgados.

Actualmente prestan nuestros servicios en Valencia capital y en poblaciones limítrofes como Torrente, Paiporta, Picaña, Alaquás y Aldaya sumando en total más de cien Comunidades de Propietarios que confían en esta empresa. Por otra parte, disponen de la última tecnología informática lo que les permite facilitarles al momento y mediante internet, la información y documentos fundamentales relativos a las comunidades como actas, convocatorias a reuniones etc. Además disponen de un servicio las 24 horas del día los 365 días del año, una ventaja que cada vez mas están adoptando los despachos profesionales y que hasta hace poco ninguno tenía.

Su diferenciación como despacho profesional de administradores de fincas reside en el equipo jurídico que posee, pues éstos dan servicio penal, laboral y civil. Esto da un valor añadido a la administración y una imagen mas profesional.



En Administraciones Madrid dan prioridad a las necesidades de los propietarios y al buen funcionamiento y conservación de la comunidad. A esta empresa la avala los más de cuarenta años administrando fincas con eficacia, ética y responsabilidad. La continuidad de sus clientes avala la confianza y seguridad que aporta a todos los propietarios.

Administraciones Madrid intenta despuntar del resto de competidores aportando como valor añadido los siguientes estándares:

- **ÉTICA Y COMPROMISO:** con una gestión transparente y demostrable



- EXPERIENCIA Y PROFESIONALIDAD, avalada por 40 años de experiencia administrando fincas. Equipo de profesionales expertos en propiedad horizontal, derecho, contabilidad y gestión. Expertos acreditados por el Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia.
- RAPIDEZ Y EFICACIA: en la resolución de incidencias; en el cumplimiento de los acuerdos.
- AHORRO EN COSTES PARA LA COMUNIDAD. Gestionamos los gastos para el mantenimiento de la comunidad revisando la mejor relación precio-calidad del mercado, en su sector.
- MEDIACIÓN Y CAPACIDAD NEGOCIADORA: Para alcanzar acuerdos en situaciones de conflicto. Mediamos para lograr acuerdos que beneficien a la comunidad.
- ATENCIÓN PERSONALIZADA. Aportamos un equipo humano motivado y a su disposición. Atendemos todas las consultas que precisan los clientes. Damos valor a la escucha porque cada propietario es único.
- INFORMACIÓN DETALLADA: Contamos con la mejor tecnología informática para mantenerles informados. Consulta online del despacho 24 horas, con acceso directo a su comunidad, para consulta de documentación y notificaciones.

Se han identificado y comentado brevemente algunas de las empresas que compiten y realizan la actividad de administrar comunidades de propietarios. La intención no ha sido otra que observar que ofrecen los demás competidores para poder tomar una ventaja sobre ellos. El gran número de empresas dedicadas a este negocio, la poca diversidad a la hora de ofrecer el servicio y la cobertura geográfica que es más bien reducida hace que la cuota de mercado de cada una de las empresas dedicadas a la administración se baje. Si que es verdad como hemos podido observar que muchas de ellas buscan añadir valor a su empresa, dirigiéndose y ampliando su actividad hacia servicios relacionados como jurídico, inmobiliario, reformas, etc.

3.4 ANÁLISIS DE MERCADO.

Una vez realizado el estudio de la competencia directa identificando distintas empresas del sector que por sus años en el sector y volumen de su cartera de clientes son competidores potenciales, pasamos al estudio de las necesidades del cliente, lo que supondrá el estudio de los diferentes segmentos de mercado. Un segmento de mercado es un grupo de clientes que tienen necesidades similares y que son diferentes de las necesidades de clientes en otras partes del mercado. (Johnson, y otros, 2010).

Centrándonos en la definición de segmento de mercado podríamos decir que los clientes que demandan nuestro servicio pertenecen a un mismo segmento

resultando muy difícil encajar a nuestros clientes en diferentes grupos. Las necesidades que presenta una comunidad de propietarios se reducen a la correcta administración, gestión y mantenimiento de su edificio, llevando de forma adecuada la contabilidad y solucionando los diversos problemas que vaya surgiendo.

Sin embargo, analizando de una forma mas exhaustiva el mercado, sí podemos discernir entre dos segmentos de mercados, cuya diferencia en las necesidades de un grupo u otro viene dado más por el tamaño de la propia comunidad y servicios que posee que por el servicio que pueda ofrecerles una empresa u otras, estos son:

- ❖ Pequeñas comunidades: Se trata de fincas urbanas compuestas por un número determinado de propietarios mas bien bajo (entre 10-50 puertas), cuyas necesidades frente a un administrador se reducen, al mantenimiento de la finca (ascensor, limpieza de escalera y rellano, averías, etc.) y la llevanza de una adecuada contabilidad. Este tipo de comunidad de vecinos conforma el grueso de la demanda del mercado.

Ilustración 6. Edificio Urbano



Fuente: Google, 2013

- ❖ Urbanizaciones o complejos: Desde hace varios años esta cogiendo fuerza en la ciudad de Valencia este tipo de construcciones, que no son otra cosa que comunidades que se desarrollan en común y que a su vez todas ellas conforman o tienen en común el disfrute o explotación de elementos comunes, tales como piscinas, zonas de juegos, viales, zonas deportivas, zonas verdes, etc. A diferencia de las anteriores, este tipo de comunidad no solo requiere el mantenimiento de la finca sino que aumenta la complejidad con las zonas comunes.

Ilustración 7. Complejo Urbanístico o Residencial.



Fuente: Google, 2013.

Por tanto, pese a que las necesidades tanto de un tipo de comunidad como de otro son las mismas en cuanto a que requieren mantenimiento y gestión, difieren unas de otras del volumen de trabajo. Mientras que una pequeña comunidad puede ser llevada fácilmente por cualquier tipo de administración, las comunidades y urbanizaciones requerirán despachos con mas experiencia, con tecnologías nuevas para facilitar la comunicación entre el gran número existente de propietarios, con mas contactos para poder facilitar varios presupuestos de mantenimiento de jardines, piscinas, zonas deportivas, etc. Y en definitiva un número notorio de funciones que no requiere la pequeña comunidad.

Es importante citar la importancia que tienen cada segmento en los beneficios que reporta para nuestra actividad. Mientras que el segmento de pequeñas comunidades supone un ingreso muy bajo unitario (por comunidad de vecinos) y por ello, requeriremos un volumen muy alto de comunidades, el segmento de las mancomunidades o complejos significa un ingreso muy alto para la empresa por cada una que captamos para nuestra cartera de clientes.

Por ello, Consulting Inmobiliario EME2 pone mucho énfasis en conseguir comunidades del segundo tipo, es decir, grandes comunidades que supongan una gran rentabilidad, pues tiene los suficientes recursos internos y externos para realizar una correcta gestión de este tipo de fincas. El problema de la nuestra empresa radica en el precio ofertado, pues la entrada al mercado de nuevos competidores no profesionales y la falta de regulación del precio, hace que el cliente opte por contratar la empresa con el servicio más barato, lo cual significa en muchas ocasiones una peor gestión.



Efectivamente, la competencia actual en este sector se está produciendo vía precios, pero el problema estriba en que hasta el momento los clientes no perciben diferencias significativas entre unos despachos y otros, por lo que el único elemento a comparar queda limitado a esta variable. Si somos capaces de diseñar un “producto” único, que aporte valor añadido por encima de sus competidores, existirá un grupo de clientes que nos seleccionará entre otros muchos despachos, e incluso probablemente, muchos de ellos estén dispuestos a pagar un precio superior al que le ofrecen otras empresas del sector. A pesar de la importancia competitiva que tiene el precio en cualquier industria, es evidente que no todos los consumidores escogen siempre los productos más baratos; la gran mayoría de las empresas líderes de cualquier sector no son precisamente las más baratas. Las mejores empresas, en la actualidad, tienen claro que no se trata de tener muchos clientes, sino clientes rentables.

3.5 EPÍLOGO

Mediante el estudio del macro entorno, hemos podido observar una serie de influencias que afectan a nuestra empresa de una forma positiva. De esta manera, podemos decir que la situación política de nuestro país presenta un marco estable con una estructura democrática consolidada, además de que nuestra actividad se asienta sobre la ley de Propiedad Horizontal, una ley en constante evolución y mejora; la situación económica por su parte presenta un clima de estancamiento e inestabilidad como señalan los indicadores y dificultad para las empresas en conseguir financiación; el factor social presenta una situación favorable demográficamente hablando, sin embargo el sistema educativo presenta carencias y falta de formación en lo que a nuestra actividad se refiere; por último el factor tecnológico hemos visto que es de suma importancia para que nuestra empresa se adapte a los cambios y aumente la calidad y eficacia de sus servicios.

Las fuerzas competitivas (Cinco fuerzas de Porter) con las que hemos estudiado el micro entorno, presentan una intensidad media, con una amenaza de entrada baja-media; amenaza de sustitutivos baja (servicio muy poco diferenciado); poder de compradores alto (poca diferencia en el servicio entre empresas); poder de proveedores bajo-medio; rivalidad competitiva bastante alta.

Del estudio de mercado realizado, extraemos dos tipos de clientes o dos segmentos de mercado: pequeñas comunidades de vecinos y urbanizaciones o complejos urbanos. Ambos requieren mantenimiento y gestión pero las primeras de una forma mas sencilla y con menores necesidades que las otras.





CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA



CAPÍTULO 4. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La dirección estratégica ha alcanzado en la última década la importancia que se merece, su estudio y aplicación en el mundo empresarial es imprescindible para conseguir, alcanzar y mantener una ventaja competitiva que permita obtener un rendimiento aceptable en los negocios y asegurar una continuidad de futuro.

Desarrollar una estrategia empresarial novedosa siempre ha sido una de las principales obsesiones de la mayoría de las empresas, pero cuando eso pasa a convertirse en pensar en estrategias ganadoras, es decir, aquellas que gozan de garantías de éxito por encima de la media, se convierte en una verdadera quimera.

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al el logro de objetivos definidos y alcanzables.

Con el fin de detectar esa línea de acción de la empresa vamos a definir los conceptos de misión, visión, valores y objetivos. Pese a que no han sido escritos de manera precisa por la misma, los deduciremos en concordancia con lo que ha venido haciendo a lo largo de sus muchos años de actividad.

4.1 MISIÓN.

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas (Thompson Arthur y Strickland A. J. III)

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos que mostramos en la siguiente ilustración:

Ilustración 8. Misión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2013

4.2. VISIÓN

En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige nuestra empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Consulting Inmobiliario EME2 S.L. quiere ser una empresa adaptada a las nuevas tecnologías y condiciones cambiantes del mercado para mantenerse como la empresa competitiva que es, demostrando los valores con los cuales nos sentimos identificados para la consecución de nuestro objetivo, la satisfacción de nuestros clientes.

Ilustración 9. Visión de la Empresa.



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

4.3. VALORES.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

En Consulting Inmobiliario EME2 S.L, el gerente que regenta la empresa cita como cimientos de su despacho profesional los siguientes valores:

CONOCIMIENTO

Nuestra capacidad de gestión se apoya en nuestra alta titulación académica, especialistas Universitarios en Derecho, Económicas y expertos en gestión de inmuebles y en la Ley de Propiedad Horizontal. Esta formación se ha ido complementando a lo largo de nuestra actividad profesional con los conocimientos aportados por los máster realizados y los diversos cursos del Colegio de administradores de Fincas de Valencia, al que pertenece nuestra firma.



TRANSPARENCIA

Realizamos todas las actuaciones con la máxima transparencia, honestidad, eficacia y rentabilidad para su Comunidad.

COLEGIACION Y AUDITORIAS

Realizamos un doble control de los servicios prestados, por una parte actuamos bajo la tutela del Colegio de Administradores de Fincas, por otra, nuestra empresa desarrolla auditorías internas para conocer el grado de satisfacción de las Comunidades que administramos.

SERVICIO PERSONALIZADO

Realizamos un servicio personalizado con el único objetivo de mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

COMPROMISO Y ORIENTACION AL CLIENTE

Nuestro trabajo es más complejo y amplio que la tradicional gestión de fincas, asesoramos globalmente a los propietarios, realizamos tantas visitas semanales como la comunidad requiera. Nos hemos adaptado a las nuevas normativas y necesidades de las Comunidades. Nuestro despacho de Administración de fincas está compuesto por un equipo de profesionales con larga experiencia en la administración de fincas y asesoría jurídica que hacen del servicio al cliente nuestra razón de ser.

DIÁLOGO

Queremos fomentar la comunicación entre vecinos para evitar cualquier disputa, mal entendido o discrepancias de opiniones. Nosotros SÍ nos preocupamos por las comunidades que gestionamos y resolvemos los problemas en cuanto surgen.

CERCANIA

Ofrecemos un trato personalizado y una respuesta a cada necesidad. Su Administrador más cerca, más disponible. El Administrador facilitará su número de teléfono móvil a los vecinos y su cuenta de correo electrónico, para que le hagan llegar todas sus solicitudes de información, que serán debidamente atendidas.

ORIENTACIÓN AL LOGRO EN LAS COMUNIDADES: Consecución de acuerdos, a través de nuestros conocimientos y con una comunicación cercana, honesta, abierta y sincera, convertimos las necesidades de su Comunidad en acuerdos comunitarios objetivos.



4.4. OBJETIVOS

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar. Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

AUMENTAR NUESTRA CARTERA DE CLIENTES

Buscamos conseguir más comunidades de propietarios para gestionar, sin ponernos límites, por que creemos en la calidad y la profesionalidad de nuestro servicio.

CONSOLIDAR UN EQUIPO HUMANO PROFESIONALIZADO Y MOTIVADO

Diseñar una estructura organizativa competitiva, con responsabilidad y funciones asignadas a cada empleado. Desarrollar y retener un equipo con talento y motivado que sea evaluado y retribuido de una forma coherente y adecuada.

MEJORAR LA EFICACIA DE NUESTROS SERVICIOS

Buscamos una mejora continua en la mediación de nuestros servicios, de modo que el cliente pueda sentirse con el paso del tiempo cada vez más satisfecho.

EXPANSIÓN DEL ÁREA DE ACTIVIDAD

Pretendemos aumentar cuota de mercado ofreciendo nuestros servicios de gestión captando comunidades en zonas periféricas de la ciudad y poblaciones de la provincia de Valencia.

REALIZAR UNA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD

Uno de los objetivos de la empresa que se ha fijado en el corto plazo es dar a conocer el despacho a través de la publicidad. Se pretende la realización de una página web ofreciendo nuestros servicios y facilitando el contacto.

4.5. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

4.5.1 FORMA JURÍDICA

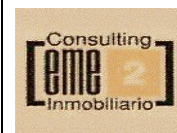
La forma jurídica elegida por nuestra empresa fue la de Responsabilidad Limitada, se eligió dicha forma por su características y por sus ventajas.

La normativa reguladora de las sociedades limitadas define sus características, siendo las más relevantes:

- ❖ **Número de socios:** mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal. Pueden ser personas físicas o jurídicas.



- ❖ **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- ❖ **Clase de socios:** pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- ❖ **Nombre o Denominación Social:** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L. o de Sociedad Limitada o su respectiva abreviatura S.L.
- ❖ **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie, como por ejemplo un ordenador, una furgoneta o cualquier otro bien, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores.
- ❖ **División del capital social:** en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- ❖ **Domicilio Social:** lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España. Un cambio de domicilio social dentro del mismo municipio puede ser aprobado por el Administrador pero para un traslado de municipio es necesario el apoyo en Junta de Socios.
- ❖ **Objeto Social:** es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades.
- ❖ **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde.
- ❖ **Órgano de Administración y gestión:** Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentiza el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más administradores). En Estatutos se recogerá la duración del cargo (lo normal es hacerlo indefinido) y, en caso de existir, la retribución.



- ❖ **Responsabilidad de la gestión:** recae sobre los administradores, no sobre los socios.
- ❖ **Junta General de socios:** es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por los administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las Juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores. Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo solicite socios que representen el 5% del capital social.
- ❖ **Obligaciones fiscales:** una sociedad limitada está obligada a tributar por el Impuesto de sociedades y el IVA.
- ❖ **Régimen Seguridad Social:** régimen de autónomos para administradores y socios que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general.

En cuanto a las ventajas por las cuales se eligió esta forma jurídica fueron las siguientes:

- ❖ Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- ❖ Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- ❖ Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez.
- ❖ El nº de socios es el mínimo posible, uno, por lo que puede ser unipersonal.
- ❖ Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 €, sin contar la aportación de capital social.
- ❖ A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, del orden de 50.000 €, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas.
- ❖ Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravarlo como gasto.



- ❖ Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

4.5.2. RÉGIMEN FISCAL

El régimen fiscal de la empresa será el de Empresa de Reducida Dimensión (ERD), ya que es una empresa de nueva creación y el requisito para acogerse a este régimen es no superar la cifra de negocios de 10 millones de euros. Las ventajas de estar dentro de este régimen son principalmente la anticipación de gastos, pero vamos a analizarlas una a una:

- ❖ *Libertad de amortización para inversiones* y se aplica a los elementos que reúnan las siguientes características:
 - Bienes de inmovilizado material nuevos.
 - Puestos a disposición de la empresa en el ejercicio en el que tenga la consideración de reducida dimensión.
 - Se aplica con independencia del uso del elemento, tanto si se emplea en la actividad productiva de la empresa como si se cede su uso a terceros.
 - Actualmente la plantilla no debe incrementarse, anteriormente en el ejercicio en que los bienes entrasen en funcionamiento, debía incrementarse en relación con la plantilla de los 12 meses anteriores. este incremento debía realizarse en los 24 meses siguientes al período impositivo donde los elementos entran en funcionamiento y se debía mantener al menos durante otros 24 meses.
 - El límite de inversión que puede beneficiarse de libertad de amortización es el resultado de multiplicar la cifra de 120.000 euros por el incremento de plantilla, calculado con dos decimales.
 - La libertad de amortización es incompatible con: la bonificación por actividades exportadoras en cuanto a los beneficios que se inviertan en esta actividad, reinversión de beneficios extraordinarios o deducción por reinversión de beneficios extraordinarios. libertad de amortización para inversiones de escaso valor, que son los elementos del inmovilizado material nuevos cuyo valor unitario no exceda de 601,01 euros (el límite de la inversión conjunta en el período impositivo es de 12.020,24 euros.)
- ❖ *Amortización acelerada del inmovilizado material nuevo y del inmovilizado inmaterial*, estos bienes podrán amortizarse fiscalmente en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 2 el coeficiente de amortización lineal máximo previsto en las tablas de amortización oficialmente aprobadas. El



fondo de comercio, las marcas y los derechos de traspaso pueden amortizarse fiscalmente multiplicando por 1,5 su amortización contable.

- ❖ Las empresas de reducida dimensión pueden dotar *una provisión global* que no exceda del 1% sobre el saldo de deudores que tengan al final del ejercicio, excluidos aquellos sobre los que se haya dotado provisión para insolvencia individual.
- ❖ *Los elementos del inmovilizado material* en los que se reinvierta el importe obtenido en la transmisión de otros elementos del inmovilizado material, pueden amortizarse en función del coeficiente que resulte de multiplicar por 3 el coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas de amortización fiscalmente aprobadas. Deben reunir los siguientes requisitos:
 - La entidad debe considerarse de reducida dimensión en el periodo en que se transmita el elemento del inmovilizado.
 - Debe producirse una transmisión onerosa de elementos de inmovilizado.
 - El elemento transmitido tiene que estar afecto a las actividades económicas.
 - Debe reinvertirse el importe total de la transmisión.
 - El elemento adquirido, nuevo o usado, tiene que quedar también afecto a la actividad económica.
 - La reinversión debe realizarse en el período comprendido entre el año de entrega del elemento y los tres años siguientes.
 - La base de amortización es el precio de compra del elemento de inmovilizado material, siempre que sea igual o inferior al importe de la transmisión. si es mayor solo se aplica la amortización acelerada sobre el importe obtenido en la transmisión.
 - Los sujetos pasivos tienen que informar en la memoria del importe de las rentas acogidas a la exención por reinversión, el período impositivo donde se generan las rentas y la descripción de los elementos patrimoniales en los que se materializa la reinversión, durante el tiempo de permanencia de los elementos en que se materializa la inversión.
- ❖ *Los contratos de arrendamiento financiero* tienen las mismas características que en una empresa normal, con las salvedades de que es gasto fiscalmente deducible la carga financiera y la parte de cuota de recuperación del bien, en el importe de aplicar al coste del bien el triple del coeficiente de amortización lineal máximo de las tablas. Además, los excesos de recuperación del coste que



no hayan podido deducirse, se pueden deducir en los períodos impositivos siguientes, con el mismo límite del triple del coeficiente de amortización.

❖ *El tipo impositivo* para las empresas de reducida dimensión es:

- 25% de la base imponible hasta los 120.202.41 euros
- 30% para el exceso.

❖ También cuenta con una serie de *deducciones* solo para ERD.

4.6 EPÍLOGO

Como hemos visto en este capítulo, la empresa no tenía definidos formalmente la visión, misión, valores y objetivos de la empresa, conceptos que conforman la estrategia corporativa de la empresa y que como hemos comentado suponen los pilares sobre los que se asienta la actividad.

Sin embargo, a través del gerente, hemos podido definir cada uno de los puntos, basándose en la trayectoria de la empresa llevada desde su formación y en la actual dirección y gestión de la misma.

Según lo estudiado, podemos decir que es una empresa centrada en la satisfacción del cliente, pero no solo en el aspecto de dar el servicio de manera eficaz y eficiente, sino además, en dar una imagen lúcida, transparente y de confianza.

En cuanto a la forma jurídica, la empresa seleccionó la de Responsabilidad limitada tanto por las características que ofrece ésta como por las ventajas fiscales a las que se ve afecta tomando este tipo de sociedad mercantil.





CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE PROCESOS Y OPERACIONES



CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE PROCESOS Y OPERACIONES

La Dirección y Gestión de Operaciones trata acerca de la forma en que las empresas u organizaciones producen bienes y servicios. Cada cosa que vestimos, cada comida que consumimos en un restaurante, cada libro que leemos o incluso cada objeto que utilizamos para hacer deporte, llega hasta nosotros gracias a los Directores de Operaciones que organizan su producción. Cada libro que sacas de la biblioteca, cada tratamiento que recibes en un hospital, cada servicio que recibes de una tienda y cada clase a la que asistes en la universidad han sido producidos.

En este apartado analizaremos temas fundamentales como la localización de la empresa, los recursos necesarios para dar nuestro servicio, la distribución en planta de nuestro despacho, los procesos que en él ocurren para producir el servicio, etc.

Para cualquier empresa es importante definir y detallar estos puntos, pues va a suponer un aporte para el logro del éxito de nuestra empresa.

5.1. LOCALIZACIÓN

Consulting Inmobiliario EME2 esta situado en la C/ González Martí Nº7, en el primer piso de una finca urbana de ocho alturas en el distrito de Extramuros, en el cual se sitúa una gran parte de su cartera de comunidades de propietarios.

Extramuros es el nombre que recibe el distrito número 3 de la ciudad de Valencia. Limita al norte con Campanar, al este con Ciudad Vella y Eixample, al sur con Jesús y al oeste con Patraix y La Olivereta. Esta compuesto por cuatro barrios: Botánico, La Roqueta, La Petxina y Arrancapins. Su población censada supera los 50.000 habitantes según el Ayuntamiento de Valencia.

El distrito de Extramuros es uno de los barrios más céntricos de la ciudad. Sin embargo, su nombre todavía hace referencia a la zona que quedaba fuera de los muros de la ciudad. Sin embargo, la expansión que ha sufrido la ciudad le ha convertido en un distrito céntrico y residencial idóneo para tener nuestro centro de operaciones.

Ilustración 10. Mapa de distritos en Valencia y calles limítrofes.



Fuente. Google, 2013.

Extramuros cuenta con diferentes lugares de interés entre los que destacan las Torres de Quart y el Jardín Botánico de la Universidad de Valencia, así como la Estación del Nord, en el extremo sur del distrito.

Obviamente este distrito cuenta con una magnífica red de comunicaciones y servicios de transporte público como autobuses, metro y tren. Son cuatro las grandes vías que limitan el área del distrito Extramuros: Guillem de Castro, Játiva, Pérez Galdós y Paseo de la Petxina (Antiguo Cauce del Río Turia).

5.2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

Los recursos de la empresa son los inputs necesarios para la obtención del output objeto de la actividad de la empresa. Estos inputs, recursos o factores productivos, que pueden ser físicos (planta, personas, recursos financieros) o no (información, reputación y conocimiento), generan un output diferente en función de la tecnología utilizada para combinarlos.

Puesto que se trata de una empresa cuyo objeto es la gestión de comunidades de propietarios y por tanto, estamos hablando de un servicio, sus recursos tangibles no son muchos pero sí necesarios. A excepción de un vehículo, el resto de bienes que posee la empresa son los considerados fiscalmente como bienes de escaso valor económico. Entre ellos destacamos:

Smart For Two. Vehículo de la empresa que tanto por su tamaño como por su consumo resulta muy útil para las gestiones de calle de ésta. Con él se realizan tareas como el reparto de correspondencia a las comunidades, ingresos a cuenta en los bancos de las comunidades, visitas a comunidades para ver siniestros, etc. Puesto que la gran mayoría de las comunidades se encuentran en Valencia, su facilidad de aparcamiento y su ahorro en gasolina favorece a la realización de gestiones mas eficientes.

Cánon IR 2270. Equipo combinado de impresión puede imprimir, escanear, copiar, enviar faxes, comunicarse electrónicamente, documentos acabados, gestión de flujo de trabajo, todo ello con la seguridad del documento. Es un dispositivo flexible y asequible para pequeños grupos de trabajo de oficina. Resulta fundamental esta impresora de última tecnología para las épocas de liquidación donde hay que imprimir una circular por propietario, con lo que al llevar mucho volumen de fincas resulta un trabajo largo. Esta impresora esta conectada por Wifi a todos los ordenadores del despacho con lo que se envían desde éstos todos los documentos.

Ilustración 11. Canon IR2270



Fuente. Pagina web oficial de Canon.

Brother DCP-7045N. Equipo multifunción láser monocromo con impresora, copiadora y escáner en color. Incluye alimentador automático de documentos y tarjeta de red. Es un equipo láser monocromo con impresora y copiadora que incorpora escáner color en un único dispositivo y que es utilizado por el contable para tareas de impresión y escaneo cotidianas. Destaca por su alta productividad, rápida instalación y sencillo manejo en las operaciones de uso diario gracias a su sencillo e intuitivo panel de control.

Ilustración 12. Equipo Multifunción Brother DCP-7045



Fuente. Página oficial Brother

Ordenadores de sobremesa HP Pavilion. Cuatro equipos informáticos, usados cada uno para una función por las distintas figuras del despacho, secretaria, contable, administrador y administrativo. Sin embargo todos ellos están interconectados en red para hacer eficiente el flujo de información.

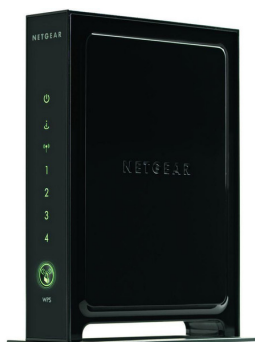
Ilustración 13. Ordenador HP Pavilion



Fuente. Página Web Oficial Hp.

Netgear Router N300. Es un Router inalámbrico es ideal para el uso de Internet profesional y personal, ofreciendo velocidad Wireless-N para descargas simultáneas, la voz y la música, y juegos en línea. Fiable y seguro, viene con control parental gratuitas para garantizar una experiencia segura en Internet. Incluye un panel de control personal, que le permite administrar, controlar y reparar la red doméstica. Con el aseguramos una gran velocidad entre los equipos de nuestra oficina y una seguridad contra posibles virus y piratas informáticos

Ilustración 14. Netgear Router N300



Fuente. Página Web Oficial Netgear

Teléfono Vodafone Neo4000. Terminal de sobremesa fijo sin cables que se comporta como un teléfono móvil. Este terminal forma parte de los dispositivos de sobremesa compatibles con Oficina Vodafone, un servicio para profesionales con el que unificar y movilizar las comunicaciones, ya seas autónomo, pyme o gran empresa. Con él los distintos puestos de trabajo quedan también intercomunicados, con un número de extensión por dispositivo. Se disponen de tres en la oficina, uno para el gerente, otro para la jefa de administración y otro para el contable.

Ilustración 15. Teléfono Neo4000



Fuente. Página Web Oficial de Vodafone



5.3. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

La distribución en planta es una tarea fundamental en la reducción de costes y el incremento de la productividad a la que sin embargo no muchas empresas dan la debida importancia. Cuando se usa el término distribución en planta, se alude a veces la disposición física ya existente, otras veces a una distribución proyectada frecuentemente al área de estudio o al trabajo de realizar una distribución en planta.

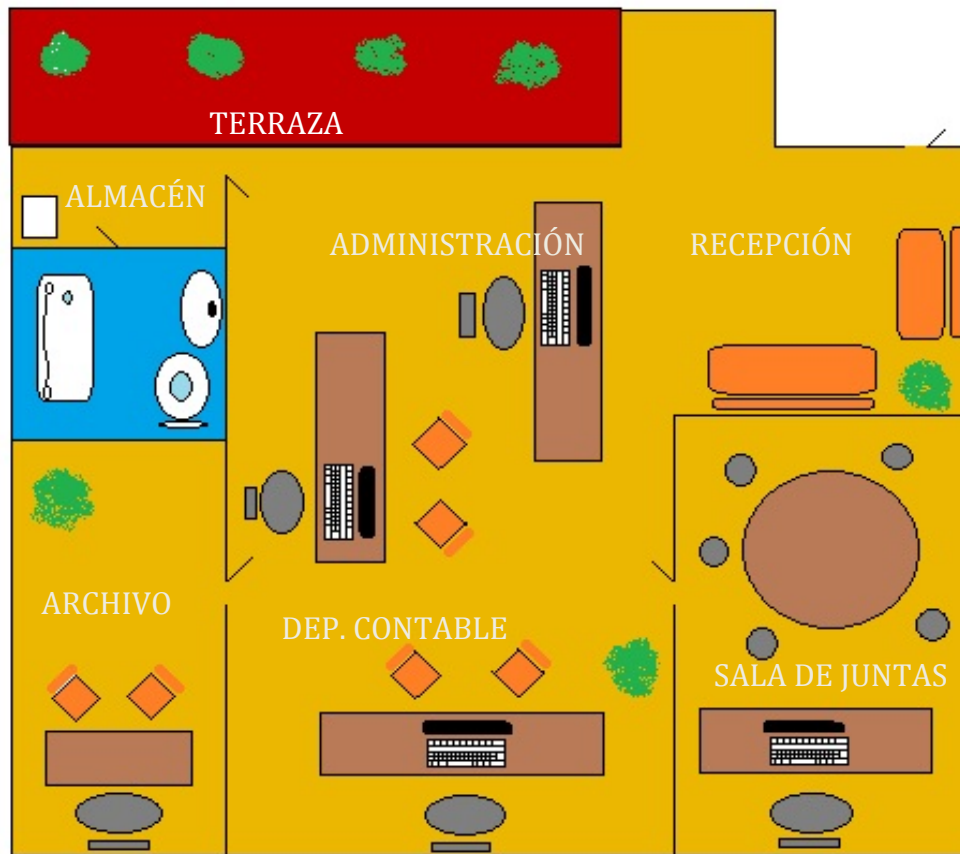
Las decisiones sobre distribución implican la determinación de la localización de los departamentos, de los grupos de trabajo dentro de los departamentos, de las estaciones de trabajo de las máquinas y de los puntos de mantenimiento de las existencias dentro de una instalaciones de producción.

El objetivo básico que buscamos es hallar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo, que se la más económica para el trabajo, al mismo tiempo que la mas segura y satisfactoria para los empleados.

Para conseguir una buena distribución de planta se debe considerar:

- **Unidad.**-Para alcanzar la integración de todos los elementos o factores implicados en la unidad productiva, para que se funcione como una unidad de objetivos.
- **Circulación mínima.**-Procurar que los recorridos que efectúa la información y los hombres, de operación a operación sean óptimos lo cual requiere economía de movimientos, de equipo, de espacio.
- **Seguridad.**-Para garantizar la seguridad, satisfacción y comodidad del personal, consiguiéndose así una disminución en el índice de accidentes y una mejora en el ambiente de trabajo, pese a que en nuestra empresa no existe mucho riesgo de accidente.
- **Flexibilidad.**-La distribución en planta necesitará, con mayor o menor frecuencia adaptarse a los cambios en la circunstancias bajo las que se realizan las operaciones, las que hace aconsejable la adopción de distribuciones flexibles.

Ilustración 16. Distribución en Planta



Fuente. Elaboración Propia

A continuación describiremos las diferentes partes del despacho y la función que tienen. El orden de explicación no tiene porque coincidir con las etapas o fases del proceso de la producción del servicio.

Recepción. Es el hall de entrada donde se reciben a los clientes, propietarios, comerciales, proveedores y todas aquellas personas que de una manera u otra están relacionadas con nuestra empresa.

Zona de Administración. Zona habilitada por un mostrador para la atención de las personas que van llegando al despacho.

Departamento Contable. En esta sección se realizan las tareas relacionadas con la llevanza de la contabilidad de cada una de las comunidades de propietarios. Hay que matizar que no se encuentra separada de la zona administrativa puesto que muchas de las consultas de nuestros cliente tienen que ver con temas contables y esto agiliza el despacho de personas.



Almacén. Es el lugar donde guarda gran parte del material de oficina necesario para el funcionamiento de la actividad, tales como las cajas de sobres con ventanilla y sin ventanilla, bloques de folios blancos, carpetas, dossiers y también artículos de limpieza.

Archivo. Esta zona es un despacho habilitado a modo de almacén con armarios de puerta corredera, utilizados para el archivo definitivo de todas las liquidaciones de años anteriores de cada una de las comunidades de propietarios. Su archivado está estipulado por la ley, pues se obliga a tener todas las facturas contables un mínimo de 5 años naturales.

Sala de Juntas. Despacho donde realiza su actividad el administrador o gerente de la empresa, en el cual recibe las visitas y realiza las reuniones pertinentes.

5.4 OPERACIONES EN PLANTA

Son muchas y muy diversas las actividades que tienen lugar en nuestro centro de trabajo desde que entra la necesidad del cliente hasta que sale como output o servicio completo. En este apartado vamos a desglosar el cómputo total de actividades que se realizan en el despacho agrupadas por tipos de procesos.

En nuestra empresa podemos discernir entre tres tipos de procesos o grupos de actividades, necesarios para que el servicio que damos sea completo, eficaz y de calidad:

- Proceso administrativo.
- Proceso contable.
- Proceso de reuniones.

En lo que se refiere al proceso administrativo se puede decir que constituyen el grueso de la función dentro del despacho. Como su propio nombre indica, las administraciones de fincas son empresas de servicios y por ello la mayor parte de su actividad radica en atender a las necesidades de las fincas y mediar en nombre de los propietarios, para que la comunidad esté en buenas condiciones de habitabilidad y conforme a las leyes dictan. Para la consecución de este objetivo se realizan muy diferentes actividades que analizadas globalmente conforman este proceso, y son:

1. *Atención Telefónica:* Recepción telefónica de las distintas personas que pudiesen llamar, como propietarios realizando algún tipo de aviso o industriales solicitando algún tipo de información sobre la comunidad entre otros. Una vez se recoge la información, se pasa a un parte de llamadas en un Excel, si la llamada no ha quedado satisfecha.



2. *Organización y archivado de documentos:* Durante la semana se reciben las facturas de luz, teléfono, agua, limpieza, mantenimiento del ascensor, reparaciones, etc. Cada finca administrada tiene un número y se trata de numerar cada factura con el número de finca correspondiente y su posterior archivado en carpetas individualizadas.
3. *Atención al cliente:* Los propietarios que no tienen domiciliados sus pagos al administrador acuden al propio despacho a pagar. En este caso, se buscaba el recibo trimestral que se quiere pagar y se cuña como cobrado.
4. *Gestiones de calle:* Diversas gestiones como presentar documentación de comunidades en el registro de entrada del ayuntamiento para la solicitud de vados o solicitudes de licencias o como puede ser la que necesita una rehabilitación de fachada, por ejemplo. También, llevar correspondencia a Correos o a las propias comunidades de vecinos e ir a bancos a llevar ingresos, pasar remesas y diversas gestiones bancarias más.
5. *Preparación de Liquidaciones:* Existen cuatro periodos de liquidaciones al año, y por lo tanto, los administrados pagan trimestralmente sus cuotas. Estos son los periodos de mayor actividad dentro de la empresa. En este caso, se imprimen las pre liquidaciones de cada comunidad, y se contacta bien vía mail o telefónicamente con cada uno de los presidentes para que pase por el despacha para firmar y dar su visto bueno a la liquidación. Una vez ha dado su “ok”, se realiza la impresión de una liquidación por puerta, se ensobra y se envía bien a correos o bien se buzonea directamente en el portal de la comunidad de propietarios. Una vez realizado esto, se pasa a organizar las facturas recibidas durante ese trimestre para su archivo definitivo en las *carpetas naranjas* (Carpesanos individualizados para cada finca en los que se encuentra las facturas por años y trimestres).

Respecto de las actividades relacionadas con el proceso contable, hay que decir que no es una contabilidad muy avanzada debido a las necesidades requeridas por la gestión de una comunidad. Consulting utiliza para ello uno de los mejores programas para la llevanza de la contabilidad de una finca, Fincas Plus. Fincas Plus es un programa específico para llevar una efectiva y ordenada administración de fincas. No es un programa muy complicado de utilizar pero sí necesita un curso de aprendizaje. Entre las actividades que conforman el proceso citamos:

1. *Registro de facturas:* Ocupa el grueso de la actividad contable. Se trata de realizar los asientos correspondientes a los gastos de cada comunidad al recibir cada factura. Se busca la comunidad correspondiente y se añaden los importes en la pestaña de gastos.
2. *Ingresos de propietarios:* La mayor parte de los propietarios tienen domiciliados sus recibos en la cuenta bancaria de la comunidad. Entrando



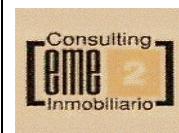
en la página del banco, se cotejará y verificará el pago individualizado y se pasará al programa. También, hay propietarios que pagan directamente en el despacho, luego se ingresa en persona en el banco y finalmente se pasa al programa.

3. *Consultas a clientes:* Muchos clientes llaman por teléfono realizando preguntas tales como cuánto adeudan o cuantas cuotas quedan para finalizar con algún tipo de derrama extraordinaria, entre otras. Hay de decir que esto requiere fluidez en el manejo del programa.
4. *Búsqueda de datos:* En muchas ocasiones, el administrador solicita datos sobre determinados propietarios que se tienen que buscar en el programa. E incluso cambiar datos como dirección de recepción de correspondencia o cambios de número de teléfono entre otras.

Por último, el proceso de reuniones engloba aquellas actividades que realiza el administrador como colegiado y que sólo el puede realizar por su conocimiento sobre la legislación y por su profesionalidad y experiencia para resolver conflictos y problemas:

1. *Moderación de Reuniones.* El administrador debe realizar dos juntas al año, una ordinaria y otra de carácter extraordinario. En ellas se tratan asuntos como las cuentas de la comunidad, cantidades que adeudan los morosos y otros asuntos que tratar. Él de debe dirigir la reunión de manera ordenada y con diligencia, acercando posturas entre vecinos y anotando todo lo dicho en la reunión.
2. *Elaboración de Actas.* Una vez el administrador realiza la reunión, ha de dar constancia de todo lo acordado en junta, mediante la elaboración de un escrito el que quedan plasmados los acuerdos, es el llamado libro de actas de cada comunidad. Además el administrador deberá enviar una circular a cada propietario con la misma a modo de nota informativa.

* *Libro de Actas:* Copiar de forma literal lo dicho en cada reunión de propietarios. El administrador de fincas tiene dos reuniones anuales con cada comunidad, una ordinaria y otra extraordinaria. En ella existen puntos del día tales como situación económica, renovación de poderes, derramas extraordinarias, otros asuntos a tratar, ruegos varios y preguntas, etc. Una vez realizada la reunión, el administrador detalla y resume en papel todo lo hablado en ella. Y finalmente, todo esto se plasma a mano y en bolígrafo en un libro llamado, libro de actas oficiales.



5.5. LOGÍSTICA EXTERNA

La logística de una empresa es un factor muy importante dentro de la cadena de valor, que debe desarrollar perfectamente para el éxito y buen funcionamiento de ésta. En este sentido, hablamos de realizar un buen almacenamiento y distribución del producto.

En nuestro caso, por el tipo de actividad que se realiza, no tenemos requerimientos de almacenaje de materia prima, sin embargo, la distribución de nuestro servicio toma un papel relevante en la satisfacción del cliente y profesionalidad de nuestro servicio.

La correspondencia es nuestro servicio hecho producto. Actas de reuniones tanto ordinarias como extraordinarias, circulares informativas, liquidaciones, balances de situación son algunos de los servicios que damos y que deben llegar a los propietarios a tiempo. Es por ello, que la calidad y eficacia de nuestro servicio depende en gran parte de tener una buena logística de distribución.

Nuestra empresa cuenta como hemos apuntado antes con transporte propio, un Smart ForTwo, con el que se realiza el mayor volumen de la distribución de correspondencia debido a que la mayor parte de la cartera de comunidades que posee, se encuentra en zonas urbanas cercanas. El resto de actividad se realiza mediante transporte ajeno, para ser exactos mediante una empresa de distribución de correspondencia llamada UNIPOST, que como hemos comprobado a lo largo de los años hace honor a sus estándares de calidad, seguridad y distribución.

Con esto queda satisfecha para nuestra empresa la simple, pero no por ello irrelevante, logística externa pues pensamos que los productos que tardan más tiempo del debido en entregarse por problemas logísticos perjudican a las ventas, y en definitiva, a la marcha del negocio. Por eso resulta fundamental trabajar con una operadora de logística que cuente con un buen equipo humano, y lo más importante, que se implique en conocer y aportar un valor real a la empresa.

5.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN

Durante los últimos años se han multiplicado los estudios tendentes a analizar la información como factor clave para la toma de decisiones en la empresa, clave de la gestión empresarial, y eje conceptual sobre el que gravitan los sistemas de información empresariales. Frecuentemente se ha utilizado el término informatización como sinónimo de sistemas de información. Y aunque la mayoría de los autores están de acuerdo en asumir que un sistema de información requiere un adecuado proceso de informatización, lo que también está claro es que no en todos los casos la construcción de un sistema de información lleva aparejado el uso de tecnologías de la información



Se considera que la información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido los ejes sobre los que había girado la gestión empresarial. Si la Teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información se ha convertido, ahora, en el cuarto recurso a gestionar.

Para Consulting una empresa dedicada a dar servicio al cliente, la información juega un papel clave para su éxito. Es muy importante gestionar y manejar los distintos flujos de información de una manera ordenada y organizada para poder tratarla y transformarla en datos útiles para el logro de nuestros objetivos.

Existen muchas fuentes de información para una empresa dedicada a la administración y gestión de fincas urbanas. Pues es crucial recoger y actualizar información desde el marco legal, para nuevas disposiciones y reglamentos en las comunidades, político, para cambios en las competencias de entes públicos o colegios, ambiental, para la adaptación de nuevas medidas sobre eficiencia energética, y desde muchos otros muchos ámbitos.

5.6.1. TIPOS DE INFORMACION EN LA EMPRESA

Para analizar de una forma más organizada cómo llega y afecta la información, diferenciamos en tres, los tipos de información que llegan a la empresa:

A) INFORMACIÓN AMBIENTAL

Las empresas obtienen información del entorno con el fin de determinar qué productos necesita el mercado y qué tecnologías existen para cubrirlas, es lo que denominamos, información ambiental o externa.

Es la información que entra en la empresa procedente del entorno, es esencial para poder tener éxito en los mercados actuales, fundamentalmente debe buscar:

- Capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. La empresa obtiene información procedente del entorno con el fin de determinar estrategias, como por ejemplo a qué servicios de nuestra actividad le dan una mayor importancia los vecinos de las comunidades.
- Adquisición de habilidades tecnológicas. La empresa obtiene información procedente del entorno con el fin de determinar qué tecnologías existen, para el correcto funcionamiento de las funciones de I+D, formación, aumentar la habilidad tecnológica de la empresa. Un ejemplo de ello es la adaptación a nuevos programas de contabilidad de fincas, como el versionado *Fincas Plus*.



Las empresas necesitan información sobre dos entornos muy distintos: entorno inmediato y entorno remoto, para informarse de cada uno de estos dos entornos existen:

- *Entorno inmediato.* Constituido por aquellos elementos con los que la empresa debe tratar a diario: propietarios, proveedores, distribuidores, competidores, colegio de administradores y reguladores.
- *Entorno remoto,* al que no se ha de enfrentar a diario, pero que debe monitorizar con el fin de identificar los cambios y tendencias que exijan una adaptación de las estrategias de la empresa a medio y largo plazo. Es un contexto más amplio: el clima político, la situación económica, las tendencias sociales y las innovaciones tecnológicas. Cada día el entorno remoto se hace más inmediato gracias a las NTIC.

B) INFORMACIÓN INTERNA

La empresa a la vez que recibe toda esa información externa, la va asimilando y procesando, uniéndola a la información interna generada por la propia empresa, este proceso le ayuda a desarrollar los productos y servicios que posteriormente ofrece a sus clientes. En toda empresa cabe distinguir 2 grandes tipos de información interna:

- Las empresas generan una gran cantidad de Información operacional, información que resulta del propio funcionamiento rutinario de la empresa (cartera de comunidades, gama de servicios, listados del inventario en almacén, registros contables, datos numéricos de control de la maquinaria), la cual suele ser formal, y fácilmente almacenable en algún tipo de registro físico.
- Las empresas generan conocimientos como resultado de la asimilación o digestión de información interna y externa, y de la explotación de las capacidades creativas de sus miembros (se diseñan nuevos servicios, se mejoran los procesos, se optimizan los mecanismos de gestión, etc.). La empresa aprende y su conocimiento se acumula en forma de know-how. Esta información es básicamente informal, se almacena en la experiencia de las personas.

C) INFORMACIÓN CORPORATIVA

Información corporativa. Así denominamos la salida de la información desde la empresa hacia el exterior. Toda empresa que quiera sobrevivir debe esforzarse en emitir hacia su entorno un mensaje diferenciado que le permita ser claramente perceptible por parte de los consumidores. Se puede distinguir 2 tipos principales de mensajes:



- La empresa puede llevar a cabo acciones directas de comunicación: lanzar una campaña publicitaria, explotar su imagen a través de acciones de patrocinio (como un página web), iniciar un proceso de I+D con el fin de genera un producto muy concreto, en este caso, la información que se emite al entorno está contenida en el producto en forma de tecnología aplicada.
- La empresa puede llevar a cabo acciones indirectas de comunicación, a través de la ruta operacional: una empresa que cuide la calidad de sus productos, está, quizás sin saberlo, esparciendo información por el entorno, ya que al satisfacer a sus clientes con productos de calidad consigue imagen de marca y un prestigio que los mismos clientes se encargan de difundir entre sus conocidos.

Ilustración 17. Tipos de Información en la Empresa.



Fuente. Elaboración Propia, 2013.

5.6.2. TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Asumimos que la aplicación de los sistemas de información al ámbito de la empresa, aunque puede orientarse a cualquier tipo de organización, incluye los siguientes tipos:

A) SISTEMA DE INFORMACION PARA LA GESTIÓN (MIS)

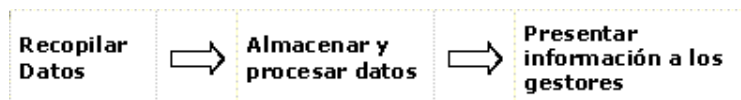
Los Sistemas de Información para la Gestión son un conjunto de herramientas que combinan las tecnologías de la



información (hardware + software) con procedimientos que permitan suministrar información a los gestores de una

organización para la toma de decisiones.

Podemos afirmar que estos sistemas se componen de tres funciones; la recopilación de datos, tanto internos como externos; el almacenamiento y procesamiento de información; y la transmisión de información a los gestores.



Parece que el uso de los sistemas de información para la gestión dejaban incompletas las necesidades informativas de los gestores de las empresas, surgiendo, así, distintos sistemas para la toma de decisiones. Describiremos los Sistemas Soporte a la Decisión, y los Sistemas de Información para Ejecutivos.

B) SISTEMAS DE SOPORTE A LA DECISIÓN (DSS)

El concepto de sistema de ayuda a la toma de decisiones se desarrolla por la confluencia de muy distintas áreas de conocimiento, cuyas aportaciones modelan el concepto final de DSS.

De tal manera que el marco teórico procede de las ciencias empresariales; de la informática, que hace uso de sistemas de gestión de bases de datos; de la ergonomía que aporta la necesidad de crear interfaces que permitan que un usuario utilice una herramienta con el menor esfuerzo posible; y del análisis de decisiones. Entre sus características principales destacan:

- El DSS soporta todas las fases del proceso de toma de decisiones: inteligencia, diseño, elección e implementación.
- El soporte se realiza a varios niveles de los equipos de gestión, desde los altos ejecutivos a los gestores de base.
- Soportan varios niveles de decisiones interdependientes o secuenciales y una variedad de procesos y estilos de toma de decisiones.
- Y son fáciles de usar.

5.7. SISTEMA DE CALIDAD

Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas en que ello constituye una buena ventaja competitiva, si se sabe gestionar y utilizar.

La gerencia moderna esta muy comprometida como algunos señalan a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible.

Todo ello hace necesario, la adopción de un sistema gerencial con orientación a la calidad que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

Las empresas modernas saben, que para permanecer en los mercados y garantizar una buena participación se debe tener presente, que la calidad actualmente es muy importante tenerla bien controlada, porque ella involucra como se sabe muchos factores clave de éxito.

5.7.1 CONCEPTO DE CALIDAD E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre si para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática y con un mecanismo de control o mantenimiento constante.

Ilustración 18. Mecanismos de control de un SGC



Fuente. Publicaciones Universidad de Alicante, 2011.



Existen varios Sistemas de Gestión de la Calidad, que dependiendo del giro de la organización, es el que se va a emplear. Todos los sistemas se encuentran normados bajo un organismo internacional no gubernamental llamado ISO, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización). ISO se encuentra integrada por representantes de organismos de estándares internacionales de más de 160 países, teniendo como misión:

1. Promover el desarrollo de la estandarización.
2. Facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios
3. Desarrollo de la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización.

5.7.2. MODELO DE CALIDAD EN NUESTRA EMPRESA

Actualmente nuestra empresa no dispone de ninguna certificación oficial de calidad reconocida por un organismo o empresa registrada con competencia para hacerlo como es el caso de AENOR. Sin embargo, puesto que pensamos que un reconocimiento en calidad añadiría valor de una forma notoria a nuestra empresa y que además, llevamos realizando nuestra actividad de forma profesional durante muchos años, conseguir una certificación ISO 9001 pasa a ser uno de los objetivos a corto plazo para nuestra empresa.

Para conseguir dicha certificación la empresa debe tener muy claro cuales son sus estándares de calidad, y por tanto, desarrollar su política de calidad. Pensamos que Consulting debe desarrollarla de acuerdo con los siguientes principios:

Nivel de calidad óptimo

Se ejecutarán todas las actividades que desarrolla nuestra empresa cumpliendo lo establecido en los procedimientos e instrucciones aplicables, para de esta manera alcanzar un conocimiento exhaustivo de nuestra actividad y llevarla al nivel óptimo de calidad.

Satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes

Con un excelente servicio identificando y cumpliendo con los requisitos legales, los requerimientos percibidos de los clientes y con los elementos diferenciadores que configuran la estrategia de desarrollo de nuestros servicios:

- Atención permanente, personalizada, transparente con nuestros clientes.
- Gestión integral de las Comunidades administradas para aportar a las fincas administradas AHORRO, SEGURIDAD y REVALORACIÓN.
- Servicios e información en internet.



Formación y concienciación

De todo su personal para implantar, colaborar, mejorar y cumplir la presente Política y sus objetivos de calidad.

Compromiso de Mejora Continua

Para lo cual se establece una sistemática de revisión del sistema de gestión y de la presente Política. También se proporciona un marco para el establecimiento y revisión de los objetivos y metas de Calidad.

Implantación de medidas correctoras y preventivas

De causas de no conformidades, quejas o sugerencias, para conseguir una continuidad en la calidad de los servicios y mejora continua del sistema.

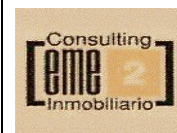
El cumplimiento con la Legislación vigente

Aplicable a todas nuestras actividades, así como otros requisitos que la organización suscriba es un requisito indispensable en nuestro mercado y lo valoramos como un punto fundamental dentro de la calidad.

El Sistema de Calidad establecido en Consulting Inmobiliario EME2 deberá estar basado en la norma UNE-EN-ISO 9001:2008 que es de aplicación a todas las actividades de la empresa.

La Dirección asume el compromiso de la presente política y delega en el Responsable de Calidad las tareas de control de la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad que garantice la consecución de los objetivos.

En definitiva, poniendo en marcha un plan así, y demostrándolo a una empresa con competencia para certificar podríamos obtener nuestro sello de calidad.



5.8 EPÍLOGO

Sintetizando el capítulo, hemos realizado un análisis de los procesos que componen nuestra empresa para conocerla mejor.

La localización de la empresa es muy buena por el tipo de distrito en el que se encuentra y esta muy bien comunicada con las otras zonas del casco urbano.

En cuanto a los recursos que disponen la empresa, se reducen a material de oficina y máquinas de tipo oficina, eso si, de última generación para aumentar la eficiencia en el trabajo. Además, citar que las inversiones en tecnología e I+D son las justas para seguir con el nivel de actividad, puesto que dicha actividad no tiene altas necesidades en este sentido

Por su parte, el desarrollo de la distribución en planta nos permite observar como esta distribuido nuestro centro de trabajo y las operaciones que en el se producen, con lo cual nos resulta útil para optimizar y ordenar zonas de trabajo.

La actividad de la empresa la conforman tres grupos de procesos: administrativo, contable y de reuniones. Analizar las tareas que en ellos se producen, nos ha permitido mostrar el funcionamiento de la empresa de forma exhaustiva, desarrollando en que consiste cada tarea.

La logística externa, que incluye la distribución de los servicios a los clientes, se realiza en la mayor parte de los casos con transporte propio, si bien también se utilizan los servicios empresas de distribución de correspondencia para la expedición de circulares y notas informativas en la periferia y otras localidades cercanas.

La implantación de un sistema de información adecuado y eficaz, es uno de los objetivos de la empresa por la importancia que tiene a la hora de gestionar la información. Nos encontramos en una fase inicial de desarrollo en la que la información no es precisa, oportuna y fiable al 100%.

El nivel de integración de la aplicación informática y el nivel de conocimiento de su funcionamiento por parte de los usuarios es todavía reducido. Por otro lado, predominan los flujos de información informales, basados en las relaciones interpersonales e intuición.



CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS



CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la gestión de los recursos humanos haya crecido y que cada vez se demanden auténticos especialistas en esta área. El voluntarismo ha dado paso a una profesionalización y especialización funcional.

En este capítulo realizaremos un análisis de la estructura humana que tiene Consulting Inmobiliario EME2, identificando y analizando los diferentes puestos de trabajo.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura de una organización no es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la empresa, bien para «formalizar» los flujos de autoridad, decisiones, y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue.

El concepto de estructura organizativa ha recibido diferentes definiciones, aunque la mayoría de la literatura converge en su consideración como «red de comunicación» (Mintzberg, 1984). Concepción que integra estos tres aspectos estructurales:

- Una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.
- Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.
- Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

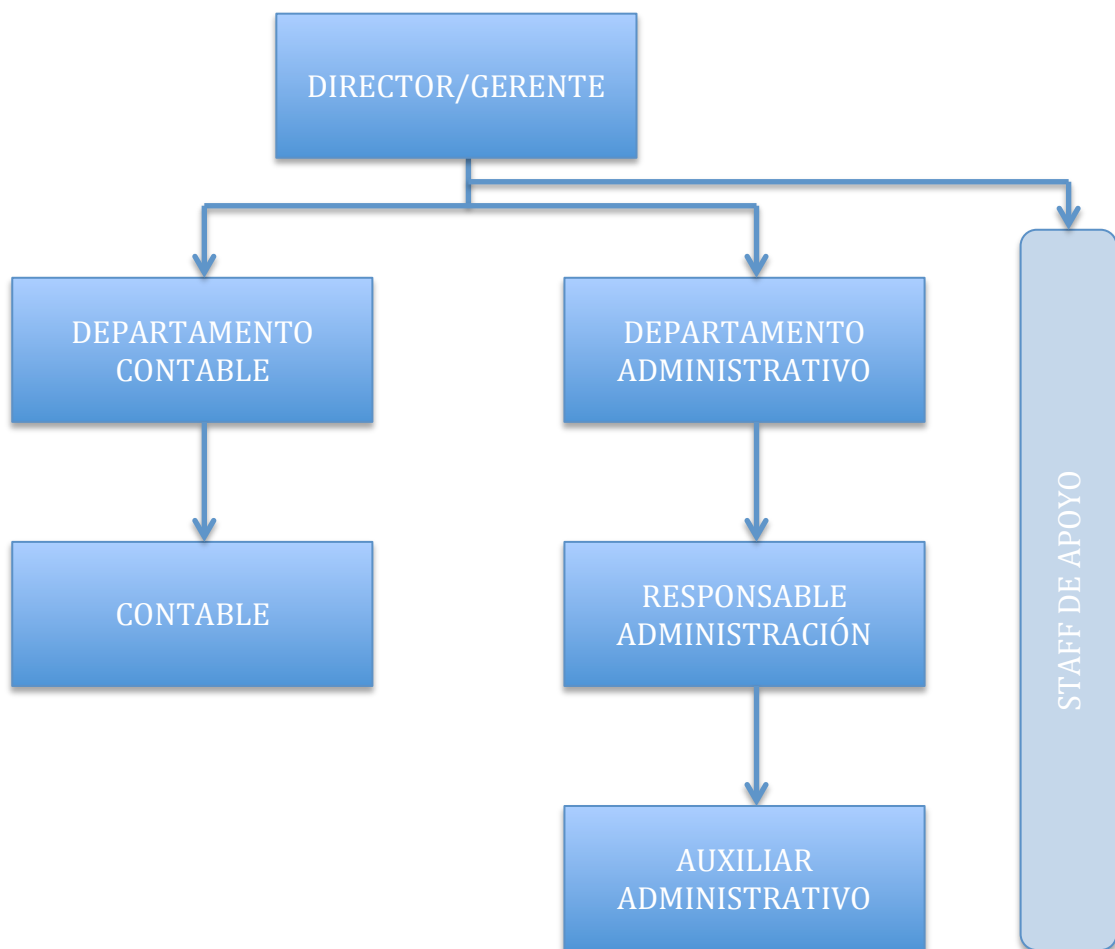
6.1.1. ORGANIGRAMA

El organigrama es una representación gráfica de los diferentes puestos de trabajo que integran nuestra empresa, organizados de manera jerárquica.



Refleja de forma esquemática los niveles jerárquicos y la líneas de autoridad del centro de trabajo y ayuda a tener una visión de la envergadura del equipo humano con el que cuenta.

Figura 1. Organigrama de RRHH.



Fuente. Elaboración Propia, 2013.

El organigrama de Consulting parte de la dirección o gerencia del despacho que representa la Alta Dirección de la empresa y a partir de la cual salen los diferentes puestos de trabajo por departamentos. Mientras que el departamento contable esta forma por una sola persona encargada de todo su gestión, el departamento de administración cuenta con un responsable y un auxiliar. El Staff de Apoyo lo conforman la Asesoría fiscal, jurídica, contable, asistencia informática, entre otras que describiremos en el siguiente capítulo.



6.1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace, por qué se hace) como los requerimientos mas importantes para su correcta ejecución.

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidad implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de una manera adecuada.

Podríamos definir el análisis de puestos de trabajo como la observación general de forma minuciosa y objetiva del contenido, aspecto y condiciones que rodean a cada puesto de trabajo que se verán reflejadas en la correspondiente descripción. Mientas que las descripciones de puestos de trabajo son los retratos de lo que hace cada puesto, para qué sirven estos y lo que se puede esperar de ellos.

A continuación pasamos a realizar la descripción de los puestos de trabajo que componen la estructura organizativa de nuestro despacho.

Tabla 5. Análisis y Descripción del puesto de trabajo. Gerente

<p>ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO Denominación del puesto: Gerente. Objetivo del puesto: Planificar, gestionar, coordinar y controlar el funcionamiento de la empresa. Horario: 9:00-14:00 y 16:30-19:30 (reuniones a partir de las 20:00h) Dependencia Jerárquica: Junta General socios. Lugar del puesto: Alta dirección</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO</p>	<p>Tareas cotidianas: -Control de las actividades que se realizan en el despacho. -Figura de representación de la empresa frente a clientes, proveedores, aseguradoras, otras organizaciones, etc. -Aprobación de actuaciones diarias a llevar a cabo dentro de una comunidad. -Resolución de dudas telefónicas con propietarios que requieren respuestas relacionadas con la legislación (Ley de Propiedad Horizontal). -Autorizaciones de tipo financiero.</p>



	<p>-Seguimiento de Juntas Ordinarias y Extraordinarias.</p> <p>Tareas periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Confección del calendario de Juntas. -Reuniones con los propietarios de las comunidades (Junta Ordinaria y Extraordinaria) - Visitas a bancos, comunidades y otras gestiones. -Reuniones concertadas mediante cita previa, con proveedores, asociados, industriales, comerciales, clientes, etc. -Asignación de responsabilidad y autoridad en la organización para cumplir con las tareas y deberes. -Redacción de escritos para entes públicos en nombre de sus clientes. <p>Tareas ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Selección de personal -Presentación de la empresa en nuevas comunidades de propietarios. -Representar a la comunidad en los juicios contra morosos.
<p>RECURSOS UTILIZADOS</p>	<p>Materiales de oficina de fácil manejo como el ordenador, impresora, teléfono, etc. Y también en determinadas ocasiones el vehículo de la empresa para realizar gestiones de calle.</p>
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p>	<p>El lugar del puesto se sitúa en uno de los despachos de la oficina central. Se trabaja en ambiente de oficina, acondicionado siempre con buena temperatura y sin riesgos aparentes ni probables.</p>
<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p>	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Habilidades de organización, comunicación y la capacidad de hacer tratar con una amplia variedad de personas, además de conocimientos con titulación universitaria. <p>Habilidades sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fiabilidad -Liderazgo. -Autocontrol. -Motivador. -Conciliador. -Conocedor de las leyes locales y estatales. -Honesto.



	<ul style="list-style-type: none"> -Paciente. -Detallista y bien organizado. -Don de gentes.
FORMACIÓN/EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> -Titulación superior en alguna licenciatura con conocimientos provechosos (Derecho, ADE, Económicas, etc.) -Título o grado en gestión de fincas y Ley de Propiedad Horizontal -Aconsejable curso práctico de Fincas Plus.

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

Tabla 6. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Responsable de Contabilidad.

<p>ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO Denominación del puesto. Responsable de Contabilidad. Objetivo del puesto: Realizar la contabilidad de cada una de las comunidades de propietario de forma que muestra una imagen fiel, transparente y clara de sus cuentas . Horario: 10:00-14:00 y 16:30-20:00 Dependencia Jerárquica: Gerente. Lugar del puesto: Mandos Intermedios.</p>	
DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	<p>Tareas cotidianas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Atención telefónica para dudas de clientes relacionadas con la contabilidad u otros problemas de tipo particular. -Realización de asientos en el libro diario de cada comunidad de propietarios. -Cotejar ingresos y pagos de las cuentas de cada comunidad de propietarios. -Numeración de cada factura por número de finca y almacenamiento ordenado para su posterior archivado. -Realización de facturas. -Cierre de la Oficina <p>Tareas periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Liquidación trimestral de cada una de las comunidades de propietarios. -Preparación y análisis de la situación económica los día que el administrador tiene reunión de comunidad.



	<p>-Entrega de datos fiscales de las comunidades y del propio despacho. -Seguimiento de morosidad de propietarios. Tareas ocasionales: -Vaciar carpetas contables para su archivado definitivo.</p>
RECURSOS UTILIZADOS	<p>Materiales de oficina de fácil manejo como el ordenador, calculadora, impresora, teléfono, fax, escáner, etc.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>El lugar del puesto se sitúa en uno de los despachos de la oficina central. Se trabaja en ambiente de oficina, acondicionado siempre con buena temperatura y sin riesgos ni aparentes ni probables.</p>
REQUISITOS DEL PUESTO	<p>Conocimientos: -Habilidades de organización, comunicación y la capacidad de hacer tratar con una amplia variedad de personas, además de conocimientos con titulación universitaria.</p> <p>Habilidades sociales: -Fiabilidad -Liderazgo. -Autocontrol. -Motivador. -Conciliador. -Conocedor de las leyes locales y estatales. -Honesto. -Paciente. -Detallista y bien organizado. -Don de gentes.</p>
FORMACIÓN/EXPERIENCIA	<p>-Titulación superior en alguna licenciatura con conocimientos provechosos (Derecho, ADE, Económicas, etc.) -Título o grado en gestión de fincas y Ley de Propiedad Horizontal -Aconsejable curso práctico del programa Fincas Plus.</p>

Fuente. Elaboración Propia, 2013.



Tabla 7. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Responsable de Administración.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	
<p>Denominación del puesto. Secretaria/Responsable de Administración. Objetivo del puesto: Gestión de la agenda del gerente y seguimiento de todas las incidencias diarias del despacho. Horario: 9:00-14:00 y 16:30-19:30 (reuniones a partir de las 20:00h) Dependencia Jerárquica: Gerente. Lugar del puesto: Nivel Operativo</p>	
DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	<p>Tareas cotidianas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Apertura de la Oficina. -Atención telefónica. -Seguimiento y control de avisos y llamadas telefónicas en un parte de incidencias . -Recepción de personas en nuestra oficina, ya sea el caso, de clientes que vienen a pagar o solucionar dudas, proveedores que vengan a cobrar o comerciales a contratar. -Solucionar problemas diarios en comunidades que no requieran la atención del gerente/administrador. -Preparación de documentación para el gerente/administrador. <p>Tareas periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Redacción de circulares informativas y avisos para las comunidades de propietarios. -Ensobrar liquidaciones trimestralmente. -Realización de un seguimiento del archivo de carpetas, para mantenerlo organizado. -Pasar informes de reuniones realizados por el administrador al libro de actas. <p>Tareas ocasionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Llevar documentación a bancos o a comunidades en caso de que caso de que el administrador no pueda.
RECURSOS UTILIZADOS	<p>Materiales de oficina de fácil manejo como el ordenador, impresora, teléfono, etc. Y también en determinadas ocasiones el vehículo de la empresa para realizar gestiones de calle.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>El lugar del puesto se sitúa en uno de los despachos de la oficina central. Se trabaja en ambiente de oficina, acondicionado siempre con buena</p>



	temperatura y sin riesgos ni aparentes ni probables.
REQUISITOS DEL PUESTO	<p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Habilidades de organización, comunicación y la capacidad de tratar con una amplia variedad de personas. -Mecanografía -Conocimientos relativos a programas informáticos básicos como el Office. <p>Habilidades sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización -Orden -Presencia -Don de gentes -Atento/a -Paciente -Cordial -Empático -Detallista -Iniciativa
FORMACIÓN/EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> -Ciclo de FP o grado superior relacionado con la gestión administrativa. -Aconsejable curso práctico de Fincas Plus. -Mínimo 3 años de experiencia en el sector.

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

Tabla 8. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo. Auxiliar de Administración.

<p>ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO Denominación del puesto. Auxiliar de Administración. Objetivo del puesto: Organización y archivado del papeleo y realización de tareas puramente administrativas. Horario: 9:00-14:00 ó 16:30-19:30 (contratación a tiempo parcial) Dependencia Jerárquica: Responsable de Administración. Lugar del puesto: Nivel Operativo</p>	
DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	<p>Tareas cotidianas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Numeración de facturas no numeradas anteriormente por el contable. -Archivado de facturas en las carpetas naranjas de cada comunidad. -Archivado de facturas de derramas extraordinarias



	<p>en las carpetas colgantes. -Fotocopiar documentos que necesitan los distintos puestos del despacho. -Gestiones de calle, como ir a bancos u a buzonear comunidades. -Atención telefónica cuando sea necesario.</p> <p>Tareas periódicas: -Ordenar las facturas de cada comunidad por orden de facturas que aparece en la pre liquidación para que las puedan firmar los presidentes de cada una de ellas. -Ensobrar la liquidación trimestral de cada vecino por separado. -Ordenar la correspondencia en épocas de liquidación en fuera y dentro de Valencia. -Vaciado de carpetas naranjas para almacenar en archivo definitivo. -Destrucción de documentación archivada con más de 5 años. -Hacer talones para el pago a proveedores.</p> <p>Tareas ocasionales: -Llevar documentación a bancos o a comunidades en caso de que caso de que el administrador no pueda. -Sustitución de secretaria por causa de enfermedad o baja.</p>
RECURSOS UTILIZADOS	<p>Materiales de oficina de fácil manejo como el ordenador, impresora, teléfono, etc. Y también en determinadas ocasiones el vehículo de la empresa para realizar gestiones de calle.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	<p>El lugar del puesto se sitúa en uno de los despachos de la oficina central. Se trabaja en ambiente de oficina, acondicionado siempre con buena temperatura y sin riesgos ni aparentes ni probables.</p>
REQUISITOS DEL PUESTO	<p>Conocimientos: -Habilidades de organización, comunicación y la capacidad de tratar con una amplia variedad de personas. -Mecanografía -Conocimientos relativos a programas informáticos básicos como el Office.</p>



	Habilidades sociales: -Organización -Orden -Ágil -Atento/a -Paciente -Cordial -Empático -Detallista -Iniciativa
FORMACIÓN/EXPERIENCIA	-Necesario algún tipo de formación o grado. -Aconsejable curso práctico de Fincas Plus.

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

Además nuestra empresa cuenta con un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de operaciones, estas unidades conforman lo que se denomina el staff de apoyo y se compone de:

- ❖ Asesoría fiscal.
 - Resolver cuestiones fiscales realizadas por los clientes o por nosotros.
 - Actualización constante sobre normativa y reglamentos transitorios.
 - Preparación, revisión y tramitación de escritos y consultas dirigidas a la Administración Tributaria.
 - Ayuda en la preparación de los modelos fiscales utilizados por Consulting Inmobiliario EME2.
 - Impuesto sobre Sociedades.
 - Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
 - Impuesto sobre el Valor Añadido.
 - Retención y pago a cuenta de impuestos.
- ❖ Asesoría contable.
 - Elaboración y presentación de estados contables.
 - Elaborar el Plan de Cuentas de la empresa sobre la base del PGC.
 - Presentación del cierre contable del ejercicio, cuentas anuales.
- ❖ Asesoría laboral.
 - Asesoramiento y Gestión laboral de la empresa.
 - Confección y liquidación de Seguros Sociales de la empresa.



- Recibos de salario.
 - Contratos de trabajo.
 - Elaboración de nóminas.
 - Altas y bajas de empleados.
- ❖ Asistencia informática:
- Instalación, mantenimiento preventivo y actualización de la aplicación informática Fincas Plus.
 - Instalación paquete Windows y otros programas.
 - Control de antivirus y seguridad.
 - Instalación y configuración servidor de correo electrónico.
 - Revisiones de la instalación de red y router.

6.2 EPÍLOGO

Como hemos visto en este capítulo el análisis de la organización nos ayuda a tener una visión más clara de cómo se estructura nuestra empresa, tanto a niveles de mando (jerárquicos) como de puestos de trabajo.

El organigrama de la organización nos ayuda a evidenciar que nuestra empresa no necesita un equipo humano muy grande para desarrollar su actividad. Ésta se compone del gerente (Alta dirección), un contable (Mando Intermedio), la responsable de administración y un auxiliar de administración (Nivel operativo).

Además, la empresa se ayuda de un staff de apoyo importante para el correcto funcionamiento de la empresa, pues este suministra información y realiza servicios necesarios para ésta.

Para finalizar el capítulo hemos realizado un análisis pormenorizado de cada uno de los puestos de trabajo de Consulting, del cual extraemos que cada puesto de trabajo en cada nivel de mando posee unas responsabilidades, tareas, recursos utilizados u horarios diferentes, pero no por ello son menos importantes.

En definitiva, este análisis interno permite identificar oportunidades de mejora y ayuda a poner de manifiesto las competencias de cada persona dentro de la empresa. Se ha observado, que todos nuestros puestos de trabajo están ocupados por personal adecuadamente cualificado para desarrollar su trabajo eficientemente.



CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE MÁRKETING



CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE MARKETING

En este capítulo vamos a analizar en primer lugar, el concepto de marketing, qué implica y qué importancia tiene para nuestra empresa esta herramienta. El objetivo es identificar el enfoque bajo el que Consulting Inmobiliario EME2 desarrolla sus actividades de intercambio.

Posteriormente estudiaremos el público objetivo al que van dirigidos nuestros servicios, para finalmente acabar el capítulo con un estudio individualizado de cada una de las herramientas del marketing operativo, producto, precio, distribución y promoción que conforman las denominadas 4p's.

7.1. CONCEPTO DE MARKETING

Las actividades de las empresas reflejan y conforman el mundo cambiante en el que vivimos. En el centro de todos estos cambios se encuentra el marketing. Las empresas tienen éxito y fracasan por muchas razones, pero con mucha frecuencia el marketing es una parte central del resultado. La razón es que el marketing centra su atención en los consumidores y en sus necesidades cambiantes.

Las empresas con éxito son las empresas que tienen éxito no solo a la hora de conseguir consumidores, sino que también consiguen conservarlos al estar siempre atentas al cambio de sus necesidades. El objetivo del marketing es la satisfacción del consumidor a largo plazo, es decir atraerlo y mantenerlo.

Dicho esto expresamos el concepto de marketing moderno como “la consecución de los objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de las necesidades de los consumidores de forma superior a la de la competencia”.

Figura 2. Componentes clave del concepto de Marketing.



Fuente. Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 2ªEdición, 2006.



En los últimos tiempos, la atención se ha girado a la filosofía del marketing como forma de hacer negocios. A pesar de esto, nada garantiza que todas las empresas adopten una orientación de marketing. Muchas empresas actuales se caracterizan por tener una postura de atención interna, por lo que su atención se presta a los productos/servicios existente o a las operaciones internas. Los dos enfoques mas extendidos entre las empresas son:

- ❖ Orientación al producto o servicio: El propósito de las organizaciones es fabricar productos o realizar servicios y venderlos de forma agresiva a los consumidores.
- ❖ Orientación al marketing: Su intención es proveer de un valor superior a sus consumidores objetivo y, al hacerlo, implementar el concepto de marketing satisfaciendo y superando las necesidades de los consumidores mejor que la competencia.

Figura 3. Comparativa de enfoque centrado en producto y enfoque centrado en Marketing.



Fuente. Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 2ªEdicion, 2006.

En el caso de nuestra empresa, siempre ha guiado sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente. Quizá el hecho de que el output de nuestra actividad sea un servicio, en vez de un producto, nos ha llevado siempre a prestarle mayor atención a los deseos del cliente, pero sin descuidar nunca una gestión profesional y eficaz de nuestro servicio.



Por ello podemos afirmar que nuestra empresa ha tomado desde siempre una orientación al marketing, en la que ha basado sus esfuerzos en no solo la captación de las comunidades de propietarios sino en el mantenimiento de éstas que conforman su cartera de clientes.

Sin embargo, pese a que Consulting a velado siempre por las necesidades de sus clientes, nunca ha realizado un estudio pormenorizado de las variables que influyen en este enfoque y que no son otras que las que conforman el marketing mix de la empresa: producto, precio, promoción y distribución. Estas áreas de decisión constituyen una faceta primordial de la implementación del concepto de marketing y vital para la captación de nuevas comunidades.

Figura 4. Características del Marketing Mix.



Fuente. Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 2ªEdición, 2006.



7.2. PÚBLICO OBJETIVO

Antes de analizar en el público objetivo en el cual debe centrar sus esfuerzos nuestra empresa, repasaremos y profundizaremos en la segmentación de mercado que ya hicimos en el capítulo 3.

Anteriormente, realizamos la segmentación en función del volumen de necesidades que cada tipo de comunidad requería. Así, dividíamos el mercado en pequeñas comunidades y grandes complejos. Sin embargo, son muchos los criterios de segmentación que pueden usarse para tener conocimiento del mercado al que nos dirigimos, por ejemplo, la edad, estilo de vida, clase social, etc.

En nuestro caso ninguno de ellos nos sirve para segmentar el mercado, puesto que en las comunidades son propietarios personas de cualquier edad, puesto que administramos fincas tanto en el centro de Valencia (mayor nivel) como en la periferia y barrios (menor nivel adquisitivo) y puesto que no centramos atención solo en la vida urbana sino también la gestión en pueblos y zonas residenciales no urbanas. Por ello, las variables psicográficas (estilo de vida, personalidad), de perfil (edad, género, clase social, renta), no suponen factores clave en la búsqueda de nuestros segmentos.

Para nuestra empresa serán más importantes las variables de tipo comportamiento (beneficios buscados, ocasión de compra o contratación del servicio, comportamiento de compra o contratación, utilización, percepciones). Éstas serán las que nos supongan métodos de segmentación adecuados para nuestra actividad.

Desde una perspectiva de marketing resultará prácticamente imposible poder posicionarnos si se intenta llegar a todo tipo de clientes, ya que será mucho más difícil poder satisfacer, adecuadamente, las preferencias y distintas necesidades de grupos de consumidores heterogéneos. Bajo una dimensión económica, también puede resultar mucho más productivo y eficiente centrarse en aquellas comunidades que por su volumen, margen, comportamiento, requerimientos de servicios u otras causas resultan más rentables.

En este sentido y como continuidad a lo manifestado, nuestra estrategia a desarrollar con cada uno de nuestros clientes es diferente. Así, en aquellos de mayor rentabilidad (residenciales y complejos) se tratará de fidelizar y de desarrollar su demanda a través de mejorar y ampliar la prestación de servicios a los mismos. Sin embargo, nuestro esfuerzo con respecto a aquellos segmentos que forman parte de nuestra clientela actual, pero que su rentabilidad es dudosa (pequeñas comunidades), deberá centrarse en conseguir incrementar su valor económico o en caso contrario, dejarlos ir.

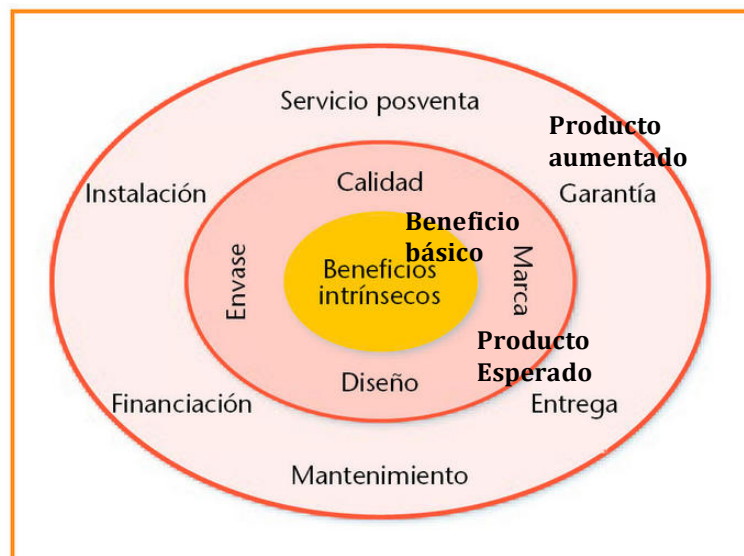
7.3. PRODUCTO/SERVICIO

El mix de producto es la herramienta básica por excelencia del marketing e incluye oferta tangible, que abarca la calidad del producto, el diseño, las características, la marca y el envase, y los servicios. Sin embargo, nuestra empresa no produce productos sino que realiza servicios. En este caso, diremos que un producto puede ser cualquier cosa que tenga la capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor, por lo que, resulta lógico incluir a los servicios dentro de la definición de un producto.

Desde un punto de vista teórico es importante diferenciar los tres niveles que posee un producto:

- ❖ En el nivel más básico se encuentra el *beneficio básico* que ofrece el producto, en nuestro caso será la administración y la gestión de los requerimientos de una comunidad de vecinos.
- ❖ En torno al beneficio básico se encuentra *el producto esperado* que adquiere de hecho el consumidor, que comprende ciertas características como estilo, calidad, imagen, entre otras y que constituyen la marca. Para nuestra empresa es el nivel más importante, pues se trata de cómo nos ven nuestros clientes, es decir, del nivel de satisfacción de los propietarios, nuestros elementos más valiosos.
- ❖ Existe un tercer nivel de producto, *el producto aumentado*. Se trata del conjunto adicional de prestaciones que se incorporan a un producto/servicio, y que suelen incluir elementos como garantías, servicios adicionales y valores adicionales de la marca.

Ilustración 19. Niveles de Producto



Fuente. Google, 2013



Para conseguir que los clientes más rentables seleccionen nuestro despacho en lugar de cualquier otro que opera en el mercado, es necesario ofrecerles un “producto” que aporte ventajas competitivas y evidentes con relación a los competidores, es decir, la diferenciación. A mi juicio, la situación actual que impera, en gran medida, en el sector de la administración de fincas, donde la competencia entre despachos está muy focalizada en el precio, tiene un motivo muy evidente, los clientes no perciben diferencias significativas entre unos despachos y otros, por lo que el único elemento a comparar queda limitado a esta variable.

Por tanto, el reto del Administrador de Fincas en la gestión de su empresa consiste en diseñar un “producto” único, que aporte valor añadido por encima de sus competidores y ello le permitirá que el mercado nos se seleccione entre otros muchos, e incluso esté dispuesto a pagar un precio superior al que le ofrecen otras empresas del sector.

El camino para conseguir este objetivo pasa, nuevamente, por tener muy presente la fase anterior de conocimiento del mercado, es decir, qué valora el cliente, qué aspectos de nuestros servicios se perciben de forma más notoria por parte de los consumidores, qué les gustaría encontrar en nuestros despachos, pero no se les ofrece.

Los estudios psicológicos indican que los clientes buscan información, formación, adaptación a sus necesidades y trato individualizado. Quieren respuestas inmediatas, transparencia, honestidad, confianza, recomendación y que no se les intente vender en todo momento (Alfaro, 2011). Para dar respuesta a estos requerimientos, las acciones a emprender por el Administrador de Fincas pueden ser muy variadas y en distintos frentes. Entre ellas tienen que estar muy presentes las siguientes:

- ❖ Continua creación de nuevos productos y servicios acordes a las necesidades cambiantes del mercado.
- ❖ La adaptación de nuestra cartera de servicios a los diferentes segmentos de mercado; una orientación muy volcada a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- ❖ Acciones encaminadas a lograr, igualmente, la implicación y satisfacción del “cliente interno”.
- ❖ Adaptar nuestra estructura de funcionamiento a esta filosofía empresarial y de marketing.

Una vez conseguida esa diferenciación, hay otro reto adicional, y es que el mercado



tiene que saber qué tenemos esa ventaja competitiva, lo que significa qué tenemos que posicionarnos en el mercado, es decir, que el consumidor sepa quiénes somos y cuáles son nuestros puntos fuertes. En este sentido, una estrategia muy importante en el ámbito de los servicios profesionales consiste en desarrollar una marca personal del propio despacho y generar la suficiente notoriedad para que la misma sea conocida y reconocida, lo cual lleva haciendo Consulting Inmobiliario EME2 desde el inicio de su fundación.

7.4. PRECIO

El precio es una herramienta clave del marketing por tres razones. Primera, puesto que suele ser difícil evaluar un servicio antes de comprarlo, el precio puede actuar como un indicador de la calidad percibida. En segundo lugar, el precio es una herramienta importante para controlar la demanda: la igualación de la demanda y la oferta es crítica en los servicios porque no se pueden almacenar éstos. Y en tercer lugar, una variable de segmentación clave en los servicios es la sensibilidad al precio, de este modo, algunos clientes pueden estar dispuestos a pagar un precio muy superior al que están dispuestos a pagar otros.

En una situación de crisis como la actual, los precios son muy competitivos y parece que la competitividad se realiza, fundamentalmente, en base a una reducción de los honorarios importante, sobre todo, por parte de nuevos administradores que acaban de entrar al mercado y buscan la captación de comunidades rompiendo los precios. Como consecuencia la pregunta clave a responder será *¿Cómo competir sin tener que realizar una reducción de los ingresos que mermarían, sin duda alguna, la calidad del servicio?*

Efectivamente, la competencia actual en este sector se está produciendo vía precios, pero creo que el problema estriba en que hasta el momento los cliente no perciben diferencias significativas entre unos despachos y otros, por lo que el único elemento a comparar queda limitado a esta variable. Si somos capaces de diseñar un producto único, que aporte valor añadido por encima de sus competidores, existirá un grupo de clientes que nos seleccionará entre muchos otros despachos, e incluso probablemente, muchos de ellos estén dispuestos a pagar un precio superior al que le ofrecen otras empresas del sector.

A pesar de la importancia competitiva que tiene el precio en cualquier industria, es evidente que no todos los consumidores escogen siempre los productos más baratos; la gran mayoría de las empresas líderes de cualquier sector no son precisamente las más baratas. Las mejores empresas, en la actualidad, tienen claro que no se trata de tener muchos clientes, sino clientes rentables.



FIJACIÓN DE PRECIOS POR EL COLEGIO DE ADMINISTRADORES DE FINCAS

Los honorarios profesionales periódicos de cualquier cuantía y naturaleza que los Administradores de Fincas Colegiados perciban por su actividad profesional, con independencia de que sean abonados por un propietario individual o por una comunidad de propietarios, serán revisados al alza o a la baja con fecha 1 de Enero de cada año en la cuantía que el IPC general, disposición o norma que haga sus veces referido al 31 de Diciembre anterior fije. Esta revisión tiene su justificación en adecuar el nivel adquisitivo de los profesionales a la realidad del entorno económico. También serán revisados y ajustados a los precios de mercado de manera permanente y no anualmente los importes de los gastos y suplidos a cargo de sus clientes que el Administrador tenga que hacer en el desempeño de su trabajo.

El baremo de honorarios profesionales orientadores que se concreta en el presente capítulo se entiende calculado sobre la base de que el Administrador está obligado a realizar exclusivamente las gestiones que resulten de lo convenido en el contrato de arrendamiento de servicios o nota de encargo profesional que se recomienda otorgar entre el Administrador de Fincas y la Comunidad de Propietarios. Las que se realicen o encarguen fuera del alcance estricto de las cláusulas contractuales se minutarán aparte conforme a los conceptos y precios que se establecen en el presente baremo orientativo, y en caso de que el encargo no esté incluido se minutará mediante acuerdo entre la Comunidad de Propietarios y el Administrador de Fincas. En las fincas en régimen de propiedad horizontal, el Administrador percibirá sus honorarios de la Comunidad de Propietarios, la que responderá de los mismos, y por todo el período para el que hubiere sido contratado o designado, expresa o tácitamente, por la Junta de Propietarios, aplicando las normas que a continuación se exponen.

ÁREA ECONOMICO-CONTABLE: Servicios básicos o necesarios a contratar por cualquier Comunidad de Propietarios compuesta de viviendas, naves locales, oficinas y aparcamientos.

- Facturación y puesta al cobro mediante domiciliación bancaria de los recibos que por cuotas ordinarias o extraordinarias fije la Comunidad.
- Cobro a través de la caja del despacho y posterior ingreso en la cuenta de la Comunidad de los recibos de Sres. propietarios que adopten este sistema de pago.
- Control, reclamación y gestión amistosa de cobro de los recibos pendiente de pago por cualquier concepto.
- Llevanza al día de la contabilidad por partida doble de la Comunidad mediante la apertura de la misma conforme a los criterios del Plan General de Contabilidad.
- Control de gastos y fijación del presupuesto anual. Envío trimestral en soporte papel del acumulado de ese periodo.



ÁREA DE GESTIÓN-CONSERVACIÓN: Servicios voluntarios a contratar por cualquier Comunidad de Propietarios compuesta de viviendas, naves locales, oficinas y aparcamientos.

Atención de llamadas o avisos de averías estableciendo lo necesario para solventar la situación bien a través de los distintos servicios técnicos recomendados por el despacho o a través de los que la Comunidad designe como de su confianza. Seguimiento de siniestros con la compañía de seguros incluso denuncia a la Policía de actos de robo, vandálicos o malintencionados. Control administrativo de obras y trabajos de conservación y mantenimiento **ordinario** gestionando presupuestos con los distintos proveedores o técnicos. Visita periódica según necesidades, por parte de personal del despacho del Administrador para comprobar las instalaciones y servicios del inmueble.

ÁREA DE SECRETARIA-ASESORIA: A contratar de manera voluntaria por cualquier Comunidad de Propietarios compuesta de viviendas, naves locales, oficinas y aparcamiento.

Este servicio comprende la confección y envío de convocatorias a juntas tanto ordinarias como extraordinarias. Asistencia personal del Administrador o persona autorizada de su despacho a una junta ordinaria y una extraordinaria al año, levantado y firmando el acta de la sesión, transcribiéndola al libro y posterior envío de un ejemplar a todos los Sres. Propietarios. Redacción y envío de cuantas circulares, cartas, escritos, solicitudes, apercibimientos o notificaciones escritas sean necesario redactar y remitir tanto a Sres. Propietarios como a proveedores, organismos oficiales, entidades privadas, etc. Asesoramiento jurídico en materia de propiedad horizontal cuantas veces sea requerido tanto a la Comunidad como a Sres. Propietarios. Firma de certificados de la situación de deudas para interposición del procedimiento judicial que proceda para la reclamación de deudas. Firma de certificación del acuerdo comunitario para el ejercicio de la acción de cesación por vecino molesto Tenencia y puesta al día de los ficheros de datos tanto informáticos como en soporte papel de los Sres. Propietarios que componen la Comunidad registrando los cambios tanto de domicilio a efectos de notificaciones como de cambios de titularidad de los pisos o locales. Custodiar el libro de actas y conservar durante cinco años las convocatorias, comunicaciones, apoderamientos y demás documentos relevantes de las reuniones. Se hace constar que este servicio supone una carga de trabajo importante y responsabilidad profesional añadida para el Administrador.

Comunidades de Propietarios formada por pisos, naves, locales u oficinas.

Se establecen unos honorarios orientativos con una escala reductora en función del número de pisos, naves, locales u oficinas que compongan cada Comunidad, a saber:



Tabla 9. Honorarios de Comunidades de Propietarios.

UNIDADES INMOBILIARIAS	ECONÓMICO-CONTABLE	GESTIÓN-CONSERVACIÓN	SECRETARÍA-ASESORÍA
HASTA 50 VIVIENDAS	5€/MES	5€/MES	8€/MES
A PARTIR DE 51 VIVIENDAS	4€/MES	4€/MES	6€/MES

Fuente. Colegio de Administradores de Fincas

Entidades Urbanísticas de Conservación, Intercomunidades o Conjuntos Inmobiliarios del artículo 24 de la L.P.H.

Tengan o no piscina, zonas deportivas o recreativas los honorarios a percibir serán los siguientes:

Tabla 10. Honorarios de Entidades Urbanísticas.

UNIDADES INMOBILIARIAS	ECONÓMICO-CONTABLE	GESTIÓN-CONSERVACIÓN	SECRETARÍA-ASESORÍA
POR UNIDAD INMOBILIARIA	2,50€/MES	2,50€/MES	2,50€/MES

Fuente. Colegio de Administradores de Fincas

Administración de Comunidades de plazas aparcamiento de vehículos.

En la administración de Comunidades de Propietarios de recintos destinados al estacionamiento de vehículos a motor, sea cual sea su régimen jurídico (proindiviso con o sin asignación de plaza fija, división horizontal, concesión municipal, etc.), los honorarios recomendados son los siguientes, respondiendo a la siguiente escala reductora:

Tabla 11. Honorarios de Comunidades de Propietarios (Garajes).

UNIDADES INMOBILIARIAS	ECONÓMICO-CONTABLE	GESTIÓN-CONSERVACIÓN	SECRETARÍA-ASESORÍA
HASTA 100 UNIDADES	1,50€/MES	1,50€/MES	2€/MES
A PARTIR DE 101 UNIDADES	1,15€/MES	1,15€/MES	1,50€/MES



Fuente. Colegio de Administradores de Fincas

Servicios extraordinarios no incluidos en las tres áreas de servicios generales, y que han de ser contratados y retribuidos de forma independiente para salvaguardar el alcance de la responsabilidad profesional del administrador.

Formalización de Comunidades de Propietarios

Se entiende por “Formalización de la Comunidad” el diligenciamiento del libro de actas, la obtención del CIF, la apertura de una cuenta corriente en la entidad bancaria que la Comunidad designe y la contratación del suministro de energía eléctrica y agua. La documentación necesaria para estos trámites deberá ser facilitada por la Comunidad o por la Promotora contratante, y aparte los gastos y suplidos necesarios se podrá percibir por una sola vez la suma de 600,00 €.

Juntas generales ordinarias y extraordinarias

Se entiende que en los honorarios anteriores para el área de Secretaría-Asesoría se encuentran incluidos los servicios profesionales de atención a la junta general ordinaria anual de ley y a una junta extraordinaria, es decir a dos juntas anuales a convocar en cualquier día hábil de Lunes a Viernes, las cuales deberán necesariamente terminar a las 20,00 horas del día de celebración, hora tope de finalización de la jornada de atención profesional del Administrador de Fincas. Se entienden por servicios profesionales la elaboración y envío de la convocatoria, la asistencia personal del Administrador o persona acreditada de su despacho a la junta, y la redacción y envío del acta de la junta de que se trate.

Tabla 12. Honorarios de Servicios Extraordinarios.

CONCEPTO	IMPORTE
SI UNA DE LAS JUNTAS INCLUIDA EN EL ÁREA DE SECRETARÍA-ASESORÍA SE PROLONGA A PARTIR DE LAS 20,00 H,POR HORA O FRACCIÓN	60,00€/H
JUNTAS QUE EXCEDAN LAS CONTRATADAS EN EL ÁREA DE SECRETARÍA-ASESORÍA	60,00€/H



POR LA REDACCIÓN Y ENVÍO DE LA CONVOCATORIA Y EL ACA QUE EXCEDAN LAS CONTRATADAS	50,00€/H
POR EL DESPLAZAMIENTO A LA COMUNIDAD PARA CUALQUIER JUNTA	30,00€/H
JUNTAS CELEBRADAS EN SÁBADO, POR HORA O FRACCIÓN	80,00€/H
JUNTAS CELEBRADAS EN DOMINGO O FESTIVO, POR HORA O FRACCIÓN	100,00 €/H
JUNTAS RECTORAS, POR HOTA O FRACCIÓN	80,00€/H

Fuente. Colegio de Administradores de Fincas

Si la junta excediera de las contratadas en el Área de Secretaría-Asesoría y prolonga su duración después de las 20,00 horas, en cualquier caso, los honorarios recomendados se podrán incrementar en un 40%. En cualquier caso los gastos y suplidos por confección y envío de citaciones y acta, así como el alquiler del local donde se celebre la junta serán siempre a cargo de la Comunidad convocante y a precio de coste. Si la reunión o junta se celebra en el despacho del Administrador de Fincas y dentro de su horario de servicio profesional antes de las 20,00 horas no se percibirá cantidad alguna por este concepto.

La asistencia a reuniones de juntas rectoras de Comunidades de Propietarios no es obligación del Administrador de Fincas ni debe entenderse la asistencia incluida en los honorarios que se perciban, y si se contrata la asistencia siempre será de lunes a viernes y en horario de oficina. En todo caso el Administrador podrá delegar en persona acreditada de su despacho.

Pese a que hemos realizado un estudio pormenorizado del mix sobre el precio de la actividad concerniente a la gestión y administración de fincas, hay que decir que son datos orientativos creados por lo colegios territoriales, pues los precios de esta actividad no se encuentran estipulados por ley.

Existe una liberalización absoluta de honorarios, que consideramos un error. Hasta hace unos años, estos venían determinados por el número de servicios que tenía la finca, pero la libre competencia ha creado una situación de indefensión de muchos despachos profesionales de administradores de fincas que ven como otros compañeros ofertan presupuestos muy por debajo del mercado, desatendiendo en algunas ocasiones incluso los servicios más elementales de la finca. Como



consecuencia de ello el mercado se encuentra inmerso en una guerra de precios, en la que solo se ajustan entre sí aquellos administradores colegiados que actúan de buena fe y conforme a unas directrices creadas por el colegio de su actividad profesional.

7.5. DISTRIBUCIÓN

La tercera herramienta en el estudio del marketing mix de la empresa es la distribución, es decir, las formas que tiene la empresa de hacer llegar su servicio. Puesto que nuestra actividad produce un servicio, como es la gestión y contabilidad de una comunidad, y no un producto, los canales de distribución son muchos mas cortos y directos, pero no por ello menos importantes.

Como hemos dicho los canales de distribución de un servicio suele ser más directo que los de muchos bienes físicos. Puesto que los servicios son intangibles, no hay que preocuparse por el almacenamiento, la producción y el consumo suelen ser simultáneos y la naturaleza personal de los servicios implica que es deseable que haya un contacto directo con el proveedor del servicio y más aun en nuestra actividad profesional, en la que el contacto con el cliente es el pan de cada día. Se utilizaran agentes cuando el proveedor del servicio no pueda atender a todos los clientes. Sin embargo, la aparición de Internet y su continuo desarrollo en cualquier tipo de empresa hace que cada vez sea más frecuente que se trate directamente con el proveedor del servicio.

El crecimiento de muchas empresas de servicios significa que hay que abrir nuevos locales en nuevos lugares, como es el caso de nuestra empresa, pues pese a que podríamos llevar administraciones en localizaciones lejanas a nuestro despacho, el poco contacto con el cliente de manera personal como realizamos, afectaría en las relaciones con los propietarios de nuestras comunidades. Por el contrario los productores de bienes físicos pueden aumentar la producción en un lugar para atender las necesidades de un mercado más extenso geográficamente.

LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que maneja la empresa son de dos tipos: directos y mediante un agente. Puesto que no hay que tener artículos en inventario, no se puede aplicar el papel del mayorista, el minorista o el de distribuidor comercial.

DEL PROVEEDOR DEL SERVICIO AL CONSUMIDOR

Mediante este canal se produce la mayoría de nuestros servicios, puesto que la atención telefónica, la resolución de problemas, las juntas de propietarios, en muchos casos hasta el pago del servicio, se realiza de manera personal, en la cual no interviene ningún tipo de intermediario. La estrecha relación entre el



administrador y sus clientes suele implicar que la provisión del servicio sea directa.

Figura 5. Canal de distribución directo



Fuente. Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 2ªEdicion, 2006.

DEL PROVEEDOR DEL SERVICIO AL AGENTE Y AL CONSUMIDOR

Un intermediario del canal de una empresa de servicios suele adoptar la forma del agente. Se utilizan los agentes cuando el proveedor del servicio está lejos de los consumidores geográficamente, y cuando no resulta económico que el proveedor tenga su propio equipos de ventas local.

En nuestro caso, la empresa utiliza agente intermediario para hacer llegar documentación y notas informativas (resúmenes de juntas, liquidaciones, situaciones económicas) a comunidades que se encuentran dispersas en otras localidades y que por su situación geográfica le es más rentable para nuestra empresa hacerle llegar esto por medio de un agente intermediario de correspondencia (Unipost).

Figura 6. Canal de distribución mediante agente.



Fuente. Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 2ªEdicion, 2006.

Para concluir con este apartado, y una vez citados los dos canales de distribución con los que cuenta nuestra empresa, debo destacar la importancia de la estrategia y la gestión de los canales de distribución. Las decisiones sobre la estrategia del canal implican la selección del canal de distribución más adecuado, y el grado de integración del canal más adecuado. Una vez que se hayan tomado las decisiones



clave sobre la estrategia del canal, se requiere una implementación eficaz, que favorecerá en la eficiencia de los servicios y en el ahorro de costes.

7.6. PROMOCIÓN

Es necesario tomar decisiones con la debida atención al mix promocional o de comunicación : publicidad, venta personal, promociones de ventas, relaciones públicas, marketing directo y marketing en internet. Con estos medios se consigue que la audiencia objetivo conozca la existencia de un producto o servicio, y sus prestaciones (tanto económicas como psicológicas) que ofrece a los consumidores. Cada elemento del mix promocional tiene su propio conjunto de puntos fuertes y débiles. Una creciente forma de promoción es el recurso a internet como herramienta de promoción. Una ventaja clave de este medio es que las pequeñas empresas locales pueden ampliar su alcance del mercado a un coste relativamente reducido, de hecho avanza que este será nuestro foco de atención en el plan de mejora que queremos llevar a cabo para la empresa, la promoción en página web.

En lo que se refiere a nuestra empresa , Consulting inmobiliario EME2 ha cometido un error durante muchos años y es no prestar atención a la parte de promoción o publicidad. Pese a ello con el paso de los años y la buena reputación ha conseguido afianzarse en el mercado con una cartera de clientes grande. En esta parte del capítulo vamos a realizar una simulación del despliegue que está realizando y quiere realizar sobre el mix promocional en un horizonte temporal a corto/medio plazo.

Las actividades de promoción que pretende nuestra empresa son generales, es decir, quiere que vayan dirigidas al conjunto de mercado. Estas actividades se conocen como técnicas de comunicación de masas. La gama general de técnicas disponibles para el responsable de marketing se suele conocer como “mix de la promoción” y comprende siete elementos clave: *Publicidad, Promoción de ventas, Publicidad no pagada, Patrocinio, Marketing directo, Marketing por internet y Venta Personal*. A continuación analizaremos brevemente los objetivos y el alcance de nuestra empresa para los elementos de la comunicación que creemos más adecuados e importantes.

PUBLICIDAD

Entendemos la publicidad como cualquier forma de comunicaciones no personales de ideas y productos pagados a través de los principales medios como (televisión, prensa, radio, carteles y cine). La empresa en este sentido, no realiza un esfuerzo económico en publicitar su actividad en estos medios, pues la mayoría de ellos suponen importantes cantidades de dinero y piensa que no es un medio muy adecuado, en términos de coste, para empresas de este tamaño.

De entre los medios citados, pensamos que el que nos podría servir sería el de carteles, por los distintos distritos de la ciudad. La contratación de nuestros



servicios no ocurre de manera constante ni periódica, es decir, el periodo de contratación mínima es un año y no se suele cambiar al administrador de una comunidad de manera fácil. Por tanto los anuncios puntuales en radio y televisión no creemos que sean eficaces, además de el alto coste que tienen. En cambio, los carteles son un medio fijo, al que pueden llegar los ojos de mucha gente, sobre todo en zonas residenciales de la ciudad, por lo que es un medio que se esta teniendo en cuenta en nuestra empresa.

PROMOCIÓN DE VENTAS

Se trata de una herramienta de comunicación mediante incentivos para los consumidores o el sector comercial diseñados para estimular las compras. Los ejemplos incluyen descuentos monetarios y regalos (promociones a los consumidores) y descuentos y competiciones de vendedores (promociones a los comercios).

En nuestro despacho todas nuestras promociones de ventas van dirigidas a los consumidores, sin embargo, no disponemos de promociones descritas y analizadas como tal. Son más bien estrategias puntuales que ha ido adaptando el administrador para la captación de comunidades.

Por ejemplo, una estrategia muy utilizada es la de realizar un descuento en los honorarios para aquellas comunidades de vecinos que superen un determinado número de puertas. Esto no es ni más ni menos que una promoción de ventas enfocada al consumidor, y cuyo objetivo es la de atraer a consumidores rentables para que contraten nuestro servicio.

Otra promoción que dispone Consulting Inmobiliario EME2, es la de precio único por servicio contratado. Muchas administraciones de fincas cobran honorarios separadamente en función del número de servicios que ofrecen. Como vimos en este mismo capítulo, la contabilidad, la asesoría y la gestión son servicios distintos que se realizan en un mismo despacho, sin embargo, nuestro despacho cobra unos honorarios estipulados por el conjunto de actividad, lo que supone un descuento notorio y un precio muy atractivo para el mercado.

RELACIONES PÚBLICAS (PUBLICIDAD NO PAGADA)

Las relaciones públicas consisten en crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa, y el manejo o bloqueo de rumores, anécdotas o sucesos desfavorables.

Para la empresa y por el tipo de actividad que desempeña en la cual el contacto con las persona es diario, la relación pública toma un primer plano para el éxito de ésta. Todos los componentes de la empresa deben realizar esta labor en mayor o



menor medida tanto dentro como fuera del horario de trabajo, por ello deberán estar debidamente motivados.

Las relaciones públicas pueden lograr muchos objetivos, pueden aumentar el prestigio y aumentar la reputación de nuestra empresa, lo que puede ayudar a ésta a aumentar su cartera y mantener comunidades, atraer y retener a buenos empleados, entre muchas otras.

MARKETING POR INTERNET

Esta forma de comunicación es la más extendida en la actualidad y la que más fuerza está cogiendo en los últimos años. Se trata de una herramienta utilizada para la distribución de productos, información y ventajas de promoción a los consumidores y empresas utilizando la tecnología de internet.

Actualmente, Consulting no posee de una página web propia en la que oferte sus servicios, pero según el gerente de la empresa se ha tomado la decisión de implantar un servicio web, por la oportunidad de negocio que crea.

Este punto lo veremos con más atención en el capítulo 10, pues ya adelantamos que la propuesta de mejora de nuestra empresa está dirigida a la creación de una página web.



7.7. EPÍLOGO

El análisis de Marketing nos ha ayudado a comprender mejor como realizar el mix en nuestra empresa, a través, del producto, el precio, la distribución y la promoción. Además, la intención de esta herramienta es determinar y atraer nuestro público objetivo, es decir, el que consideramos rentable.

En Consulting Inmobiliario EME2 predomina un enfoque del marketing orientado al servicio, el que las decisiones se toman en función de mejorar siempre la calidad de éste para la satisfacción final del cliente.

En cuanto a la variable de precio, la empresa tiene fijada una cuota de acuerdo con unos baremos realizados por el colegio de administradores de fincas y de ninguna manera va a entrar en la guerra de precios que existe y esta latente en el mercado.

Como hemos observado la variable de distribución, toma poco papel en el desarrollo de nuestra empresa pues nuestro servicio se consume cuando se produce, y la mayor parte de nuestro servicio se produce de manera directa.

El capítulo concluye con el análisis de la variable promoción. La empresa esta tomando conciencia de que la comunicación es necesaria para poder expandir el negocio y pese a que no presenta un plan desarrollado para ello, va a integrar a la empresa una página web, para venderse y mostrarse al mercado, desde lo que ella cree el canal de comunicación más importante del momento, Internet.





CAPÍTULO 8. ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO



CAPÍTULO 8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

En este capítulo vamos a realizar un análisis pormenorizado de los datos económico-financieros contenidos en los estados contables de Consulting Inmobiliario EME2, S.L. durante los años 2011 y 2012, para saber su sostenibilidad y capacidad económica. La finalidad es:

- Cuantificar con precisión los aspectos financieros de la empresa.
- Conocer los éxitos y problemas de la misma.
- Evaluar la gestión económico-financiera.
- Contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la empresa.
- Conocer la forma y modo de obtener y aplicar sus recursos.

Las principales limitaciones al análisis de los estados financieros han sido:

- Basado en datos históricos incompletos: falta de perspectiva.
- Referidos a la fecha de cierre del ejercicio económico.
- Posibles omisiones en los datos contables de la empresa.
- La información contable no contempla los efectos de la inflación.
- Dificultad en la obtención ciertos datos sectoriales.
- Posible influencia de las condiciones exógenas.

Técnicas utilizadas en el análisis:

- ❖ Método de análisis vertical. Utilizamos los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados
- ❖ Método de análisis horizontal. Diferencias absolutas y relativas de masas de los estados financieros de los dos últimos periodos consecutivos.
- ❖ Ratios. Cocientes entre magnitudes que tienen cierta relación y por eso se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.

La dimensión y características de la empresa determinan que el modelo utilizado para la presentación de cuentas anuales sea el de pymes:

Tabla 13. Requisitos para PYMES.

MODELO PYMES	
Activo no superior a	2.850.00 Euros
Importe Neto de la Cifra de Negocios	5.700.000 Euros
Número medio de trabajadores no superior a	50

Fuente. Apuntes Contabilidad General y Analítica, (FADE 2011).



8.1. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN

El análisis del balance nos va a permitir saber como se encuentra nuestra empresa en términos económico-financieros. Comprende con la debida separación de derechos, obligaciones y aportaciones de los socios en las distintas masas patrimoniales que conforman el Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

Su estudio nos va a permitir valorar aspectos tales como la liquidez de la empresa o solvencia de ésta, el endeudamiento que presenta con otras entidades , la capitalización, la gestión de los activos, entre otros.

8.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL

Existen dos herramientas para analizar la situación patrimonial de una empresa:

- ❖ Una es el análisis vertical que consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada masa dentro de cada estado financiero. Esto nos permite determinar la composición y estructura de los estados financieros y tiene una gran importancia a la hora de establecer si nuestra empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas.
- ❖ Por su parte, el análisis horizontal lo que busca es determinar la variación absoluta que haya sufrido cada masa patrimonial en un periodo respecto a otro. Por lo tanto nos permite saber si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Tabla 14. Análisis Vertical y Horizontal del Activo (Consulting EME2)

ACTIVO				
MASAS PATRIMONIALES	2011		2012	
	U.M	%	U.M	%
Activo no corriente	41603,16	43,51%	39718,13	47,17%
Existencias	0	0,00%	0	0,00%
Realizable	42360,49	44,30%	37035,51	43,99%
Efectivo	11649,13	12,18%	7444,4	8,84%
Total	95612,78	1	84198,04	1

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

Como se puede observar en los cálculos realizados para el análisis patrimonial, la partida que más peso tiene dentro del activo de la empresa son los activos no corrientes, seguidos del Realizable (deudas de clientes), única partida que consigue superarla en 2011. De un año a otro vemos que el peso del Activo cae



ligeramente. En esta caída se ve afectada la partida de Activo No Corriente que aumenta en casi 4 puntos porcentuales, y el efectivo de la empresa que disminuye de un 12,18% a un 8,84% y que más adelante veremos a que se debe.

Tabla 15. Análisis Vertical y Horizontal del Pasivo y Patrimonio Neto (Consulting EME2)

PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
MASAS PATRIMONIALES	2011		2012	
	U.M	%	U.M	%
Patrimonio neto	20672,35	21,62%	8497,72	10,09%
Pasivo no corriente	1747,22	1,83%	1747,22	2,08%
Pasivo corriente	73193,21	76,55%	73953,1	87,83%
Total	95612,78	1	84198,04	1

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

En cuanto al Pasivo, se ve que la empresa esta fuertemente descapitalizada pues el peso que representa el Patrimonio Neto dentro de éste es de un 10,09% en 2012. Su evolución de un año varia en 10 puntos debido a los resultados negativos que están habiendo y podemos asegurar que la empresa depende de terceros, es decir, funciona, con financiación ajena. La partida más grande dentro del análisis del Pasivo es la de Pasivo Corriente donde observamos que supone casi la totalidad con un 87,83% en el año 2012. Sin embargo, de los 73953,1 que compone la partida de Pasivo corriente, más del 90% de esta corresponden a proveedores de inmovilizado y no a deudas con entidades de crédito con lo que la empresa deberá analizar el grado de necesidad de ese inmovilizado que esta desequilibrando su situación financiera.

PRINCIPIOS GENERALES

Hay tres principios que nos van a ayudar a entender mejor y a darnos mas ideas sobre el estado patrimonial de esta empresa sobre su liquidez y capitalización.

Tabla 16. Principios Generales para el Análisis de la Situación Patrimonial.

	2011	2012
A. Corriente /P.Corriente	0,737904787	0,601461061
R+D/P.Corriente	0,737904787	0,601461061
PN/P.Total	0,275850432	0,112254743

Fuente. Elaboración Propia, 2013.



Activo circulante frente al doble del exigible a corto plazo.

Este principio mide la capacidad que tiene el activo circulante de la empresa para hacer frente al doble del exigible a C/P. Nos da una idea de si la empresa tiene suficientes activos circulantes para hacer frente a su deuda más inmediata.

Nos damos cuenta a simple vista al ver los resultados de este primer principio que la empresa no cubre el doble de su exigible a C/P ni de lejos. Vemos que la evolución de un año a otro ha disminuido, es decir, la situación ha empeorado, con lo que presenta mayores problemas para devolver su deuda a corto plazo. La empresa podría tener problemas de liquidez, aun así, debemos tener en cuenta los siguientes principios y calcular el fondo de maniobra de la empresa para sacar más conclusiones.

Realizable y disponible frente a exigible a corto plazo.

Este principio nos deja con las partidas mas liquidas del activo, con lo que podremos analizar mejor la situación de liquidez y ver si con estas dos partidas la empresa puede hacer frente a sus deudas más inmediatas en los años 2011 y 2012.

Con lo visto en el punto anterior y con lo expuesto ahora podemos confirmar que la empresa tiene claros problemas de liquidez tanto en un año como en otro, ya que ni con sus activos más líquidos puede hacer frente a su deuda a corto plazo. La empresa podría incurrir en una suspensión de pagos. Además se puede observar que el disponible solo llega a 8,84% de su masa patrimonial siendo la partida mas líquida y que aun con el realizable 43,99% no llega a cubrir su pasivo corriente que representa el 87,83%. Puesto que se trata una empresa de servicios no existe la partida de existencias con lo que su liquidez dependerá de que pueda cobrar o no a sus clientes ,cosa que nos lleva a pensar que la empresa podría estar en una situación difícil en cuanto a su liquidez y como hemos dicho antes podría incurrir en una suspensión de pagos técnica.

A pesar de que todos los datos nos indican que la empresa tiene problemas de liquidez debemos ser cautos en nuestro juicio y esperar al análisis de ratios.

Patrimonio Neto frente a pasivo total.

Viendo los datos proporcionados por la tabla se observa que la empresa esta descapitalizada, y que, además, de un año a otro, se ha descapitalizado aun más. Ha pasado de un 21,62% en 2011 de patrimonio neto a un 10,09% en 2012, en parte por el resultado negativo del ejercicio anterior que lleva arrastrando.

Todos estos principios generales nos dan una visión general de la empresa que nos ayuda a ver los posibles problemas de la empresa a la hora de afrontar sus pagos



así como su descapitalización y la pérdida de autonomía en la que puede incurrir la empresa.

FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra se utiliza para conocer la situación patrimonial en la que se encuentra la empresa. Así pues al conocer el valor del mismo podemos ver que estamos aparentemente en suspensión de pagos. Para hallar la cifra del Fondo de Maniobra hemos calculado la diferencia entre Activo Corriente - Pasivo Corriente, que nos indicaría la parte del activo circulante que nos sobraría después de hacer frente al pasivo corriente y se podría utilizar para hacer frente a las deudas a largo plazo.

Tabla 17. Fondo de Maniobra

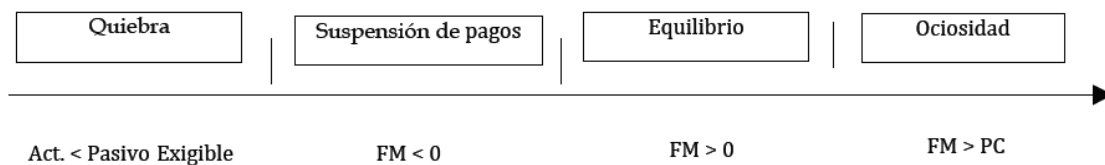
Fondo de maniobra	2011	2012
	-19183,59	-29473,19

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

En nuestro caso el fondo de maniobra tanto en 2011 como en el 2012 ha sido negativo, con lo que, a primera vista, Consulting Inmobiliario EME2 con su activo corriente no puede hacer frente a su deuda mas inmediata. Podemos decir que estamos en una situación de falta de liquidez inmediata.

En cuanto a su evolución, podemos decir que ha sido negativa, disminuyendo de un año a otro desde en mas de 10.000€ y agravándose con ello la situación.

Figura 7. Termómetro del Fondo de Maniobra.



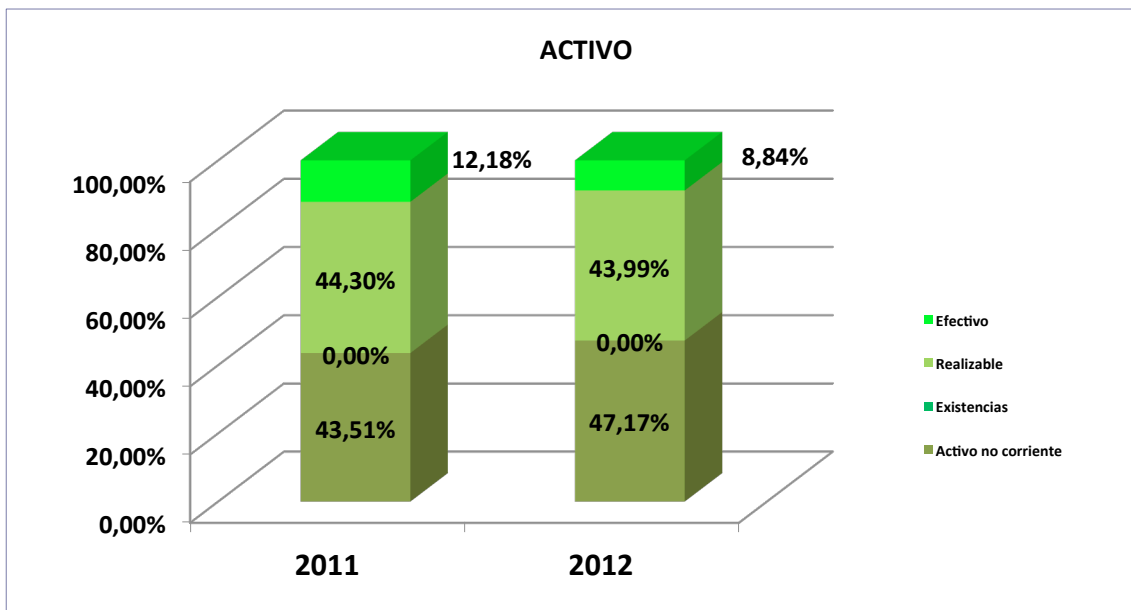
Fuente. Apuntes de Contabilidad General y Analítica (FADE 2010)

El termómetro del Fondo de maniobra no es más que un esquema representativo de las diferentes situaciones en las que se puede encontrar una empresa según su fondo de maniobra. En nuestro caso, nos encontramos en una aparente suspensión de pagos, que más adelante con los ratios corroboraremos o declinaremos.



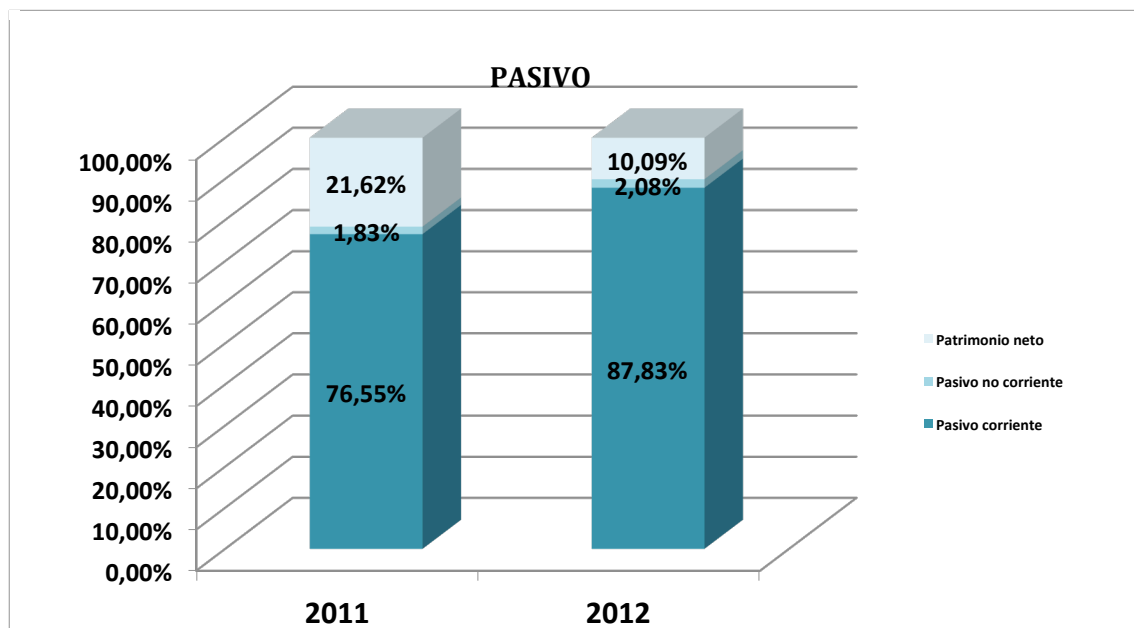
GRÁFICOS DEL BALANCE

Gráfico 6. Activo de Consulting Inmobiliario EME2

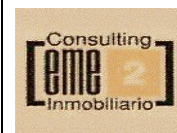


Fuente. Elaboración Propia, 2013.

Gráfico 7. Patrimonio Neto y Pasivo de Consulting Inmobiliario EME2.



Fuente. Elaboración Propia, 2013



8.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

En este punto veremos la capacidad que la empresa Consulting Inmobiliario EME2 tiene para hacer frente a sus pagos, tanto a largo como a corto plazo. Y para ello utilizaremos ratios que son el cociente entre magnitudes que tienen cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera mas significativo que el de cada una de ellas por separado.

Para el análisis de la liquidez hemos elegido los siguientes ratios:

Tabla 18. Ratios de Liquidez de Consulting EME2.

RATIOS DE LIQUIDEZ	2011	2012
Ratio de liquidez	0,74	0,60
Ratio de tesorería	0,74	0,60
Ratio de disponibilidad	0,16	0,10

Fuente. Elaboración Propia, 2013

El ratio de liquidez general mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo a través de la fórmula que divide todo el activo corriente de la empresa entre su pasivo corriente.

Puesto que la administración de fincas no es un sector concebido como tal, no existen estudios contables que orienten los ratios de este tipo de empresas. Pese a ello, podemos decir que el ratio de liquidez general es bajo (por debajo de la unidad) esto indica durante ambos años la empresa no tiene activos a corto plazo suficientes para cubrir su deuda a corto plazo, incluso, en el 2012 la situación empeora, disminuyendo el ratio hasta 0,60 con lo que la situación se ajusta más si cabe. La disminución de un año a otro se debe a una reducción en la partida del realizable, en la que existe el cobro a deudores y también por la disminución de efectivo.

El hecho de que nuestra actividad sea puramente de servicios, hace que no sea necesario calcular el ratio de tesorería. Este ratio elimina la incógnita de las existencias para saber si podríamos hacer frente a las deudas con nuestros activos más líquidos, incertidumbre que queda eliminada antes de calcular el ratio, pues como hemos dicho anteriormente, no existe partida de existencias en la empresa, con lo que el ratio de tesorería es el mismo que el de liquidez.

Por último, el ratio de disponibilidad mide la capacidad de la empresa de hacer frente a las deudas a corto plazo mediante el dinero en efectivo, es decir el que se encuentra en caja y en bancos. Como observamos, los ratios no son buenos ni en 2011 ni 2012. Si analizamos el ratio de 2012 nos esta diciendo que con el efectivo disponible solo podemos hacer frente a un 10% de las deudas a c/p.



Concluyendo, el análisis de liquidez evidencia un mal panorama para la empresa, que deberá gestionar su gestión de cobro a clientes y mejorar su resultado.

8.1.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

Analizando la situación de endeudamiento obtendremos información sobre la cantidad y calidad de la deuda de la empresa y de si el Beneficio es suficiente para soportar la carga financiera que generan las deudas.

Para poder determinar la situación de la empresa respecto al endeudamiento, llevaremos el mismo procedimiento que con el análisis de la liquidez, se comparará los ratios obtenidos por la empresa con los ratios medios de empresas del sector.

Tabla 19. Ratios de Endeudamiento de Consulting EME2.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2011	2012
Ratio de endeudamiento	0,78	0,90
Ratio de autonomía	0,28	0,11
Ratio de solvencia o garantía	1,28	1,11
Ratio de calidad de la deuda	0,98	0,98
Ratio de gastos financieros sobre ventas	0,01	0,01
Ratio de coste de la deuda	0,00	0,00
Cobertura de gastos financieros	0,00	0,00

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

El ratio de endeudamiento mide la proporción de las deudas en relación con el total del pasivo. El ratio de endeudamiento tanto en 2011 es elevado, pero es que en 2012 esta totalmente descapitalizada representando 10% del total de PN+P. Esto es debido a dos motivos principalmente, uno los resultados negativos que está obteniendo la empresa y dos, la partida tan grande que tiene de proveedores de inmovilizado, sin la cual la empresa mejoraría tanto en el aspecto de liquidez como de endeudamiento. En la evolución del ratio se puede apreciar que esta situación se agrava más, es decir, la empresa se ha endeudado más reduciendo su patrimonio neto, está perdiendo autonomía.

Veamos ahora el ratio de autonomía. Este ratio nos indica el peso de los capitales propios con respecto a la deuda. Como es lógico al ver el ratio de endeudamiento la empresa ha perdido autonomía financiera, pasando de una situación de autonomía ajustada, a una situación de descapitalización y pérdida de autonomía financiera. Esto hace indicar que se apoya mucho en la financiación ajena, sin embargo como hemos dicho antes su deuda no procede de entidades de crédito, sino de la compra de un inmovilizado de leasing que según el gerente se va a devolver al proveedor.



El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con su activo real. Viendo los resultados de los mismos vemos que se ha reducido de un año a otro debido a la disminución de sus activos no corrientes, y aunque por el momento posee suficientes activos para hacer frente a sus deudas, se está acercando a la quiebra técnica, con lo que va a tener que tomar medidas urgentes, como la sanación de las pérdidas y la venta del inmovilizado para la devolución de su deuda.

En cuanto a la calidad de la deuda de nuestra empresa podría decirse que es pésima. Está rondando el 1 en ambos casos, lo que nos indica, que el 98% de la deuda del 2011 y 2012 es a corto plazo con la que la deuda tiene una mala calidad en lo que al plazo se refiere. La evolución de la deuda no ha empeorado porque no se puede empeorar más. Debería el administrador consultar la opción de convertir deuda a c/p en deuda a l/p.

En lo referente al coste de la deuda y al ratio de los gastos financieros es nulo puesto que la empresa no posee deuda con coste.

Podemos decir en resumen, que la empresa se encuentra en una situación muy complicada, pues está fuertemente descapitalizada, y pese a que no está endeudada con entidades financieras, si que tiene que devolver la adquisición de inmovilizado, la cual está suponiendo el principal problema de la empresa.

8.2 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias es el documento que informa del resultado de la gestión de CONSULTING INMOBILIARIO EME2 como consecuencia de las operaciones ordinarias (ingresos y gastos) que realizada de forma continuada, y de las cuales se obtiene un resultado.

El resultado modifica el valor patrimonial de la empresa, repercutiendo, por tanto, en el patrimonio neto del balance de situación, incrementándolo cuando hay beneficios y reduciéndolo cuando hay pérdidas.

A continuación se realizará un análisis estático (vertical) de 2011 y 2012, con el fin de conocer la estructura económica y ver cómo genera resultados la empresa, después se llevará a cabo un análisis dinámico, observando así como ha variado la situación a lo largo del tiempo.



Tabla 20. Cuenta de Pérdidas y Ganancias, 2011-2012.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	AÑO 2011	AÑO 2012
1. Importe neto de la cifra de negocios:	122469,35	107270,59
4. Aprovisionamientos	-112,8	
6. Gastos de personal	-84369,61	-82404,47
7. Otros gastos de explotación	-41365,65	-31476,04
8. Amortización del inmovilizado	-9269,39	-9487,7
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3-4+5-6-7-8+9+10+11)	-12648,1	-16097,62
A.2) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17)	0	0
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (A.1+A.2)	-12648,1	-16097,62
18. Impuestos sobre beneficios	3161,02	3922,99
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+18)	-9487,08	-12174,63
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS		
19. Resultados del ejercicio procedentes de operaciones interrumpidas		
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+19)	-9487,08	-12174,63

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

El cuadro siguiente nos va a permitir realizar el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias a través de los márgenes y los porcentajes que representan en valores absolutos sobre las ventas en sus respectivos periodos.

Tabla 21. Análisis de la Cuenta de Resultados

EBITDA					
	2011	%	2012	%	Variación
Ventas	122.469,35	100%	107.270,59	100,00%	-14,17%
Coste de ventas	-112,80	-0,09%	0,00	0,00%	0,00%
Margen Bruto	122.356,55	99,91%	107.270,59	100,00%	-14,06%
Costes fijos	-93.639,00	-76,46%	-91.892,17	-85,66%	-1,90%
Otros ingresos explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Otros gastos explotación	-41.365,65	-33,78%	-31.476,04	-29,34%	-31,42%
BAII	-12.648,10	-10,33%	-16.097,62	-15,01%	21,43%
Ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Gastos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Otros ingresos y gastos financieros	0	0%	0	0,00%	0,00%
BAI	-12.648,10	-10,33%	-16.097,62	-15,01%	21,43%



Impuesto sobre beneficios	3.161,02	2,58%	3.922,99	3,66%	19,42%
Beneficio Neto Op. Continuadas	-9.487,08	-7,75%	-12.174,63	-11,35%	22,08%
Resultado .Op interrumpidas	0	0%	0	0,00%	0,00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-9.487,08	-7,75%	-12.174,63	-11,35%	22,08%

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

ANÁLISIS VERTICAL DE 2011

Nuestra empresa parte de un cifra de negocios 122.469,35 euros, con un coste de ventas muy poco significativo el 0,09% con lo que resulta un Margen Bruto o Resultado Bruto de Explotación de 99,91 de las ventas, un margen elevadísimo y que es factor común de cualquier despacho dedicado al negocio de la administración de fincas, pues los pocos aprovisionamientos que hay son material de oficina e incluso algún año puede ser el margen del 100%.

Es a partir de aquí cuando la cuenta de resultados de Consulting se desmorona. Esto es debido a la alta cantidad de sueldos y salarios que paga, pues suponen un 76,46% de las ventas y que sumados al los otros gastos de explotación que tiene la empresa dan el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) negativo de 12.648,1. La empresa debería de revisar los sueldos, realizar alguna reducción de horario o incluso plantearse la necesidad de personal de su empresa. Además tendremos que reducir los gastos de explotación para tener mayor margen de beneficio.

El resultado financiero es 0, como hemos comentado anteriormente la empresa no ingresa ni realiza gasto de naturaleza financiera al no poseer deuda con coste. Por tanto nuestro BAII coincide con el BAI.

Con todo ello y teniendo en cuenta un impuesto sobre el beneficio de 3.161,02 (2,58%) Consulting Inmobiliario EME2 arroja una cifra de su cuenta de Resultados de -9.487,08.

ANÁLISIS VERTICAL DE 2012 Y HORIZONTAL DE 2011-2012

La cifra de ventas del año 2012 fue de -12174,63, lo que supone una disminución de estas en un 14,16% con respecto el año anterior. El declive de las ventas se debe a la pérdida de la gestión y administración de varias comunidades en 2012, cuyas juntas de propietarios decidieron el cese de la actividad del administrador.



En cuanto al coste de las ventas, pese a que desaparece en 2012, el Margen bruto disminuye por la pérdida de clientes comentada en el párrafo anterior. Incluso sin la pérdida nombrada, no hubiese mejorado mucho el margen, pues el valor representativo de los costes de venta son mínimos.

En lo referente a los costes fijos y otros gastos de explotación ambos disminuyen lo cual es una cosa favorable para la empresa, sin embargo, la bajada sensible en la cifra de ventas hace que aumente el BAII negativamente de 2011 a 2012, suponiendo la variación sobre el BAII de este año un 21,48 %.

Tras el pago del Impuesto sobre beneficios, el Resultado Ordinario de las Operaciones Continuas es de -12.174,63 euros, y al no existir Operaciones Interrumpidas, el Resultado Neto del Ejercicio de Consulting Inmobiliario EME2 en 2012 fue de 12174,63 euros, lo que supone una pérdida del 11,35% de la cifra de ventas.

El resultado del análisis es obvio, la empresa genera más pérdidas de un año para otro. Deberá de un modo u otro tomar conciencia de la recomendaciones que hemos ido dando a través del análisis y ponerlas en práctica e intentar a toda costa conseguir clientes que aumenten su cifra de negocios y que supondrá una disminución del margen negativo que presenta.

8.3 ANÁLISIS DE ROTACIÓN DEL ACTIVO

Todo Activo requiere de Pasivo que lo financie. Por tal razón el objetivo es de tratar de maximizar las Ventas o Ingresos con el mínimo de Activo, lo cual se traduce a su vez en menos Pasivos y por lo tanto habrá menos deudas y se necesitará menos Patrimonio. Todo esto finalmente se traduce en una empresa más eficiente.

El análisis de rotación de activos nos muestra la productividad o eficiencia de cómo gestiona Consulting Inmobiliario EME2 sus activos. Para ello hemos confeccionado una tabla con los ratios de rotación mas importantes:

Tabla 22. Ratios de Rotación de Activos.

ROTACIÓN DE ACTIVO	2010	2009
R. Activo Total= Ventas/A	1,28	1,27
R. Activo No Corriente	2,94	2,70
R. Activo Corriente	2,27	2,41
R. Clientes	8,49	8,48

Fuente. Elaboración Propia, 2013.



El primero a analizar es el ratio de Rotación del Activo el cual refleja las veces que se ha utilizado el activo en la obtención de las ventas. Toma un valor por encima de la unidad, lo que indica un buen aprovechamiento de los recursos disponibles para la generación de ventas. En cuanto a la evolución de este ratio, vemos que en ambos años es casi idéntico. Pese a que se produce una disminución en las ventas, también disponemos de menos activos y por tanto las unidades monetarias generadas en 2012 por cada unidad invertida en el activo es el mismo. Posteriormente analizamos la rotación de activo sobre el Activo No Corriente y Activo Corriente, y obviamente nos dan muy buenos ratios también. Esto es característico de despachos dedicados a la gestión de servicios, puesto que no requieren excesivo activo para llevar a cabo su actividad, las ventas en relación con este indican un buen aprovechamiento.

Como ya hemos indicado anteriormente, la ausencia de existencias en este tipo de empresas evita el cálculo de ratios como el de rotación de existencias.

El último ratio que nos quedaría por analizar sería el de rotación de clientes, el cual toma valores de rotación moderada-alta en ambos periodos con un 8,49. Esto supone que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobro $365/8,49=43$ días. La rotación de la cartera se lleva a cabo cada mes y medio, esto indica una política bastante adecuada de crédito aunque podía ser mejor. Por ello, podemos decir que el plazo de cobro no es demasiado elevado, sin embargo, si se mejorase un poco más, mermaría la liquidez de la empresa de forma muy poco significativa.

8.4. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

En cuanto a la rentabilidad económica de la empresa, la vamos a estudiar a dos niveles: económico y financiero.

- ❖ La rentabilidad económica (RE) o de la inversión, es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos, esto permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia de sus estructuras financieras afecte al valor del ratio. La RE es la capacidad de generar recursos con sus activos totales, de forma que medida en %, diría el porcentaje de beneficios antes de intereses e impuestos que se obtendrá con cada 100 euros de activos totales invertidos.
- ❖ La Rentabilidad Financiera (RF) o de los fondos propios, es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La RF puede considerarse así una medida de rentabilidad más apropiada para los accionistas o propietarios que la RE, y de ahí que sea el indicador de rentabilidad para los directivos que buscan maximizar en interés de los propietarios. La RF es la capacidad de generar recursos con



sus capitales propios, de forma que medida en %, diría el porcentaje de beneficios neto que se obtendrá con cada 100 euros de Patrimonio Neto de la empresa.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

No existe un valor considerado como óptimo de la rentabilidad económica, ya que éste variará según la actividad de la empresa. Sin embargo, el valor obtenido puede compararse con el coste medio de la financiación (la rentabilidad económica de la empresa debería ser superior a lo que cuesta financiar el activo).

Tabla 23. Rentabilidad Económica.

RENTABILIDAD ECONÓMICA O RENDIMIENTO	2011	2012
Rendimiento	-0,13	-0,19
Rotación	1,28	1,27
Margen de ventas	-0,10	-0,15
Coste de la deuda	0,02	0,0058

Fuente. Elaboración Propia, 2103.

Como sabemos , la rentabilidad económica se calcula como el producto entre la rotación de activos y el margen de ventas. El ratio negativo de rentabilidad viene del ratio negativo del margen de ventas, debido a que nuestro BAI resulta negativo. Por tanto, no resulta rentable invertir en nuestra empresa pues en este momento, por cada euro invertido nuestra empresa pierde un 13% (2011) y un 19% (2012) de esa inversión. Por tanto, al comparar ambos años con el coste de la deuda, esta es superior al beneficio generado por la empresa por lo que el coste de financiar sus activos es superior al beneficio generado por estos.

En lo que a política se refiere, se puede decir que la empresa sigue una política de rotación de activos, es decir, la empresa ajusta el precio de sus servicios con el fin de vender el máximo número de los mismos.

RENTABILIDAD FINANCIERA

A la hora de comparar el Resultado neto del ejercicio (después de pagar los intereses de la deuda) con los recursos propios o recursos invertidos, obtendremos la rentabilidad financiera o rentabilidad del accionista. De este modo, se mide el beneficio generado por la empresa respecto a la inversión realizada por los accionistas.

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para dicha rentabilidad.

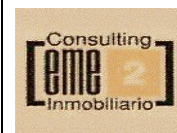


Tabla 24. Rentabilidad Financiera.

RENTABILIDAD FINANCIERA	2011	2012
Rentabilidad financiera	-0,46	-1,43
Apalancamiento financiero	4,63	9,91
Efecto fiscal	0,75	0,76
Rotación	1,28	1,27
Margen de ventas	-0,10	-0,15

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

De igual modo que con la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera resulta negativa, pues los multiplicadores utilizados para hallar su ratio, son la rotación y el margen, además del apalancamiento financiero y el efecto fiscal. Esto indica una mala rentabilidad, pues cada euro invertido en patrimonio proporciona pérdidas.

El apalancamiento financiero de esta empresa es muy superior a 1 y teniendo en cuenta que sus gastos financieros respecto a su pasivo con coste son nulos, le sería conveniente endeudarse y así aumentar su rentabilidad financiera, Sin embargo el hecho de que la empresa esté muy endeudada y de que su deuda sea de mala calidad, nos indica que antes de endeudarnos más la empresa debería encontrar otras soluciones como aumentar su patrimonio neto, preferentemente incrementando las reservas o mediante un aumento de capital social.

Solo nos quedará comentar que la empresa es sensible al efecto fiscal, representando este en torno al 25% de los beneficios de la empresa y agravando más la situación delicada en la que se encuentra Consulting Inmobiliario.



8.4 EPÍLOGO

Realizado en análisis contable podemos englobar a modo de sinopsis las conclusiones y recomendaciones extraídas para Consulting Inmobiliario EME2.

Liquidez muy reducida, con la cual no podemos hacer frente al pago de nuestras deudas más inmediatas.

Endeudamiento excesivo que viene provocado por la descapitalización que sufre la empresa y por una adquisición de inmovilizado.

La empresa sigue una evolución económica desfavorable y por lo tanto está realizando una inadecuada política de inversión-financiación.

La rotación de activos se mantiene constante de un año a otro y además, es bastante alta.

En cuanto a la Rentabilidad, tanto, económica como financiera son negativas, esto es debido al resultado negativo que tiene la empresa, por lo que hasta que no obtenga beneficios la empresa, ésta no será rentable.

Por último, recomendamos:

- Ampliación de capital con cargo a reservas o mediante emisión de nuevas acciones.
- Analizar la necesidad de ese inmovilizado adquirido que ha endeudado tanto a Consulting inmobiliario.
- Transformación de deuda a corto plazo en deuda a largo plazo.
- Mejorar el ciclo de caja.
- Ajustar salarios, durante los años de pérdida.





CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DAFO/CAME

CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DAFO/CAME

9.1 ANÁLISIS DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis 'FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas ('Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Hacer o no un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) para nuestra empresa es una de las cuestiones que se plantean imprescindibles a la hora de buscar un cambio en ella o realizar un propuesta de mejora.

Figura 8. Técnica de análisis DAFO



Fuente. Google, 2013.



El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización. Es por este motivo por el cual hemos dejado relegado este análisis para la parte final del proyecto que estamos realizando, pues una vez estudiados los factores internos y externos de Consulting Inmobiliario EME2 estamos mejor capacitados para realizar este tipo de análisis.

Tabla 25. Análisis D.A.F.O

DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de un sistema de calidad certificado por un organismo facultado.	Aprobación del Anteproyecto de Ley de Servicios y Colegios Profesionales.
Estrategia corporativa de planificación no definida.	Desregularización del sector.
Baja publicidad de la empresa y falta de página web.	Progresiva atomización del sector e introducción de nuevos competidores con baja formación.
Deficiente implantación de un plan de marketing en el despacho.	Guerra de precios en el mercado de la administración de fincas.
Focalización en el casco urbano. Baja cobertura de mercado.	Intrusión en el mercado de cadenas de franquicias. Nuevos competidores con mayor inversión y mayor publicidad.
Poco esfuerzo en la captación de nuevos clientes para la cartera.	Mayor fuerza de otros competidores en la captación de residenciales (clientes potencialmente rentables).
Desde el punto de vista contable, empresa en pérdidas. Elevado endeudamiento y liquidez ajustada.	
Desconfianza por parte de los clientes ante este tipo de empresas.	
Gran cartera para escaso número de personal.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES



<p>Años experiencia en la realización de la actividad en el sector.</p>	<p>Abaratamiento de costes en nuevas tecnologías (implantación de página web)</p>
<p>Inscrito en el Colegio de Administradores de Valencia (CAFV).</p>	<p>Incorporación de nuevas tecnologías y creación de página web.</p>
<p>Personal altamente cualificado y con aptitudes humanas adecuadas y contrastadas.</p>	<p>Implantación de un sistema de calidad por un Organismo competente.</p>
<p>Conocimiento en la promoción del servicio gracias a la información actualizada en Internet.</p>	<p>Expansión del casco urbano y construcción de nuevos edificios y complejos residenciales.</p>
<p>Relación con muchos industriales y proveedores que permiten la reducción de costes.</p>	<p>Realizar un plan de promoción en zonas adyacentes a Valencia ampliando así su cobertura geográfica.</p>
	<p>Realización de un estudio de mercado y de la competencia</p>

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

9.2 ANÁLISIS CAME

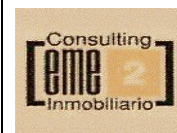
El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguirse en una compañía tras haber identificado mediante un Análisis DAFO, como hemos realizado en el paso anterior, cuales son los aspectos clave que caracterizan a una empresa desde la perspectiva externa o del entorno e interna.

El análisis CAME tiene como objetivo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Des esta manera pasamos a ver la siguiente tabla.



Tabla 26. Análisis C.A.M.E.

CORREGIR
<p>Implementación mediante la Empresa facultada AENOR de un sistema de gestión calidad en base a los requisitos de la ISO 9001:2008.</p> <p>Definir la misión, la visión, valores y objetivos de la empresa por escrito, para seguir una estrategia corporativa formalizada.</p> <p>Estudiar la viabilidad de crear una página web para la empresa y diversos canales más de promoción.</p> <p>Bajo la ayuda de un gabinete de expertos en Marketing, realizar un plan de marketing, para acercarnos mas a nuestros clientes potenciales.</p> <p>Promoción en otras zonas cercanas a Valencia y de esta forma abrir nuestras posibilidades para la captación de clientes (expandir cobertura)</p> <p>Aprender a ser más persuasivos a la hora de presentar el despacho.</p> <p>Reducir los plazos de cobro a clientes para la mejora de la liquidez. Por otro lado, reducir el plazo de pago a proveedores que permite conseguir unas mejores condiciones de compra, reduciendo su precio y mejorando así el margen. Con el conjunto de estas medidas se conseguirá un menor ciclo de maduración y caja.</p> <p>No promocionarse intentando captar al cliente con palabras sino con hechos, para mejorar su fiabilidad y ser fiel a los valores de la empresa.</p> <p>Distribuir el trabajo de forma adecuada, bajo un análisis de los puestos de trabajo y de las actividades que realizan sopesando su volumen de trabajo, para mejorar la eficiencia del conjunto.</p>
AFRONTAR
<p>Apoyar con fuerza todas las propuestas y asistir a las juntas del Colegio de Administradores de Valencia para ejercer más fuerza ante el citado anteproyecto.</p> <p>La desregularización que existe esta por encima de nuestras posibilidades y es</p>



inútil luchar contra ella pero si podemos seguir y mejorar en la profesionalidad de nuestro servicio para hacer de esta actividad, una actividad con mayores requerimientos reguladores.

Competir con una estrategia de diferenciación por calidad y enfocada al cliente. Penetración de mercado al ritmo de crecimiento del sector. Incrementar su cuota de mercado dentro del sector.

Mejorar en nuestro servicio sin rebajar el precio, pues Consulting sigue un lema que dice “Lo barato, siempre resulta caro”

Realizar campañas de comunicación aprovechando nuestra imagen cercana contra la imagen fría y distante que puede dar una cadena de franquicias para publicitarnos y aprovecharnos de ello.

Iniciar relaciones con arquitectos para futuras construcciones de complejos en las que es el arquitecto el que presenta un primer administrador en la obra nueva, publicitarse en zonas potenciales donde se asientan éstos como puede ser (Nou Campanar, La Ciudad de las Artes y las Ciencias, entre otras) mediante carteles o publicidad de calle.

MANTENER/MEJORAR

Transmitir adecuadamente la gran “tradición”, el profundo “conocimiento” de la gestión de nuestros servicios y la “calidad” como valores de la marca.

Asistir a las Juntas que realiza cada año el Colegio para estar al día de los asuntos de actualidad que afectan a este sector. Seguir las revistas trimestrales del Colegio, pues proporcionan información útil para hacer llegar al cliente e información sobre nuevas normativas en las comunidades de vecinos.

Formación continua de la plantilla de empleados. El administrador deberá ser constante y estar atento ante los cambios para transmitir a sus empleados modificaciones de reglamentos o aprobaciones de leyes (como la ley de protección de datos) para que su plantilla este al tanto, y pueda defender las preguntas de sus clientes con propiedad y criterio.

Aprovechar la plataforma de internet para observar como se publicitan en la red otros competidores. Esto es una oportunidad para que Consulting cree una página web mucho más completa y sofisticada que haga diferenciarse del resto de Administradores de Fincas.



Explotar las relaciones con proveedores actuales de modo que para ellos seamos prioritarios sobre otros clientes, por el volumen de trabajo que les ofrecemos. Por otro lado, identificar nuevos potenciales proveedores que cumplan con los estándares exigidos. Todo ello a través de un sistema SRM (Supplier Relationship Management). Conseguir una mayor fidelización de los proveedores a través de una reducción del plazo de pago a los mismos.

EXPLOTAR

Aprovechar la bajada de costes que estamos experimentando en las nuevas tecnologías por la altísima competencia que existe en el mercado. El abaratamiento de las páginas web en los últimos años supone una oportunidad a explotar por la empresa, ya que esta, no dispone de plataforma de comunicación en la web.

Recurrir a un organismo autorizado para iniciar la implantación de un Sistema de Calidad y Mejora conforme a la norma ISO 9001:2008. Con ello encontraríamos una nueva forma de hacer el trabajo que le permita a la organización lograr sus objetivos de empresa, agregar valor a sus productos y servicios, satisfacer a sus clientes y con ello desarrollar y mantener ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores.

El hecho de que las ciudades estén en continuo crecimiento, debe ser un punto a tener en cuenta por los administradores de fincas, los cuales deben de seguir haciendo fuerza para conseguir nuevas comunidades de propietarios.

Crear un plan de comunicación y aprovechar los contactos para introducirse en el mercado de localidades adyacentes a Valencia como pueblos y urbanizaciones y dejar de focalizar el foco de atención solo en la ciudad de Valencia.

Fuente. Elaboración Propia, 2013

9.3 PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez realizado el análisis DAFO y CAME, vamos a sintetizar todo el capítulo de la forma más práctica posible, y no es otro que proponiendo las mejoras que debe realizar la empresa en los próximos años para mejorar y evolucionar en su mercado.

Figura 9. Propuestas de Mejora.



Fuente. Elaboración Propia, 2013



CAPÍTULO 10. IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE LA MEJORA



CAPÍTULO 10. IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE LA MEJORA

Este último capítulo del trabajo, contiene la propuesta de mejora que hemos elegido para que la empresa la lleve a cabo.

Una vez, realizado el análisis DAFO y CAME y tras haber elaborado una lista con las mejoras que a la empresa le van a venir bien para salir de la situación que atraviesa, la dirección de la misma piensa que la *creación de una página web*, es la propuesta que más se ajusta a sus necesidades, primero por la publicidad y comunicación que ofrece a un gran número de personas y segundo por el bajo coste que representa su elaboración de la misma.

10.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Internet se ha convertido en la herramienta principal que las empresas dedicadas a la administración de fincas utilizan para publicitarse y posicionarse. Esto es debido a la gran cobertura que tiene este medio y a lo económico que resulta ser. Por ello, para Consulting Inmobiliario EME2, es la mejor inversión para publicitarse al menor coste.

Según el gerente la creación de la página Web le va a suponer una publicidad de su empresa las 24 horas del día los 365 días al año con un bajo coste de publicidad, en la cual no tiene que pagar impresiones por catálogo, anuncios costosos en medios de comunicación como radio o prensa, etc. Además, es un escaparate para la captación de nuevos clientes y para promocionar información acerca de sus servicios ofrecidos.

La creación y puesta en marcha de una página web para la empresa, va a cubrir los siguientes objetivos:

- ❖ **Mucho más barato y mucho más flexible que la publicidad impresa:** Internet es muy diferente de la publicidad impresa, el ciberespacio es muy económico, los anuncios son visibles durante un período de tiempo indefinido, el contenido se puede cambiar sin tener que pedirle a alguien que lo haga por usted (si se utiliza un sistema de gestión de contenido CMS) y potencialmente puede llegar a un público más amplio. Esto no quiere decir que no se deben utilizar otras formas de publicidad, por el contrario, todo lo que se realice para atraer a los usuarios y direccionarlos al sitio web es bienvenido, sobre todo si es un sitio nuevo.
- ❖ **Marketing sin fronteras:** Los sitios web han permitido a las empresas superar las barreras geográficas y nos va a permitir llegar a otros pueblos y zonas adyacentes a Valencia, ya que los clientes pueden acceder



virtualmente desde cualquier parte del mundo a través de una conexión a Internet.

- ❖ **Diversificar las fuentes de ingresos:** Un sitio web no es sólo un medio para proyectar la imagen de una empresa, es un medio de comunicación en el que todo el mundo puede adquirir, intercambiar, comprar y entregar información. Por ejemplo, puede utilizar este medio para que los vecinos de las comunidades den avisos de incidencias.
- ❖ **24 horas al día, 365 días al año:** Disponibilidad 24 horas, 7 días a la semana, los 365 días del año. Con internet los límites de horario simplemente no existen.
- ❖ **Oferta y conveniencia:** Es mucho más conveniente para una persona investigar un producto en Internet pues un cliente potencial ya no tendrá que juzgar al asesor comercial o de ventas para determinar si él o ella tienen los mejores intereses en mente, o simplemente quieren hacer una venta. Ahora, el cliente potencial puede visitar su sitio web cuando quiera, en su propia intimidad, con comodidad, sin el estrés y las distracciones que existen en el mundo real.
- ❖ **Agregar valor y satisfacción:** Al ofrecer comodidad, puntos de comparación, información detallada y un toque de atención individualizada al cliente, se agrega valor a la oferta y sus clientes experimentan un mayor nivel de satisfacción.
Un sitio web puede aportar un valor añadido en otras formas también, al presentar sugerencias, consejos y contenido de interés general que puede enriquecer la interacción con los clientes. Nuestra empresa además quiere que exista un buzón de sugerencias para las comunidades que ya se administran.
- ❖ **Capacitación y estandarización de la información empresarial:** Con un sitio web el desarrollo y mejoramiento de las capacidades del personal de la empresa están al alcance de todos, cada individuo tiene a su disposición un cúmulo de información preparado una sola vez por las directivas de la empresa, que podrá ser reproducido incontable número de veces para mejorar las destrezas de los empleados a través de cursos e información en línea.
- ❖ **Mejorar la credibilidad:** Un sitio web da la oportunidad de informar a los clientes potenciales lo que eres y por qué mereces su confianza. De hecho, muchas personas utilizan el Internet para pre-comprar, realizando una investigación y determinar por sí mismos si un proveedor o marca es digna de credibilidad.



- ❖ **Promocionar el lugar físico:** Perderse tratando de encontrar una dirección en la ciudad puede ser frustrante para un cliente potencial. En la web se puede publicar lo que algunos llaman un mapa virtual, que muestre la dirección y lugar exacto del negocio sin dar lugar a errores de comunicación, y así el cliente potencial puede imprimir y definir la mejor ruta para la ubicación exacta de un negocio.
- ❖ **Crecimiento y oportunidades:** Un sitio web sirve como un excelente lugar para hacer referencia a los posibles inversores, para mostrarles lo que su empresa está a punto de hacer, lo que ha logrado y lo que puede lograr en el futuro.
- ❖ **Comunicación de doble vía:** Los clientes pueden rápida y fácilmente dar información sobre los servicios y enfoque de marketing.
- ❖ **Investigación de mercado fácil y económico:** Se pueden utilizar las características de un sitio web, como las encuestas de visitantes, encuestas en línea y las estadísticas del sitio web para saber lo que a sus clientes les gusta más y cómo se sienten acerca de ciertos aspectos de su negocio, para determinar cómo se pueden mejorar los productos y la forma de hacer negocios.

Todos estos objetivos son los que busca Consulting con su posicionamiento en Internet y espera con ello un aumento significativo de sus ingresos.

10.2 CALENDARIO DE EJECUCIÓN

El calendario de ejecución no es más que la planificación de nuestra inversión en días, dicho con otras palabras, la duración de cada etapa que compone la creación de la página web objeto de nuestra inversión.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución en el tiempo de las fases que componen la inversión que decide acometer la empresa:

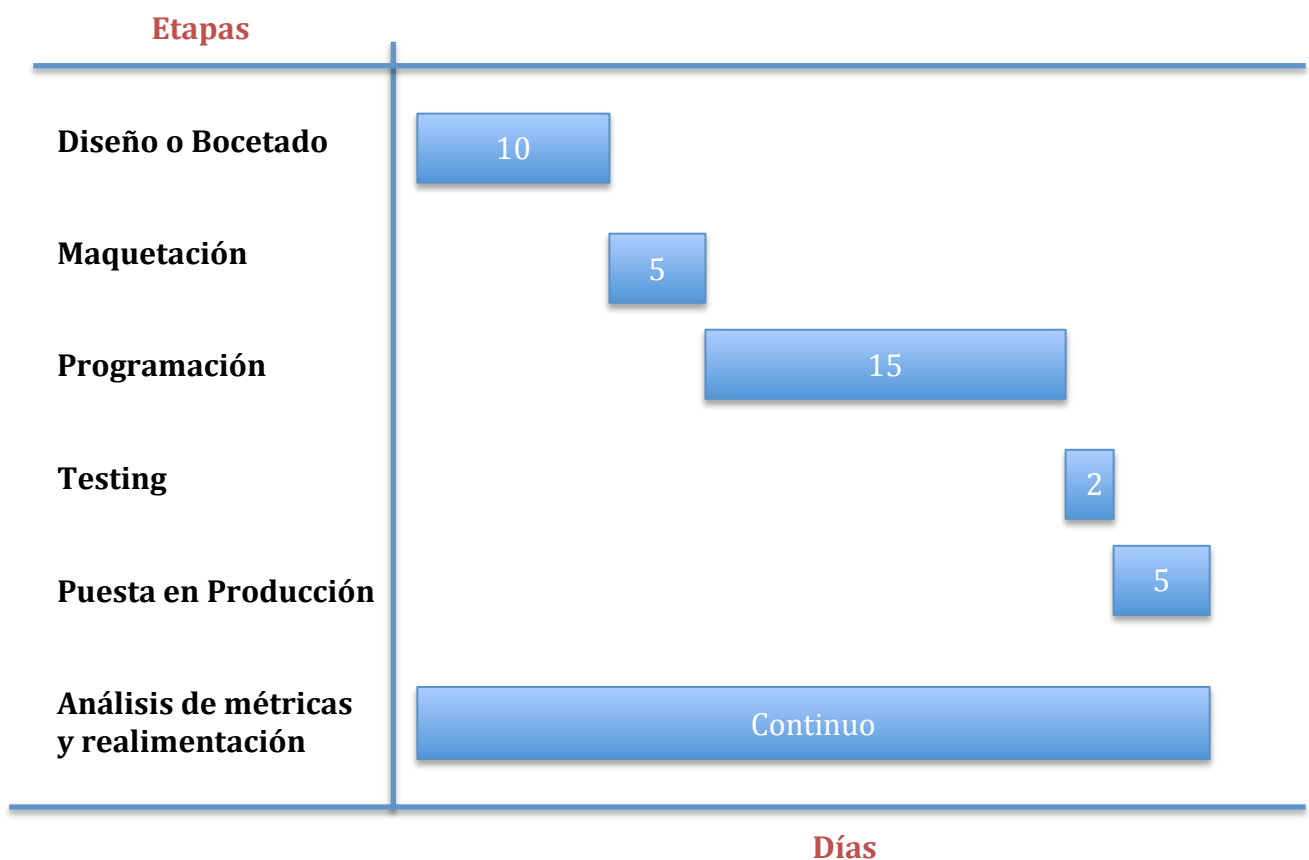
Nuestro calendario de planificación quedaría reflejado como aparece en el gráfico superior. Nuestro horizonte de planificación será de 37 días (5 semanas) el cual se lo reparten las siguientes etapas:

- ❖ **Diseño o Bocetado:** Duración 10 días. El diseñador se reúne con el cliente para recoger información y tratar temas de apariencia y como cromatismo, Layout y tipo de diseño para finalizar la etapa en una “captura de pantalla” de cómo será la base de la página web.

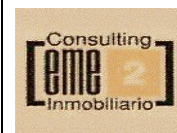


- ❖ **Maquetación:** Duración 5 días. Consiste en separar en fragmentos esas “capturas de pantalla” brindándole independencia.
- ❖ **Programación:** Duración 15 días. La programación es el proceso más complejo, en el que se pretende otorgar a la web no sólo navegabilidad sino la capacidad de hacer cosas, o dicho de otro modo, “funcionalidad”.
- ❖ **Testing:** Duración 2 días. En esta etapa, el sitio se monta en un directorio de prueba ya sea en forma local como en forma remota y se lo comienza a someter a pruebas por un grupo reducido de usuarios expertos e inexpertos
- ❖ **Puesta en producción:** Duración 5 días. En esta etapa, modificación de todos los errores encontrados en la etapa de testing, se subirá todo el sitio web a su destino final (www.dominioelegido.com) y se realizarán las pruebas finales.
- ❖ **Análisis de métricas y realimentación:** Etapa continua. Las páginas web son entidades dinámicas como así también el público que las busca y que las visita. Mantener un sitio al día no es una opción sino una obligación para organizaciones que han invertido recursos en su desarrollo.

Gráfico 8. Diagrama de Gantt o de planificación



Fuente. Elaboración Propia, 2013



Como podemos observar en el gráfico la puesta en marcha de la página web tardaría 37 días aproximadamente o lo que es lo mismo unas 5 semanas. Los análisis de métricas y realimentación es un proceso continuo pues la web requerirá mantenimiento todos los años.

10.3 VALORACIÓN ECONÓMICA Y VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Consulting Inmobiliario EME2 pretende con la incorporación de esta mejora, la captación de clientes y añadir valor a la empresa publicitándose en la forma de publicidad más utilizada del momento, Internet.

Para analizar la viabilidad de la inversión, debemos realizar previamente, una valoración económica de los componentes de ésta. De modo que la tabla siguiente va a mostrar el desglose de los gastos que va a su poner para la empresa, dicha inversión.

La Inversión en la página web va a estar constituida por los siguientes elementos:

- Creación de la página web por la empresa 4Webs. En el precio se incluirá el diseño y la implantación.
- Mantenimiento o realimentación de la página web. Nuestra inversión implica un coste fijo anual para el mantenimiento, modernización y evolución de nuestra página web.

Tabla 27. Valoración de la inversión.

CONCEPTO	Ud.	Precio/Ud.	TOTAL
Página Web	1	1300,00	1300,00
Mantenimiento	5 años	40,00	200,00
Importe Total			1500,00

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

El total de la inversión asciende a 1500€, incluyendo el pago por adelantado de los cuatro años siguientes, correspondientes al mantenimiento de la página web.

La totalidad de la inversión va a ser pagada en efectivo por la empresa, pues no es un importe excesivamente elevado. Además se ha tenido en cuenta la posibilidad de buscar financiación externa pero los tipos de interés que se ofertan



actualmente son muy altos. Por ello la empresa ha decidido hacer un esfuerzo económico con la intención de invertir en publicidad y aumentar sus ingresos.

Ahora realizaremos un estudio de la viabilidad económico-financiera y rentabilidad de la inversión, justificando la medida en el que el proyecto es viable y rentable para Consulting Inmobiliario EME2

Para saber si es rentable se pueden utilizar tanto criterios dinámicos como estáticos. En nuestro caso realizaremos un análisis de la inversión mediante tres criterios:

1. Plazo de recuperación o "Pay-back". (criterio estático)
2. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de la inversión. (Criterio dinámico)
3. Tasa interna de recuperación (TIR). (Criterio dinámico)

A continuación vamos a explicar los parámetros considerados en los criterios de decisión utilizados en el análisis de dicha inversión. Todos los cálculos utilizados en las previsiones (ingresos, gastos, beneficios esperados, etc.) han sido facilitados por la empresa.

PARÁMETROS DE LA INVERSIÓN

A. Coste de Adquisición o Pago de la Inversión

El pago a efectuar por la totalidad de la inversión será de 1500€.

B. Vida útil y amortización

De acuerdo con lo dispuesto en el Plan General de Contabilidad, norma de valoración 5^a.e), y en el apartado sexto de la Resolución de 21 de Enero de 1992, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se dictan normas de valoración de inmovilizado inmaterial, como el importe derivado de la creación de nuestra página web tiene una proyección plurianual y su utilización generará ingresos futuros, debe clasificarse como "Inmovilizado Inmaterial", y dadas sus características, al ser similar a las aplicaciones informáticas, deben aplicarse los criterios establecidos en dicha norma de valoración.

El máximo permitido por tanto, para aplicaciones informáticas es de 5 años. De este modo, tomaremos 5 años como la vida económica o duración temporal de nuestra inversión para coincidir así con el número de años de mantenimiento que requiere el portal web de nuestra empresa.



Tabla 28. Dotación a la amortización. Página Web.

DOTACIÓN A LA AMORTIZACIÓN	VALORES
Precio de Adquisición (€)	1500,00
Valor Residual (€)	0,00
N (años)	5
Amortización técnica (€)	300,00

Fuente. Elaboración Propia, 2013.

C. Flujos de Caja

Los Flujos de Caja son la expresión financiera de la ganancia obtenida por Consulting Inmobiliario EME2. como consecuencia de la inversión. (FC = cobros - pagos)

Los cobros y pagos considerados serán los relacionados con la inversión y financiación del proyecto de inversión. Para determinarlos vamos a plantear una hipótesis para la previsión de ingresos, teniendo en cuenta que las amortizaciones técnicas, descritas en el apartado anterior, no son pagos, pero sí se han tenido en cuenta para el cálculo del beneficio como un gasto deducible, y por lo tanto se han considerado para el cálculo del impuesto sobre sociedades.

Hipótesis : Vamos a realizar nuestro análisis de flujos de caja futuros previendo que la puesta en marcha de la página web, tan solo supusiese la captación de una comunidad de propietarios de tamaño medio (30 puertas).

Esto supone que si nuestra empresa cobra por sus servicios 5€ por vecino al mes y la comunidad tiene 30 hogares, tiene un ingreso de 150 € al mes, o lo que es lo mismo 1800€ al año.

Tabla 29. Flujos de Caja.

AÑOS	COBROS	PAGOS	AMORTIZACIÓN	BAII	IS (25%)	F.C
2013						-1.300
2014	1.800	40	300	1.460	365	1.095
2015	1.800	40	300	1.460	365	1.095
2016	1.800	40	300	1.460	365	1.095
2017	1.800	40	300	1.460	365	1.095
2018	1.800	40	300	1.460	365	1.095

Fuente. Elaboración Propia, 2013.



De este modo los Flujos de Caja derivados de la inversión quedan resumidos en la tabla anterior, donde se recogen todos los cobros o entradas de dinero que la empresa estima que se produzcan a lo largo de cada uno de los años en los que se encuentra dividido el horizonte temporal del proyecto (ganancias de administrar una comunidad de propietarios), y todos los pagos o salidas de caja que la empresa soportará como consecuencia de la gestión y desarrollo del proyecto de inversión (mantenimiento de 40€/año web).

VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

Para saber si la inversión que vamos a realizar es viable económicamente y resulta rentable vamos a utilizar los dos criterios mencionados anteriormente, los cuales pasamos a desarrollar a continuación.

a) *Plazo de recuperación o Payback*

El plazo de recuperación es el periodo de tiempo que tarda en recuperarse la inversión realizada. En este caso prima la liquidez sobre la rentabilidad y sólo se consideran los flujos de caja que se generan hasta el momento de la recuperación del desembolso inicial.

$$t \rightarrow K = \sum_{j=1}^t F_j$$

En nuestro caso el desembolso inicial es de 1300 euros. En el primer año, la recuperación de la inversión es de 1095 euros, no alcanzándose la totalidad de la misma en el primer año. Sin embargo en el mes 3 del año siguiente ya habremos conseguido recuperar la totalidad de la inversión y esto con la hipótesis de prever el ingreso de una sola comunidad. De ello se desprende que la recuperación de la inversión se produce en un período de tiempo muy corto, puesto que el plazo de recuperación es inferior a año y medio.

b) *Valor Actual Neto (VAN) de la inversión.*

El cálculo del VAN consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés denominado “tasa de descuento”, y compararlos con el importe inicial de la inversión.

Como tasa de descuento se utilizará el coste medio ponderado de los recursos propios y ajenos utilizados para la financiación de la inversión, habiéndose tenido en cuenta el efecto fiscal. Para calcular el Van se utilizará la fórmula siguiente:



$$VAN = -K + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i}$$

Teniendo en cuenta que;

- K = importe de la inversión que se va a realizar = 1300€
- F1= 1095 € a F5= 1095 €
- r = 5,00 %

Al sustituir en la fórmula anterior se obtiene un VAN de 3.276,93 €. De este modo podemos decir que la inversión es rentable ya que el VAN es muy superior al desembolso de la inversión.

Además hay que destacar que hemos realizado el análisis de viabilidad en un escenario bastante pesimista pues creemos que obtendremos más de un cliente con nuestra salida al mercado en la red.

c) Tasa Interna de Recuperación

La TIR es la tasa de descuento o tipo de interés que hace que el VAN de nuestra inversión sea cero. Su fórmula es la siguiente:

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+\lambda)^i}$$

Con nuestros datos:

- K = importe de la inversión que se va a realizar = 1300€
- F1= 1.095 € a F5= 1.095 €

Si sustituimos en la fórmula se obtiene una TIR del 79,74%, que es el valor que haría que el VAN fuese 0. Obviamente es mucho mayor que la tasa de descuento del 5,43 %, por tanto es aceptable la inversión planteada. Vemos que a pesar de que la inversión no es muy alta, la rentabilidad obtenida por la empresa derivada de dicha inversión sí lo es.

En definitiva mediante el cálculo del VAN y TIR hemos demostrado que nuestro proyecto de inversión es altamente rentable pues con la llegada de una nueva comunidad se rentabiliza nuestra inversión, además de tenerla publicitada durante toda su existencia y funcionamiento.



10.4 EPÍLOGO

En este capítulo elegimos la creación de una página web como la propuesta de mejora mas adecuada para los intereses y la situación de la empresa.

Básicamente el motivo principal de la elección de esta propuesta es el elevado número de ventajas que proporciona para la captación de cliente con un coste de inversión bastante bajo.

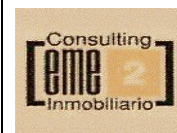
Además con objeto de estudiar la viabilidad del proyecto hemos realizado un estudio de la rentabilidad de dicha inversión utilizando criterios estáticos y dinámicos. El resultado es que es un proyecto viable y rentable para la empresa, en un escenario con poco riesgo. Los resultados quedan reflejados de la siguiente manera:

CRITERIO	VALOR ACEPTABLE	RESULTADO
Pay-Back	< a 5 años (duración de la inversión)	1 años y 3 meses
Valor actual Neto (VAN)	>0	3.276,93 €
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	>5,00%	79,74%





CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES



CAPÍTULO 11. CONCLUSIONES

Primera.- El tipo de negocio está cambiando. La administración siempre se ha caracterizado por ser un negocio familiar y por ser un tipo de actividad practicada por un número reducido de personas. Sin embargo, la situación ha cambiado pasando a formar parte de un mercado más profesionalizado con empresa o cadenas de franquicias cada vez más grandes.

Segunda.- El perfil competencial del administrador es un factor clave de éxito. La figura del administrador de fincas no solo debe poseer una formación académica y profesional adecuada sino debe poseer determinadas aptitudes para ser un buen mediador entre sus clientes a la vez que relaciones públicas.

Tercera.- El macroentorno nos es favorable excepto la situación económica y financiera. Habiéndose realizado un Análisis del Macroentorno con el modelo PESTEL, podemos decir que no se pone de manifiesto ninguna circunstancia que pueda hacer peligrar el proyecto empresarial, si bien la situación económica y financiera no se constituye como el marco de referencia ideal.

Cuarta.- Fuerte rivalidad competitiva y poder alto de los compradores. Por una parte, el hecho de que la actividad la pueda ejercer cualquier persona, favorece la guerra de precios en el mercado y la competencia moralmente ilícita entre administradores. Además, el poder lo tienen los compradores, pues no existen muchas diferencias en la oferta del servicio de unas empresas a otras.

Quinta.- Los residenciales o complejos de comunidades son nuestros clientes potenciales. El análisis del mercado nos ha permitido establecer como los clientes más rentables los complejos residenciales, pues son los que mayores ingresos generan aunque requieren una mayor especialización y experiencia en la actividad.

Sexta.- Falta de definición de la estrategia corporativa. Necesidad de definir la misión, visión, valores y objetivos para la empresa, pues aunque su trayectoria los pone de manifiesto es importante definirlos como identificación de la empresa.

Séptima.- Empresa centrada en la satisfacción del cliente. Pese a que siempre pretendemos mejorar la gestión de los servicios, anteponeamos a esto la satisfacción del cliente, pues consideramos que para nuestra empresa es el activo más valioso.

Octava.- Sistema de información con necesidad de mejora. La implantación de un sistema de información adecuado y eficaz, es uno de los objetivos de la empresa por la importancia que tiene a la hora de gestionar la información. Nos encontramos en una fase inicial de desarrollo en la que la información no es precisa, oportuna y fiable al 100%.



Novena.- Falta de implantación de un Sistema de Calidad. Implantar un sistema de calidad conforme la ISO 9001:2008 aportaría no solo un valor añadido a la administración sino se establecería en la empresa un sistema de gestión interna y de mejora continua.

Décima.- Buena gestión de procesos. Las funciones de cada puesto de trabajo están claramente identificadas, además de conectadas entre si, de forma que los departamentos que conforman la empresa funcionan sinérgicamente para la consecución de los objetivos.

Undécima.- Estructura organizativa pequeña. El hecho de poseer una buena cartera de clientes no implica la necesidad de un elevado número de personas para desempeñar la actividad pero si un equipo humano profesional, formado y organizado.

Duodécima.- Enfoque del marketing orientado al servicio. Las decisiones se toman en función de mejorar siempre la calidad de éste para la satisfacción final del cliente. Un ejemplo de ello es la existencia de una sección de Ruegos y Preguntas en las juntas para escuchar la voz del vecino y poder estudiar sus propuestas.

Décimo tercera.- La empresa fija sus precios siguiendo baremo del Colegio de Administradores. A diferencia de muchos otros administradores, los precios que oferta son competitivos pero sin llegar a bajarlos como para entrar en una guerra de precios pues considera que su precio representa su profesionalidad y valores que muchas otras entidades no tienen.

Décimo cuarta.- Canales de distribución bien definidos. Solo requiere distribución mediante agente para una pequeña parte del negocio, la mayor parte de la distribución del servicio se realiza mediante transporte propio.

Décimo quinta.- Ausencia de publicidad para la empresa. La empresa no dispone de un análisis en la comunicación que le haga ver que canales podrían ser eficaces para publicitarla y aumentar su cartera de comunidades o clientes.

Décimo sexta.- Situación económico-financiera muy mala. El análisis económico nos ha permitido evidenciar las deficiencias en la liquidez como causa de su fuerte descapitalización y alto endeudamiento. La empresa necesita un saneamiento de los resultados negativos, aumentando el capital o incrementando sus ingresos con captación de más comunidades.

Décimo séptima.- La propuesta de mejora que más se adecua a la situación de la empresa es la creación de una página web. Tras realizar el análisis DAFO y CAME, tanto por su precio como por su eficacia, pensamos que la invertir en una página web es una de las piezas importantes que le falta al puzle de Consulting.



Décimo Octava.- Proyecto viable e inversión rentable. Con la ayuda de criterios estáticos y dinámicos para la evaluación de inversiones como son el payback y el VAN y la TIR respectivamente, se ha demostrado que el proyecto resultará rentable y productivo.



BIBLIOGRAFÍA



12. BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS

Fernández Ríos, M. 1994. *Análisis y descripción de los puestos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994. ISBN 8479782293.

Mc- Graw Hill. Kotler P. y Armstrong G. (2003) *Fundamentos de marketing*. Trad. Roberto Luis. Escalona García, México, D.F: Pearson Educación.

Dalmau, Juan Ignacio. 2005. *Competencia y estrategia*. Valencia. Editorial de la universidad Politécnica de Valencia. 344 páginas. Ref.: 2005.785.

Guadalajara Olmeda, Natividad.; Bartual Sanfeliu, Inmaculada; Blasco Ruiz, Ana (2005). *La inversión y financiación en la empresa*. Valencia: Ed.: Universidad Politécnica de Valencia. Ref. : 2006.291.

Mateos Ronco, Alicia, (2005). *Contabilidad General y Analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Marí, S. Mateos, Alicia. Polo, Fernando. Seguí, Elies. *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Editorial UPV. Valencia. ISBN 849705508X

Jordá Rodriguez, A., y otros. 2009. *La economía de la información para la administración de empresas*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2009. 2009.078.

Ley de Propiedad Horizontal (7ª Edición) **Alejandro Fuentes-Lojo Lastres,** Colex. Editorial Constitución Leyes, S.A. 2007 ISBN 9788483420614.

Practicum Administración de Fincas 2014. **V.V.A.A.** Editorial Lex Nova, S.A. (2013) Valladolid (España) 1087 pág.

Los incordios en fincas urbanas y rústicas. **Zaforteza Bosch, José María..** 2000. Barcelona (España) ISBN: 9788476985847

Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R. y Ilzarbe Izquierdo, L. 2006. *Teoría y práctica de la Calidad*. Madrid : Thomson, 2006. ISBN 9788497324069.

Oltra, R.F. (2008) *Dirección de recursos humanos*. Editorial UPV. Valencia. ISBN 9788483633335.



Ribes Giner, Gabriela. *Apuntes Marketing en Empresas de Servicios* de 5º curso de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia: 2009-2010.

Plan de Negocio: Como diseñarlo e implementarlo: Todos los pasos desde el diseño a la puesta en marcha y **Stettnius, W., BRESCA**, 2009 ISBN 9788493608422

Legislación de Arrendamientos, Urbanos Propiedad Horizontal y Viviendas de Protección Oficial y normas complementarias. **Gómez Laplaza, MªCarmen** (2011). Editorial Aranzadi, S.A. 5ª Edición ISBN: 978499038223.

KRAJEWSKI, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis.* Editorial Pearson Educación. México. ISBN 9684444117.



DOCUMENTOS EN LÍNEA

Banco de España. 2012. Boletín Estadístico. Estadísticas de la Unión Económica y Monetaria. Estadísticas Españolas. [En línea] 2013.

<http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/bolest.html>.

Cámara de Comercio de Valencia. 2012 Manual del emprendedor. Formas jurídicas de la empresa. [En línea] 2013.

http://www.camaravalencia.com/es/cempresas/manualemprendedor/5formas_juridicas.pdf.

Asociación Española para la Calidad. Centro Nacional de Información de la Calidad. [En línea] 2013.

http://www.aec.es/c/document_library/get_file?p_l_id=134222&folderId=195586&name=DLFE-6035.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INE), 2013. Anuario estadístico de España 2012. Demografía. [En línea] 2013.

http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario11/anu11_02demog.pdf

Hosting Estratégico. Creación y ventajas de una página web, Negocios rentables en Internet. [En línea] 2013.

<http://www.hostingestrategico.com/component/k2/item/133-12-beneficios-de-tener-un-sitio-web>

Dot Management. Etapas del desarrollo de una página web. [En línea] 2013.

<http://www.dotmanagement.com.ar/2010/10/26/etapas-de-desarrollo-de-una-pagina-web/>

Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas. Consultas sobre legislación y normas de valoración contable. [En línea] 2013.

<http://www.icac.meh.es/Consultas/Boicac/ficha.aspx?hid=183>

Junta de Andalucía. Servicio andaluz de empleo. Material de orientación de empleo. Administradores de fincas. [En línea] 2013.

<http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/websae/portal/es/empleo/buscarTrabajo/eligeProfesion/galeriaPDFs/Detalle/007001AdmFinRus.pdf>

Colegio Territorial de Administradores de Fincas de Valencia. Información colegial, legislación, noticias y revistas trimestrales. [En línea] 2013.

<http://www.aaffvalencia.es/>



ANEXOS

ANEXO 1

CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012
ACTIVO	95612,78	84198,04
A) ACTIVO NO CORRIENTE	41603,16	39718,13
I. Inmovilizado Intangible	0	0
1. Desarrollo		
2. Concesiones		
3. Patentes licencias marcas y similares		
4. Fondo de comercio		
5. Aplicaciones informáticas		
6. Investigacion		
II. Inmovilizado material	35325,75	29517,73
1. Terrenos y construcciones		
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	35325,75	29517,73
3. Inmovilizado en curso y anticipos		
III. Inversiones inmobiliarias	0	0
1. Terrenos		
2. Construcciones		
IV. Inversiones en empresas en el grupo y asociadas a largo plazo	0	0
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deudas		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
V. Inversiones financieras a largo plazo	0	0
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a terceros		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
VI. Activos por impuesto diferido	6277,41	10200,4
B) ACTIVO CORRIENTE	54009,62	44479,91
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		
II. Existencias	0	0
1. Comerciales		
2. Materias primas y otros aprovisionamientos		
3. Productos en curso		



4. Productos terminados		
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados		
6. Anticipos a proveedores		
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	28140,68	22815,7
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	14418,8	12648,29
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas		
3. Deudores varios	13721,88	10167,41
4. Personal		
5. Activos por impuesto corriente		
6. Otros créditos con las administraciones públicas		
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0	0
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos de empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
V. Inversiones financieras a corto plazo	14219,81	14219,81
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros	14219,81	14219,81
VI. Periodificaciones a corto plazo		
VII. Efectivo y otros líquidos equivalentes	11649,13	7444,4
1. Tesorería	11649,13	7444,4
2. Otros líquidos equivalentes		

PASIVO + PATRIMONIO NETO	95612,78	84198,04
A) PATRIMONIO NETO	20672,35	8497,72
<i>A-1) Fondos propio</i>	20672,35	8497,72
I. Capital	3015	3015
1. Capital escritura	3015	3015
2. (Capital no exigido)		
II. Prima de emisión		
III. Reservas	28124,01	28124,01
1. Legal y estatutarias	603	603
2. Otras reservas	27521,01	27521,01
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		
V. Resultados de ejercicios anteriores	-983,58	10466,66
1. Remanente	10833,01	10833,01



2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-11816,59	-21299,67
VI. Otras aportaciones de socios		
VII. Resultado del ejercicio	-9483,08	12174,63
VIII. (Dividendo a cuenta)		
IX. Otros instrumentos de patrimonio		
A-2) Ajustes por cambios de valor	0	0
I. Instrumentos financieros disponibles para la venta		
II. Operaciones de cobertura		
III. Otros		
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		
B) PASIVO NO CORRIENTE	1747,22	1747,22
I. Provisiones a largo plazo	0	0
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal		
2. Actuaciones medioambientales		
3. Provisiones por reestructuración		
4. Otras provisiones		
II. Deudas a largo plazo	0	0
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deudas con entidades de crédito		
3. Acreedores por arrendamiento financiero		
4. Derivados		
5. Otros pasivos financieros		
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		
IV. Pasivos por impuesto diferido	1747,22	1747,22
V. Periodificación a largo plazo		
C) PASIVO CORRIENTE	73193,21	73953,1
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes vinculados con activos mantenidos para la venta		
II. Provisiones a corto plazo		
III. Deudas a corto plazo	59883,02	68284,51
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deudas con entidades de crédito		
3. Acreedores por arrendamiento financiero		
4. Derivados		
5. Otros pasivos financieros	59883,02	68284,51
IV. Deudas con empresas del grupo y asociados a corto plazo		
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	13310,19	5668,59
1. Proveedores	8060,07	7498,79



2. Proveedores y empresas del grupo asociadas		
3. Acreedores varios	17343,8	15635,14
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	11066,52	9870,59
5. Pasivos por impuesto corriente		
6. Otras deudas con las administraciones públicas	-23160,2	-27335,93
7. Anticipos de clientes		
VI. Periodificaciones		

