



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORA DE UN  
DESPACHO DE ARQUITECTURA EN  
VALENCIA:  
EL CASO DE ESTUDI ALEPH, S.L.P.**

**DANY FABIÁN LÓPEZ AGUILAR**

**Director: AURELIO HERRERO BLASCO**

**Valencia, mayo de 2015**

A Aurelio Herrero por sus recomendaciones y consejos, que han sido fundamentales para darle forma a este trabajo.

A mi madre, por su sacrificio, su amor y constante apoyo, no solamente durante mi periodo formativo sino sobre todo a lo largo de toda mi vida.

A mis hermanas Gina y Mara por su cariño y ánimos para la realización de este trabajo.

A Ximo y Bruni por estar incondicionalmente siempre conmigo.

# ÍNDICE

<b><u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>9</b>
1.1. RESUMEN	9
1.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	10
1.3. OBJETIVOS	13
1.4. METODOLOGÍA	15
<b><u>CAPÍTULO 2. CONSIDERACIONES PREVIAS</u></b>	<b>17</b>
2.1. JUSTIFICACIÓN Y DESARROLLO	17
2.2. LA IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA ECONOMÍA NACIONAL	20
2.3. LA CRISIS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	29
2.4. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: ACTUACIONES URBANÍSTICAS MÁS RELEVANTES	36
2.5. PREVISIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA	43
<b><u>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN</u></b>	<b>49</b>
3.1. INFORMACIÓN CORPORATIVA. FORMA JURÍDICA	49
3.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	51
3.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	54
3.4. DIAGRAMA DE FLUJO	61
<b><u>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</u></b>	<b>68</b>
4.1. ANÁLISIS DAFO	68
4.2. MATRIZ CAME	73
4.3. ANÁLISIS PEST	80
4.4. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	100
4.5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	105
4.6. MATRIZ MEFE Y MATRIZ MEFI	110

---

<b><u>CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING</u></b>	<b>114</b>
5.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING	114
5.2. MARKETING MIX	118
<b><u>CAPÍTULO 6. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO</u></b>	<b>131</b>
6.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL	131
6.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ	136
6.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	138
6.4. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN	140
6.5. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	142
6.6. ROTACIÓN DE ACTIVOS	145
6.7. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	147
6.8. ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA	150
6.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
<b><u>CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE MEJORA</u></b>	<b>156</b>
7.1. ACCIONES DE MEJORA	156
7.2. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN	162
7.3. INGRESOS Y COSTES ESTIMADOS	163
7.4. CONTROL DE LA PROPUESTA DE MEJORA	166
<b><u>CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES</u></b>	<b>168</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>171</b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>177</b>

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Interrelaciones de la construcción con otros sectores productivos	22
GRÁFICO 2. Valor Añadido Bruto a precios básicos por ramas de actividad	26
GRÁFICO 3. Empleo equivalente total del sector construcción	28
GRÁFICO 4. Oferta. Evolución número de viviendas visadas. 1987 – 2009	30
GRÁFICO 5. Precio de las viviendas libres	31
GRÁFICO 6. Precio de las viviendas libres 2001-2013	32
GRÁFICO 7. Número de viviendas censadas. 2001-2013	32
GRÁFICO 8. Puestos de trabajo asalariados total nacional	34
GRÁFICO 9. Puesto de trabajo asalariados de la construcción	34
GRÁFICO 10. Valor Añadido Bruto. Tasas de interanuales variación de volumen	35
GRÁFICO 11. Número de viviendas principales de las Comunidades Autónomas más destacadas en el sector de la Construcción según el año 2007 y 2011	38
GRÁFICO 12. Número de viviendas principales por provincias de las Comunidad Valenciana en el sector de la Construcción. Años 2007 – 2011	39
GRÁFICO 13. Crecimiento Anual en España de la construcción	43
GRÁFICO 14. Crecimiento Anual en la UE de la construcción	43
GRÁFICO 15. Previsión para los países de la Unión Europea del sector de la construcción	44
GRÁFICO 16. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector Residencial	45
GRÁFICO 17. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector No Residencial	46
GRÁFICO 18. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector Ingeniería Civil	47

GRÁFICO 19. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector Rehabilitación	48
GRÁFICO 20. Plano de Valencia. Situación del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”	50
GRÁFICO 21. Organigrama del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”	59
GRÁFICO 22. Diagrama de flujo del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”	64
GRÁFICO 23. Análisis DAFO “Estudi Aleph”	72
GRÁFICO 24. Evolución del Euribor mensual desde el año 2005 a principios del año 2015	86
GRÁFICO 25. Evolución del Euribor a 12 meses del último año. Mayo 2014 – Abril 2015	87
GRÁFICO 26. Evolución de la tasa de variación anual del PIB. 2000-2014	88
GRÁFICO 27. Evolución de la tasa de variación anual del PIB per cápita. 2000 -2014	89
GRÁFICO 28. Evolución del Paro en España. 2005-2015	90
GRÁFICO 29. Ranking de la Tasa de Paro a nivel mundial	91
GRÁFICO 30. Porcentaje de arquitectos respecto a sus ingresos mensuales	92
GRÁFICO 31. Evolución de la tasa de variación anual del IPC. 2013 – 2015	93
GRÁFICO 32. Evolución de la Población de España. 2001 -2014	94
GRÁFICO 33. Evolución de la migración exterior de España. 2009 – 2013	95
GRÁFICO 34. Matriz de Porter para el despacho de arquitectura “Estudi Aleph”	104
GRÁFICO 35. Reloj estratégico de Bowman	116
GRÁFICO 36. Logotipo de "Estudi Aleph”	128
GRÁFICO 37. Evolución del Activo. Años 2013 -2014	134
GRÁFICO 38. Evolución del Pasivo. Años 2013 -2014	134

# ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Población activa	22
TABLA 2. Viviendas familiares por clase de vivienda y periodo de construcción del edificio	25
TABLA 3. Valor Añadido Bruto a precios básicos en el sector construcción	27
TABLA 4. Empleo equivalente total	29
TABLA 5. Contabilidad Regional. Valor Añadido Bruto a precios básicos por Comunidades Autónomas en el sector de la Construcción. Precios corrientes. (Base 2008)	37
TABLA 6. Personas ocupadas en la Construcción en la Comunidad Valenciana	40
TABLA 7. Objetivos cuantitativos de “Estudi Aleph”	53
TABLA 8. Objetivos cualitativos de “Estudi Aleph”	54
TABLA 9. Matriz CAME del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”	75
TABLA 10. Evolución de la tasa de Pobreza por edad. 2009 – 2013	96
TABLA 11. Ejecuciones Hipotecarias y Desahucios. Primer semestre: 2013 – 2014	97
TABLA 12. Evolución de las posiciones del despacho de arquitectura “Estudi Aleph” 2012 – 2013	105
TABLA 13. Análisis de los competidores del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”	108
TABLA 14. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de “Estudi Aleph”	111
TABLA 15. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de “Estudi Aleph”	112
TABLA 16. Análisis de la situación patrimonial del Activo	132
TABLA 17. Análisis de la situación patrimonial del Pasivo	132

---

TABLA 18. Análisis de la situación de liquidez según ratios	137
TABLA 19. Análisis de la situación de endeudamiento según ratios	139
TABLA 20. Estado de Origen y Aplicación de Fondos. Años 2013 – 2014	141
TABLA 21. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias	143
TABLA 22. Ratios de Expansión	145
TABLA 23. Rotación de Activos	146
TABLA 24. Análisis de la Rentabilidad Económica	148
TABLA 25. Análisis de la Rentabilidad Financiera	149
TABLA 26. Análisis de los Ciclos y de los Plazos	151
TABLA 27. Fondo de Maniobra	152
TABLA 28. Cronograma de implantación de las acciones de mejora para "Estudi Aleph"	162
TABLA 29. Relación de ingresos y gastos para la propuesta de mejora	164

---

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. RESUMEN

**Resumen:** El objeto del presente trabajo es llevar a cabo un plan de mejora para el estudio de arquitectura “Estudi Aleph”, radicado en la ciudad de Valencia. Ello permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera a una situación empresarial real y contribuir a la consolidación de la empresa. De este modo se analizará el despacho de arquitectura desde un punto de vista tanto interno como externo, focalizando la atención en conocer sus debilidades y fortalezas, y definiendo un plan de marketing. Así mismo, se propondrá un conjunto de acciones concretas adaptadas a las necesidades y objetivos de la empresa, consistentes en último término en mejorar su posicionamiento y aumentar el valor percibido por parte de sus clientes.

Palabras clave: Arquitectura, Plan de Mejora, Trabajo Final de Carrera.

**Abstract:** The present work aims to develop an improvement plan for the architectural studio "Estudi Aleph", based in the city of Valencia. This will allow to apply the knowledge acquired during the degree studies to a real business situation and to contribute to the company's consolidation. Thus the architectural studio will be analyzed from both an internal and external point of view, focusing on knowing its weakness and strengths and defining a marketing plan. Also, a set of specific actions adapted to the company's needs and objectives will be proposed, which should improve its positioning and increase its perceived value.

Keywords: Architecture, Improvement Plan, Final Year Project.

## 1.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto del presente trabajo es analizar la situación tanto interna como externa del despacho de arquitectura "Estudi Aleph" con el fin de formular una serie de propuestas concretas, estructuradas en una serie de acciones, que permitan a la empresa consolidarse en el seno de su sector económico.

Para la realización de este trabajo se han aplicado todos los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. A continuación se procederá a realizar una justificación de las asignaturas cursadas en relación con cada uno de los capítulos tratados en este proyecto.

### Capítulo 2. Consideraciones Previas

Asignaturas relacionadas:

- Introducción a los Sectores Empresariales.
- Economía Española y Mundial.
- Macroeconomía.
- Economía Española y Regional.

Justificación: En este capítulo se procederá a realizar una aproximación al sector de la construcción; para ello estudiaremos las características del mismo basándonos en los conocimientos relacionados con la asignatura de Introducción a los Sectores Empresariales. Por otra parte, las asignaturas de "Economía Española y Mundial" y "Macroeconomía" nos servirán para profundizar en la incidencia de la crisis económica mundial en el sector español de la construcción. A su vez, la asignatura de "Economía Española y Regional" será útil para conocer la importancia del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana.

### Capítulo 3. Análisis de la Organización

Asignaturas relacionadas:

- Dirección de Recursos Humanos.
- Economía de la Empresa 1.
- Dirección Estratégica y Política de Empresa.
- Derecho de la Empresa.

- Marketing de Empresas de Servicios.

Justificación: En este capítulo se analizará el modelo organizativo existente de la empresa, en el cual se realizará un análisis de los puestos de trabajo, así como la presentación del organigrama. Todos estos conceptos fueron tratados en “Dirección de Recursos Humanos” y “Economía de la Empresa I”. Además, se establecerá la misión, visión y valores de la empresa, así como los objetivos a alcanzar; para ello nos basaremos en los conocimientos adquiridos en la asignatura de “Dirección Estratégica y Política de Empresa”. Por otra parte, la asignatura de “Derecho de la Empresa” nos servirá para estudiar la forma jurídica de la empresa y la asignatura de “Marketing de Empresas de Servicios” nos dará las pautas para describir todos los procesos y procedimientos que son necesarios para la prestación del servicio.

#### Capítulo 4. Análisis Estratégico

Asignaturas relacionadas:

- Dirección Estratégica y Política de Empresa.
- Gestión y Organización de Empresas de Servicios.
- Dirección Comercial.

Justificación: En este capítulo se llevará a cabo un análisis del microentorno, del macroentorno y de la competencia, generando así una visión global de la empresa; para ello nos basaremos en los conocimientos adquiridos de la asignatura de “Dirección Estratégica y Política de Empresa”. Así mismo, la asignatura de “Gestión y Organización de Empresas de Servicios” nos proporcionará los conocimientos necesarios para estudiar el entorno mediante la técnica de análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter. Finalmente, la asignatura de “Dirección Comercial” ayuda a completar el análisis estratégico examinando en profundidad la empresa para corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades.

#### Capítulo 5. Plan de marketing

Asignaturas relacionadas:

- Dirección Comercial.
- Marketing en Empresas de Servicios.

- Economía de la Empresa I.
- Gestión de Calidad.

Justificación: En este capítulo se identificará el público objetivo mediante una segmentación del mercado y el posicionamiento de la empresa; para ello nos basaremos en los conocimientos adquiridos en la asignatura de “Dirección Comercial”. Así mismo, las asignaturas de “Marketing en Empresas de Servicios” y “Economía de la empresa I” nos permitirán el análisis del marketing mix de la empresa, estudiando cuatro variables: producto (servicio), precio, distribución y comunicación. Además, la asignatura de “Gestión de Calidad” nos será útil para analizar el grado de calidad del servicio que ofrece el despacho de arquitectura.

### Capítulo 6. Análisis Económico – Financiero

Asignaturas relacionadas:

- Contabilidad General y Analítica.
- Contabilidad Financiera.
- Matemáticas Financieras.

Justificación: En este capítulo se procederá a analizar la empresa desde un punto de vista económico mediante el análisis de los balances, la cuenta de pérdidas y ganancias y el cálculo de ratios. Todos estos conceptos fueron tratados en “Contabilidad General y Analítica” y en “Contabilidad Financiera”. Por otra parte, los conocimientos adquiridos en la asignatura de “Matemáticas Financieras” nos ayudarán a realizar los cálculos de una manera clara y fiable.

### Capítulo 7. Propuesta de Mejora

Asignaturas relacionadas:

- Marketing de Empresas de Servicios.
- Gestión y Organización de Empresas de Servicios.
- Dirección Proyectos Empresariales

Justificación: En este capítulo se establecerá una serie de acciones que nos permitan llevar a cabo la propuesta de mejora; para ello se necesitarán los conocimientos adquiridos en las asignaturas de “Marketing de Empresas de Servicios” y “Gestión y

Organización de Empresas de Servicios”. Así mismo, para planificar la puesta en marcha de dicha propuesta y elaborar un diagrama de Gantt, nos apoyaremos en la asignatura de “Dirección de Proyectos Empresariales”.

### 1.3. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es realizar un análisis y una propuesta de mejora para el despacho de arquitectura "Estudi Aleph", situado en la ciudad de Valencia. Para ello, será necesario establecer una serie de objetivos principales y complementarlos con sus correspondientes objetivos secundarios. La consecución de dichos objetivos se conseguirá mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Así, los objetivos que se plantean son los siguientes:

Objetivo Principal 1: Conocer la importancia del sector de la construcción en España y de cómo éste influye en la economía nacional y en el ámbito de la arquitectura.

- Objetivo Secundario 1.1: Comprender cómo la crisis ha afectado al sector de la construcción.
- Objetivo Secundario 1.2: Tener una visión del sector de la construcción en la Comunidad Valenciana y conocer cuáles han sido sus actuaciones urbanísticas más relevantes.
- Objetivo Secundario 1.3: Tener una previsión para los próximos años de cómo evolucionará este sector.

Objetivo Principal 2: Analizar los recursos humanos y la organización del despacho de arquitectura "Estudi Aleph".

- Objetivo Secundario 2.1: Establecer la misión, visión y valores del despacho de arquitectura, así como plantear los objetivos que éste se propone a llevar a cabo.

- Objetivo Secundario 2.2: Realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo de la empresa.
- Objetivo Secundario 2.3: Describir y detallar los procesos y procedimientos del despacho de arquitectura.

Objetivo Principal 3: Valorar el entorno y realizar un análisis estratégico de "Estudi Aleph", así como comprender qué fuerzas son las que influyen en el entorno de la empresa.

- Objetivo Secundario 3.1: Analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y aplicar el análisis CAME a las mismas.
- Objetivo Secundario 3.2: Estudiar el macroentorno utilizando el modelo PEST.
- Objetivo Secundario 3.3: Examinar el microentorno aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Objetivo Secundario 3.4: Realizar un análisis de los competidores y detectar elementos que diferencia a otros despachos de arquitectura de "Estudi Aleph".

Objetivo Principal 4: Analizar la estrategia y política de marketing de "Estudi Aleph".

- Objetivo Secundario 4.1: Conocer cuál es el público objetivo, la estrategia y el posicionamiento de la empresa.
- Objetivo Secundario 4.2: Analizar la política de producto/servicio, precio, distribución y comunicación del despacho de arquitectura.

Objetivo Principal 5: Valorar la situación económica-financiera de "Estudi Aleph".

- Objetivo Secundario 5.1: Estudiar la situación patrimonial de liquidez, endeudamiento y la política de inversión-financiación de la empresa.

- Objetivo Secundario 5.2: Conocer la evolución económica y de las ventas.
- Objetivo Secundario 5.3: Valorar la rentabilidad económica y financiera de la empresa.
- Objetivo Secundario 5.4: Detectar los puntos fuertes y débiles de su situación económica-financiera, y hacer una serie de recomendaciones a la misma.

Objetivo Principal 6: Realizar una propuesta de mejora adaptada a los objetivos marcados para "Estudi Aleph".

- Objetivo Secundario 6.1: Definir y detallar una serie de acciones que permita llevar a cabo dicha propuesta.
- Objetivo Secundario 6.2: Elaborar un cronograma para llevar un cumplimiento de los objetivos marcados según el desarrollo de cada una de las acciones planteadas.
- Objetivo Secundario 6.3: Realizar una relación de ingresos y gastos estimados para los próximos años, la cual nos muestre que la propuesta de mejora es viable y asumible por la empresa.
- Objetivo Secundario 6.4: Dar unas pautas de control para detectar posibles fallos y desviaciones con respecto a los objetivos propuestos.

## 1.4. METODOLOGÍA

El trabajo que se presenta a continuación cumple con los requerimientos enunciados en la Normativa del Trabajo de Fin de Carrera para la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

De esta manera, el trabajo cuenta con un índice numerado y con un índice para los gráficos y tablas, los cuáles también están numerados. Por otra parte, para las citas

bibliográficas se han tenido en cuenta la norma ISO 609/1987 de referencias bibliográficas, así como la norma ISO 690-2/1997 para documentos electrónicos. Todo este conjunto de referencias corresponde a las fuentes secundarias utilizadas en la elaboración del trabajo, consistentes tanto en bibliografía impresa como recursos electrónicos, bases de datos y prensa digital.

Los anexos incluyen documentación que es considerada de interés para la adecuada comprensión del caso. Además, cabe destacar que las herramientas informáticas empleadas para el estudio de datos, elaboración de gráficos y redacción del texto son las del paquete office 2007.

Para la elaboración del trabajo se han utilizado técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Las primeras nos ayudarán a analizar y presentar datos económicos de la empresa así como estadísticos aportados por el Instituto Nacional de Estadística y el Ministerio de Fomento. Por otra parte, la metodología cualitativa nos ayudará a interpretar dichos datos y a desarrollar el contenido teórico del trabajo poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos durante estos años de carrera.

Así mismo, se han mantenido contactos y entrevistas frecuentes, de carácter informal, con los distintos miembros de "Estudi Aleph". Ello ha posibilitado conocer de primera mano la realidad laboral y empresarial del despacho de arquitectura, así como el acceso a datos jurídicos, económicos y administrativos relevantes para la elaboración del presente trabajo.

# CAPÍTULO 2

## CONSIDERACIONES PREVIAS

---

### 2.1. JUSTIFICACIÓN Y DESARROLLO

En los últimos años, hemos contemplado cómo la crisis ha afectado de una manera significativa al sector de la construcción, lo cual ha repercutido en el tejido empresarial que lo sustenta. Además, el estallido de la burbuja inmobiliaria ha repercutido en la demanda de pisos, cuyos precios, consecuentemente, comenzaron a bajar, de modo tal que las entidades que habían invertido en bienes inmuebles han tenido dificultades para colocarlos en el mercado. Ello, a su vez, ha generado que los bancos hayan tenido problemas de liquidez por el aumento de los impagos, recortándose también la financiación de las economías tanto domésticas como empresariales. En definitiva, el resultado de todo ello ha sido la generalización de una ciudadanía dotada de menor capacidad de consumo y la limitación de movimiento por parte de las empresas del sector inmobiliario.

En este contexto de crisis, los despachos de arquitectura han sido un tipo de empresas afectado considerablemente, ya que se caracterizan, principalmente, por ofrecer servicios asociados al sector de la construcción. De este modo, el trabajo que a continuación se desarrolla trata de analizar la situación en que se encuentra un pequeño despacho de arquitectura en la ciudad de Valencia, en cómo está afrontando la crisis en estos difíciles momentos y en cuáles son las oportunidades de negocio que le permita expandirse y crecer como empresa.

De modo específico, el trabajo se centra en el estudio del despacho de arquitectura “Estudi Aleph S. L. P.”, el cual representa paradigmáticamente el tipo de empresas que predominan en el tejido empresarial de la ciudad de Valencia asociadas a la actividad de la arquitectura. Así pues, el objetivo del trabajo es establecer un plan de mejora para la

empresa con vistas a su crecimiento económico y una gestión adecuada de sus recursos que le permita no sólo superar airoosamente los actuales años de crisis, sino también consolidarse en su sector.

En este sentido, la elección de analizar una empresa como "Estudi Aleph" constituye una buena oportunidad para aplicar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera y poder concretar un plan específico de mejora para la empresa. Así mismo, una motivación para la elección de "Estudi Aleph" como objeto de estudio y análisis se debe a un interés personal hacia la arquitectura, no sólo como expresión estética, sino también desde una perspectiva económica y empresarial.

De esta manera, para llevar a cabo el análisis y la propuesta de mejora del despacho de arquitectura, el presente trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

En primer lugar, se procederá a ofrecer una visión integral de la importancia del sector de la construcción en España y posteriormente, se explicará en qué medida la crisis económica ha afectado al mismo, así como cuáles han sido las consecuencias derivadas de dicha crisis. Después, se analizará cómo se ha desarrollado, en estos últimos años, el sector de la construcción en la Comunidad Valenciana y se describirán las actuaciones urbanísticas más relevantes que han sido llevadas a cabo en cada provincia. Finalmente, se concluirá este primer capítulo analizando la previsión del sector de la construcción en España para los próximos años.

El siguiente capítulo consistirá en realizar un estudio interno de "Estudi Aleph", donde definirá la misión, visión, valores y objetivos de la empresa para, después, analizar la estructura de la organización mediante la descripción de los puestos de trabajo de la empresa y las funciones a realizar en cada uno de ellos. Así mismo, se realizará un diagrama de flujo donde se especifique y detallen cada uno de los procesos y procedimientos llevados a cabo por el despacho de arquitectura.

A continuación, se realizará un análisis del entorno de la empresa objeto de estudio, detectando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma (DAFO). Este análisis constituirá una herramienta que nos permitirá determinar las ventajas competitivas que posee el despacho de arquitectura en relación a sus características propias y el entorno que le rodea. Posteriormente, se elaborará la matriz CAME, a partir del análisis anterior, en la cual se priorizará y clasificará según importancia y grado de

afectación la combinación que se produce entre la parte interna y externa de la empresa. La siguiente actuación será realizar un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, lo cual nos ayudará a entender mejor el macroentorno y comprender el crecimiento o declive del mercado. El siguiente paso será realizar un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, el cual nos indicará la posición y situación estratégica del despacho de arquitectura respecto al entorno que le rodea. Después, se procederá al análisis de competidores del sector para averiguar qué aspectos sitúan a la competencia en una mejor posición estratégica respecto a "Estudi Aleph". Finalmente, se concluirá este capítulo elaborando las matrices MEFE y MEFI, las cuales nos permitirán conocer el grado en que el despacho de arquitectura supera sus debilidades, se apoya en sus fortalezas, se defiende de las amenazas y se aprovecha de las oportunidades del entorno.

A continuación se procederá a elaborar un adecuado plan de marketing que esté adaptado a las necesidades del mercado actual. En primer lugar, se realizará un estudio de su público objetivo, su estrategia competitiva y su posicionamiento. Una vez llegados a este punto, se puede proceder a realizar el marketing mix de la empresa, en el cual se estudiará cuatro variables: producto (servicio), precio, distribución y comunicación. El estudio de estas variables nos permitirá ir proponiendo estrategias que mejoren el servicio ofrecido por "Estudi Aleph" para la consecución de sus objetivos.

El siguiente capítulo consistirá en realizar un análisis económico y financiero de la empresa, en la cual se describirá su estructura patrimonial y su evolución en los últimos ejercicios; así mismo, se analizará la situación de liquidez y endeudamiento y se explicará la política de financiación e inversión llevada a cabo por ella. Posteriormente se procederá a hacer una comparación de las cuentas de pérdidas y ganancias de la empresa de los últimos años, lo cual nos mostrará su eficacia en la obtención del resultado generado y su evolución en el tiempo. El siguiente paso será calcular el rendimiento y rentabilidad del estudio de arquitectura y realizar un estudio del fondo de maniobra que nos permitirá conocer su situación actual. Finalmente se concluirá este capítulo determinando los puntos fuertes y débiles de la empresa para, de este modo, poder hacer una serie de recomendaciones.

Finalmente, el último capítulo consistirá en la elaboración de una propuesta de mejora adaptada a los objetivos marcados por el despacho de arquitectura. Así mismo, se

definirá una serie de acciones que se irán controlando en los próximos años, de modo tal que, en caso de existir desviaciones respecto a los objetivos planteados, se puedan tomar las medidas oportunas. Llevar a cabo estas acciones es fundamental para la consolidación en el sector de "Estudi Aleph".

## **2.2. LA IMPORTANCIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA ECONOMÍA NACIONAL**

A pesar de la situación de crisis en la que vivimos desde hace unos años tras el estallido de la burbuja inmobiliaria y todas las consecuencias que esto ha conllevado en el ámbito económico y social de los ciudadanos, el sector de la construcción ha sido de gran importancia en el proceso de crecimiento de la economía española. Ésta se manifiesta en su incidencia directa sobre las condiciones de vida de los ciudadanos y se expresan principalmente en dos grupos de actividades: la construcción residencial y la obra civil.

La primera actividad es la encargada del mercado de la construcción de viviendas así como del de la rehabilitación o reforma. Por lo contrario, la de la obra civil agrupa mayoritariamente la ejecución de planes nacionales de infraestructuras, los cuales son copados sobre todo por pocas y grandes empresas debido al tamaño de los proyectos, la solvencia económica y las capacidades técnicas que éstos requieren. Así, por lo que respecta a la construcción residencial, la disponibilidad y la accesibilidad a una vivienda digna son unas de las mayores preocupaciones de los individuos, siendo el activo más importante al que aspiran las familias y al que mayor porcentaje del ahorro es destinado para su adquisición. Por otro lado, las intervenciones públicas tendentes a mejorar las dotaciones de capital público, especialmente en infraestructuras, han despertado y cambiado la percepción e interés del ciudadano hacia el entorno que le rodea. Por consiguiente, el sector de la construcción es relevante puesto que repercute directamente sobre el bienestar de los individuos.

En el caso español, dicho bienestar viene ligado al término “en propiedad”. Esta cultura de la propiedad, a diferencia de otros países de nuestro entorno, en los que hay una superior presencia de viviendas en alquiler, ha venido instalándose en la conciencia

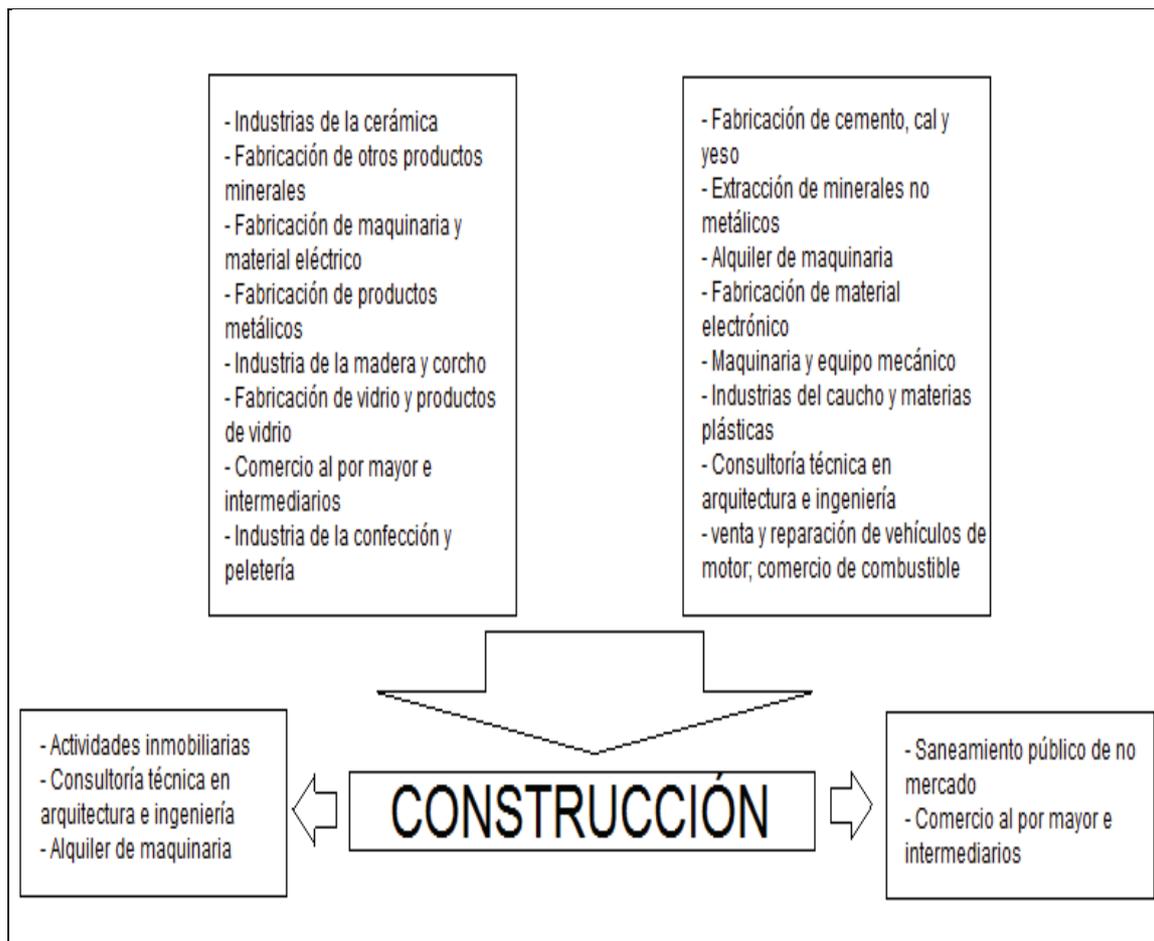
colectiva durante décadas mediante el impulso de los poderes públicos a través de la política de vivienda<sup>1</sup> (aunque cabe resaltar el mayor fomento que se le está dando a la vivienda en régimen de alquiler durante estos últimos años). Esto implica una serie de regulaciones que afectan a la práctica totalidad de las actividades del sector, repercutiendo en el sistema financiero y en las medidas de financiación que tienen las familias para la adquisición de dicho bien tan costoso y al que dedican el mayor presupuesto de su ahorro. De tal manera, cabe preguntarse si, en un mundo de recursos escasos y de desigualdades económicas, facilitar la propiedad de la vivienda debe primar sobre otras intervenciones destinadas a mejorar el bienestar social.

Por ello, la construcción es un sector que afecta directamente al sector bancario puesto que una gran parte del crédito total está relacionado con la compra o construcción de la vivienda. Y de la misma manera, la construcción ejerce un gran efecto de arrastre sobre otros sectores productivos como industria, servicios, comercio, etc., haciendo que estos sean a su vez partícipes de los beneficios obtenidos de la buena marcha del sector. En este sentido, los efectos de arrastre de la construcción son aplicados de dos maneras diferentes. En el primero, el sector constructor abastece al resto de ramas productivas, además de la demanda final, y en el segundo, es el sector constructor el abastecido debido a las demandas de productos intermedios que recibe de otros sectores. El siguiente *gráfico 1* muestra el volumen de conexiones que existen entre el sector de la construcción y el resto de la economía, lo que sin duda alguna le confiere una enorme relevancia como motor de arrastre, y también de caída, sobre el resto de la economía.

---

<sup>1</sup> Según aparece recogido en la web oficial del Ministerio de Fomento, la política de vivienda se enmarca dentro de los objetivos generales de la política económica y, al mismo tiempo, contribuye a fortalecer otras políticas sociales. Así, no sólo pretende coadyuvar a la consecución de los fines de la política de empleo, facilitando la movilidad geográfica y laboral a través del fomento de la vivienda en régimen de alquiler, sino que también contribuye al logro de objetivos de políticas como la de cohesión social, favoreciendo el acceso a una vivienda digna a los grupos de población con menores ingresos, o las de protección de la familia, los mayores, los jóvenes y las personas con discapacidad.

GRÁFICO 1. Interrelaciones de la construcción con otros sectores productivos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

Por otro lado, no sería posible entender la realidad de la situación actual de la economía española sin analizar el pasado del sector de la construcción puesto, que en gran medida, ésta es el resultado de la trayectoria pasada y de las circunstancias que han envuelto a nuestra economía en los últimos cincuenta años. De esta manera, la situación de atraso económico en la que se encontraba nuestro país, ya agravada por las consecuencias de la guerra civil y su fuerte vinculación con actividades agrícolas, incidía directamente en unos sectores de servicios e industria todavía raquíticos y con un parque inmobiliario reducido y anticuado en la mayoría de las regiones, en las características de las viviendas y en la insuficiencia de infraestructuras públicas.

Dicha situación llevó a la necesidad de un importante proceso de modernización en la economía española y, por lo tanto, en la puesta en marcha del “Plan de Estabilización”

de 1959.<sup>2</sup> Estos ajustes necesarios tuvieron como consecuencia el éxodo de la población de las zonas rurales hacia los escasos núcleos industriales, de tal manera que se destruyeron muchos empleos agrícolas en favor de la creación de puestos de trabajo en otros sectores de la economía. En concreto, en el sector de la construcción hubo una mayor capacidad de absorción de la población agrícola debido a que aquella población presentaba un nivel de cualificación muy reducido, y por lo tanto, la construcción se convirtió en la puerta de entrada laboral del campo a la ciudad, facilitando un tránsito que en otras circunstancias hubiera sido más difícil.

Las razones de estas fuertes corrientes migratorias hay que buscarlas en el incremento de la productividad agraria, gracias a la aparición de importantes avances tecnológicos: maquinaria, abonos, simientes, técnicas de cultivo, etc. que coincidió a su vez con un estancamiento de la demanda “per cápita” de esta clase de productos. Estos dos procesos (aumento de la productividad y descenso de la demanda) fueron los que incidieron directamente en la reducción de aquella población agrícola, produciendo consecuentemente que el número de abandono de viviendas rurales aumentará; lo curioso es que a lo largo de los años se han ido recuperando con destino a segundas residencias y últimamente, por la angustiosa situación de crisis, se están convirtiendo en una opción de primera necesidad.

La siguiente *tabla 1* muestra la evolución por sector de la ocupación de la población a lo largo de aquellos años de éxodo rural:

TABLA 1. Población activa (‘000).

SECTOR /AÑO	1955	1967	1975	1981
Agricultura	5.513	4.167	3.075	2.216
Industria	2.590	3.343	3.667	3.305
<b>Construcción</b>	<b>772</b>	<b>1.076</b>	<b>1.390</b>	<b>1.329</b>
Servicios	3.097	4.247	5.242	5.519
No clasificados	-	-	-	676
<b>Total activos</b>	<b>11.972</b>	<b>12.833</b>	<b>13.374</b>	<b>13.045</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

<sup>2</sup> El plan era un conjunto de medidas monetarias, financieras, fiscales y de comercio exterior cuyo objetivo era introducir una nueva política económica, contener la inflación, mejorar el control monetario, liberalizar la importación de mercancías y capitales y evitar la suspensión de pagos a la que se abocaba el país (El País, 26/07/2009).

Como se puede observar en la tabla, mientras la agricultura disminuye en más de la mitad su población activa en 1981 respecto al año 1955, la construcción duplica esa cifra en términos absolutos pasando de las 772.000 personas activas a las 13'2 millones en dicho año. Lo que supone que la construcción pasó de una población activa del 6'4% del total español en 1955 al 10'1% en 1981 en términos relativos. Convirtiéndose así, en uno de los sectores beneficiados del flujo de la población del campo a la ciudad.

En este sentido, aquel éxodo rural provocó una transformación planificada y a gran escala de áreas urbanas existentes y se adaptó a las exigencias presentes y futuras de vivienda y trabajo de una ciudad. El cambio en el paisaje producido por las edificaciones fue drástico en muchas zonas de nuestra geografía, pero también se vieron profundamente influidos los modos de vida de sus habitantes. Los pueblos pesqueros se transformaron en zonas de servicios vinculadas al turismo, lo cual propició un crecimiento espectacular del patrimonio inmobiliario en aquellas poblaciones costeras. Sin duda, el sector de la construcción es importante en dicha renovación puesto que ayudó a la demolición extensiva de inmuebles, viejos en su mayoría, de modo que quedó libre una zona de terreno que permitió planificar y construir una nueva serie de edificios, calles y espacios libres. En la actualidad, la implicación del Estado en el proceso de *renovación urbana* de las ciudades sigue en activo, con el objetivo de brindar la mayor comodidad y seguridad al ciudadano, y mantener moderna y en perfectas condiciones los inmuebles de la ciudad.<sup>3</sup>

Como se ha comentado anteriormente, el crecimiento de los núcleos urbanos con mayor capacidad de atracción de la población fue un proceso que se produjo en un reducido espacio de tiempo y propició que haya un proceso especulativo sobre el precio del suelo de una intensidad desconocida hasta entonces. Además, se encontraban los demandantes potenciales de alojamiento (la mayoría provenientes de zonas rurales) que tenían un bajo poder adquisitivo pero muchas esperanzas puestas en conseguir un futuro mejor. Todas estas circunstancias favorecieron el desarrollo de un urbanismo agresivo, en el

---

<sup>3</sup> Según el Boletín Oficial del Estado (BOE) de acuerdo a la “Ley 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas”. La renovación urbana se consigue a través de estos tres tipos de intervenciones. *Rehabilitación*: consiste en elevar el nivel de calidad de las estructuras urbanas hasta alcanzar un nivel de calidad. *Conservación*: consiste en hacer las mejoras necesarias para elevar el nivel de un área. *Redesarrollo*: consiste en la demolición, reordenación y reconstrucción de toda un área.

que las zonas verdes y el esparcimiento brillaban por su ausencia, y en el que la construcción de viviendas de baja calidad y reducido espacio era la norma.

Por consiguiente, la mejora progresiva de la economía y del nivel de renta llevó aparejada de forma natural el deseo de mejorar la calidad de vida. Así, el crecimiento de la construcción residencial fue poderosamente incrementado con el auge de las segundas residencias, en torno a las grandes ciudades y también en los núcleos turísticos. La localización del empleo seguía situándose en torno a las zonas urbanas, lo que las convertía en lugares naturales de residencia, pero a pesar de ello, el mismo entorno empujaba a la gente a abandonar estos núcleos urbanos, al menos en los periodos de descanso. De esta manera, las segundas residencias constituyeron la mejor manera de prosperar en busca de lugares más atractivos y más descongestionados para aquella población de renta media.

TABLA 2. Viviendas familiares por clase de vivienda y periodo de construcción del edificio (unidades).

	Total Nacional			
	1951 a 1960	1961 a 1970	1971 a 1980	1981 a 1991
<b>Total nacional</b>				
Total	1.691.433	3.727.190	4.474.206	3.152.405
<b>Viviendas principales</b>				
Total	1.296.297	2.801.198	3.195.626	1.773.454
<b>Viviendas no principales secundarias</b>				
Total	182.105	518.909	834.347	783.890
<b>Viviendas no principales desocupadas</b>				
Total	208.334	397.205	432.398	571.408

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2015).

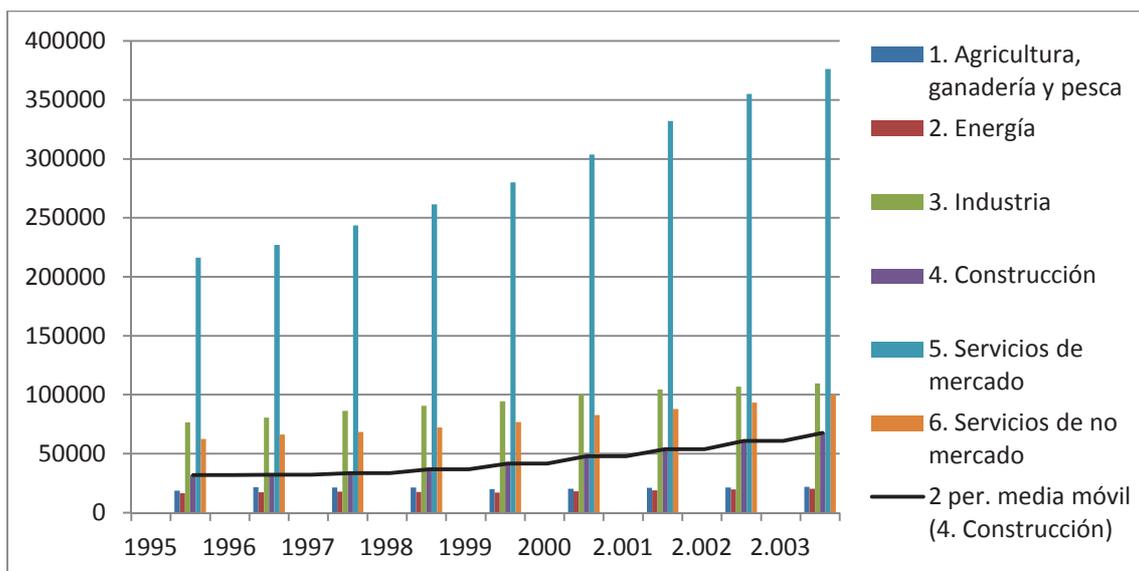
Como se puede observar en la *tabla 2*, el total de viviendas después del plan de estabilización de 1959, pasó de 1'6 millones a duplicarse a finales de los años 60 con 3'7 millones y siguió esa misma tendencia al alta hasta finales de los años 70. Así mismo, el total de viviendas principales<sup>4</sup> supuso un 76'6% del total de viviendas a

<sup>4</sup> En los censos, una vivienda familiar se considera como *principal* cuando es utilizada, toda o la mayor parte del año, como residencia habitual de una o más personas. Se considera *secundaria* cuando es utilizada solamente parte del año, de forma estacional, periódica o esporádica y no constituye residencia habitual de una o varias personas. Por último, se consideran *desocupadas* cuando, sin encontrarse en

finales de los años 50, mientras que a principios de los años 90 ese porcentaje se reduce hasta el 56'3% debido, fundamentalmente, a que el número de viviendas secundarias y desocupadas aumenta vertiginosamente. Centrándonos en las viviendas secundarias, éstas son las que consiguen el mayor aumento puesto que pasan de las 180 mil unidades a finales de los años 50 a los 780 mil a principios de los años 90, lo que supone un 10% frente a un 25% del total de viviendas. Este crecimiento tan importante de las viviendas secundarias, es en gran medida el resultado de varias circunstancias como: el crecimiento de la renta de la población; el retorno, al menos durante algunos periodos de descanso, de los inmigrantes que han conseguido un mejor nivel de vida; y el auge del turismo nacional y extranjero, fundamentalmente europeo.

Por otro lado, para conocer cuál es el peso del sector de la construcción a la economía nacional y cómo afecta a ésta, es importante que analicemos el valor añadido bruto (VAB) generado por el sector en estos últimos años. Éste es un indicador que nos permitirá conocer la riqueza que nos proporciona el sector respecto al conjunto nacional. El siguiente *gráfico 2* muestra los sectores de actividad y su aportación al valor añadido bruto nacional en un periodo de bonanza en la economía española:

GRÁFICO 2. Valor Añadido Bruto a precios básicos por ramas de actividad (millones de euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

estado ruinoso, ni en ninguna de las situaciones anteriormente consideradas, habitualmente se encuentra deshabitada.

Como se puede apreciar, la construcción es un sector que estaba experimentando un fuerte crecimiento, siendo su tendencia siempre al alza y a un ritmo elevado desde los años 90 hasta comienzos de la crisis a finales de 2007. Es un sector de peso en España, y se sitúa por encima de la agricultura y la energía, acortando cada vez más distancia con el sector de la industria. La *tabla 3* muestra dicha importancia en la economía nacional, pues muestra cómo duplicó su VAB en menos de 10 años pasando de los 31.876 millones de euros hasta los 67.600 millones de euros en el año 2003. En términos relativos es un valor que fluctuó desde el 7% al 10% del valor añadido bruto nacional, teniendo siempre durante este periodo una tasa de variación interanual positiva. Sin embargo, en tiempo de crisis sucederá lo contrario, al desplomarse en negativo esta tasa de variación, lo cual se estudiará en el siguiente punto del trabajo.

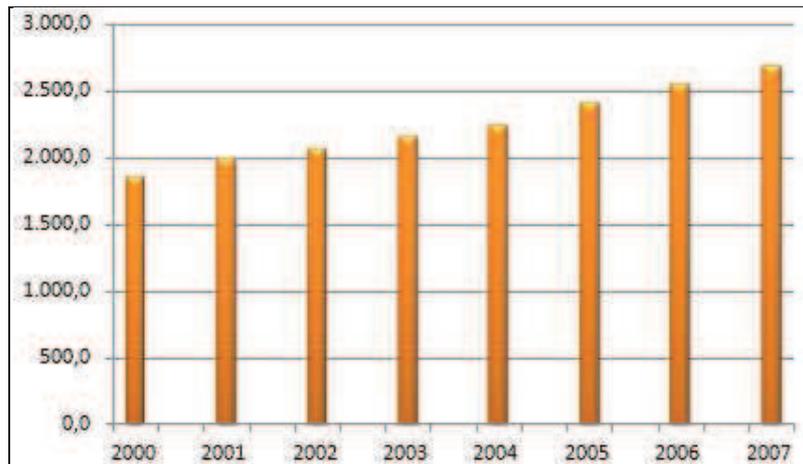
TABLA 3. Valor Añadido Bruto a precios básicos en el sector construcción (millones de euros).

Ramas de actividad	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2.001	2.002	2.003
1. Agricultura, ganadería y pesca	18.630	21.548	21.436	21.169	19.904	20.263	21.110	21.340	21.932
2. Energía	16.514	17.340	17.848	17.569	17.073	18.060	18.988	19.675	20.221
3. Industria	76.631	80.469	86.265	90.743	94.532	100.170	104.341	106.781	109.494
<b>4. Construcción</b>	<b>31.876</b>	<b>32.216</b>	<b>33.589</b>	<b>36.828</b>	<b>41.656</b>	<b>47.960</b>	<b>53.926</b>	<b>60.780</b>	<b>67.600</b>
5. Servicios de mercado	216.163	227.015	243.707	261.567	280.153	303.565	332.207	355.105	376.190
6. Servicios de no mercado	62.537	66.174	68.388	72.142	76.786	82.687	87.819	93.434	100.043
SIFMI	-18.835	-17.259	-17.633	-17.468	-16.615	-17.888	-20.961	-19.451	-18.822
<b>VALOR AÑADIDO BRUTO A PRECIOS BÁSICOS</b>	<b>403.516</b>	<b>426.890</b>	<b>452.351</b>	<b>480.649</b>	<b>511.054</b>	<b>551.436</b>	<b>592.397</b>	<b>631.886</b>	<b>670.181</b>
Impuestos netos sobre los productos	34.271	37.361	41.789	47.326	54.365	59.105	61.530	66.703	74.573
- IVA que grava los productos	23.282	25.318	27.644	30.243	35.238	38.380	39.884	42.407	
- Impuestos netos sobre importaciones	843	702	770	900	980	1.072	1.072	1.039	
- Otros impuestos netos sobre productos	10.146	11.341	13.375	16.183	18.147	19.653	20.574	23.257	
<b>PRODUCTO INTERIOR</b>									
<b>BRUTO A PRECIOS DE MERCADO</b>	<b>437.787</b>	<b>464.251</b>	<b>494.140</b>	<b>527.975</b>	<b>565.419</b>	<b>610.541</b>	<b>653.927</b>	<b>698.589</b>	<b>744.754</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2015).

La evolución del Valor Añadido Bruto (VAB) es el principal indicador de la importancia del sector de la construcción en la economía española, pero no es el único. Al menos tan importante como aquél es la evolución del empleo. En el siguiente *gráfico 3*, podemos observar la misma tendencia al alza en el empleo del sector de la construcción hasta antes del comienzo de la crisis en 2007:

GRÁFICO 3. Empleo equivalente total del sector construcción (miles de empleos).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

Este crecimiento, no sólo refleja la buena marcha del sector en aquel periodo de tiempo, sino también indica que la construcción es un sector intensivo en trabajo, de tal manera que para aumentar la producción es necesario incrementar la mano de obra, siendo difícil sustituir esa mano de obra por capital. La mano de obra, en su mayoría, es poco cualificada y por esa condición, fue un sector que facilitó a muchos individuos el poder conseguir un empleo en el que no se requiriera una gran especialización. Así, fue uno de los sectores que más evolucionó ya que pasó de los 1.846'6 miles de empleos en el año 2000 a los 2.687'1 miles de empleos en 2007, mientras que otros sectores como la industria o la agricultura evolucionaron en negativo. De esta manera, la *tabla 4* nos muestra los datos del empleo en términos absolutos a los que nos referimos, destacando la superior participación del sector en términos de empleo que de VAB, puesto que la ocupación en el sector fluctúa entre el 12% y el 14% del empleo total cuando la participación del VAB se sitúa entre el 7% y el 10%, como anteriormente se comentó. Estas cifras están señalando una mayor intensidad en el uso del factor trabajo en estas actividades y, por lo tanto, corroboran el hecho de que el buen desempeño del sector de la construcción anima al crecimiento del empleo.

TABLA 4. Empleo equivalente total (miles de empleos).

Ramas de actividad	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agricultura, ganadería, selvicultura y pesca	942,0	948,2	936,5	925,3	893,5	868,4	821,3	801,2
Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	3.024,3	3.017,6	2.980,1	2.978,5	2.955,1	2.931,8	2.870,7	2.809,3
<b>Construcción</b>	<b>1.846,6</b>	<b>1.982,4</b>	<b>2.060,2</b>	<b>2.154,3</b>	<b>2.242,7</b>	<b>2.405,0</b>	<b>2.551,2</b>	<b>2.687,1</b>
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería	4.180,1	4.285,9	4.411,7	4.516,4	4.693,3	4.833,9	4.985,4	5.245,8
Información y comunicaciones	349,1	360,7	374,6	375,9	390,0	407,5	432,8	430,1
Actividades financieras y de seguros	356,8	355,2	360,5	361,3	363,3	369,5	383,1	396,0
Actividades inmobiliarias	106,2	113,6	121,6	135,8	145,5	159,4	183,1	191,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares	1.029,9	1.199,7	1.304,8	1.393,4	1.484,0	1.616,8	1.797,2	1.917,5
Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales	2.897,8	2.970,0	3.034,6	3.133,5	3.233,4	3.348,2	3.476,8	3.548,3
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios	936,7	963,8	992,1	1.030,5	1.089,6	1.156,1	1.224,5	1.256,9
<b>Total</b>	<b>15.669,5</b>	<b>16.197,1</b>	<b>16.576,7</b>	<b>17.004,9</b>	<b>17.490,4</b>	<b>18.096,6</b>	<b>18.726,1</b>	<b>19.283,4</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2015).

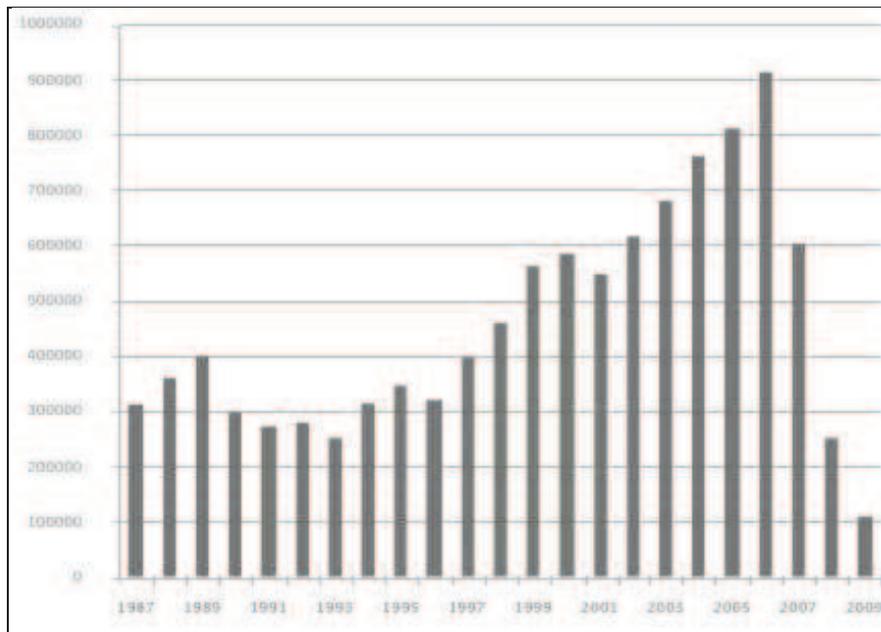
## 2.3. LA CRISIS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

La crisis del sector de la construcción ha supuesto una de las mayores recesiones económicas que ha sufrido España a lo largo de estos últimos tiempos. Como se ha visto en el punto anterior, la construcción es un sector clave en la economía española, tanto por el peso que representa en la economía, como por las relaciones que mantiene con el resto de las actividades productivas y de servicios. Por ello, desde que estalló la burbuja inmobiliaria en 2007, se han destruido más de un millón de puestos de trabajo vinculados, directa o indirectamente al sector, a la vez que han desaparecido y han quebrado numerosas empresas promotoras y constructoras.

De esta manera, a partir de principios de 2007 se inicia en España un progresivo retroceso de la actividad del sector de la construcción. El origen de esta crisis económica es parcialmente interno, y se dio por el estallido de nuestra propia burbuja inmobiliaria, por haber construido, durante años, del orden del doble de viviendas a las

que correspondía la demanda real de la época. Este hecho lo podemos ver en el siguiente *gráfico 4*, donde se observa la sobreproducción de viviendas, iniciándose a mediados de los años 90 y alcanzado su máximo en el año 2006, con más de 900.000 viviendas visadas.

GRÁFICO 4. Oferta. Evolución número de viviendas visadas. 1987 – 2009 (unidades).



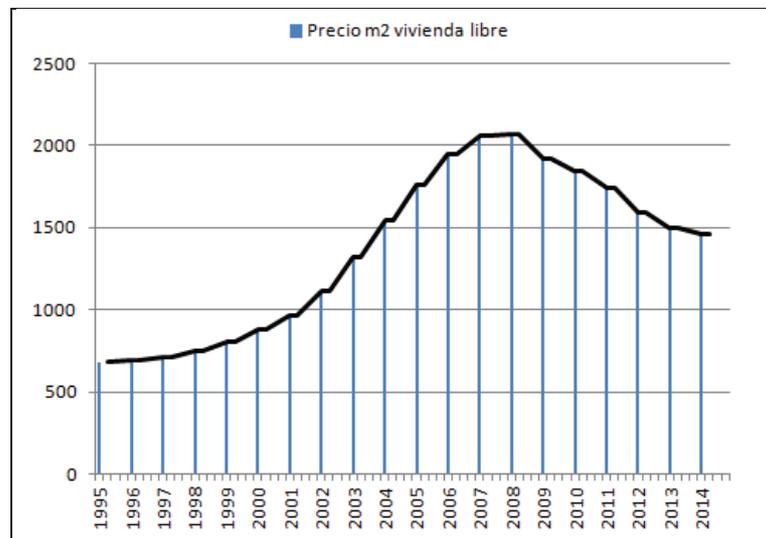
Fuente: Consejo Superior del Colegio de Arquitectos de España (2015).

Este exceso de oferta hizo que la construcción, especialmente de viviendas, se convirtiera en un factor determinante para el crecimiento nacional y dio lugar a comportamientos especulativos que marcaron el ritmo del sector, donde los inversores y ahorradores únicamente tomaron decisiones por la plusvalía que se podía obtener al vender el activo adquirido. Estas acciones especulativas fueron impulsadas por bajos tipos de interés, largos plazos en las hipotecas, intensas participaciones de las entidades de crédito en la concesión de préstamos, el cambio en la estructura de los hogares (por la inmigración y la reducción del tamaño de la unidad familiar), compras de extranjeros y, sobre todo, por la presión en el mercado de la figura del inversor.

Por otro lado, también podemos analizar cómo no sólo la sobreproducción de viviendas se descontroló, sino que también el precio del metro cuadrado de las viviendas pasó aproximadamente de ser de más de 600 euros a mediados de los años 90 a superar la insólita cifra de 2.000 euros el metro cuadrado al comienzo del año 2007. El *gráfico 5* muestra la espectacular subida del precio del metro cuadrado en España hasta el año

2007, como hemos hecho referencia, y también nos indica cómo la tendencia que está tomando el precio es a la baja, situándose en menos de 1.500 euros el metro cuadrado en 2014.

GRÁFICO 5. Precio de las viviendas libres (euro/m<sup>2</sup>).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

También podemos observar en la gráfica que la tendencia del precio va disminuyendo progresivamente y cómo esta última bajada de 2014 nos devuelve el precio de la vivienda a niveles por debajo del año 2004, lo cual supone otro golpe más para un sector que, después de varios cierres de empresas y concursos de acreedores, sigue sin lograr recomponerse. En los *gráficos 6 y 7* podemos comparar la bajada desproporcionada del número de viviendas censadas con respecto al precio de las mismas tras el año 2007. De esta manera, mientras la oferta cayó bruscamente debido al exceso de stock y de la falta de financiación por parte de los bancos, el precio de la vivienda ha ido bajando paulatinamente debido a los ajustes necesarios que han sido tomados para que la economía sea sostenible y se mantenga dentro de unos márgenes prudentes. Actualmente, según una publicación de la revista *“The Economist”* y recogida por el periódico *“El Mundo”*, en fecha 20 de abril del 2015, el precio de la vivienda en España ha caído en un 31’3% desde el inicio de la crisis, en el cuarto trimestre del año 2007, advirtiéndonos de que “todavía está cayendo”; aún así, también nos indica que los precios de los pisos en España siguen inflados entre un 8% y un 18%. Estos datos corroboran la idea que el precio de la vivienda debe ajustarse aún más a la realidad económica y social de la población española.

GRÁFICO 6. Precio de las viviendas libres 2001-2013 (euro/m<sup>2</sup>).

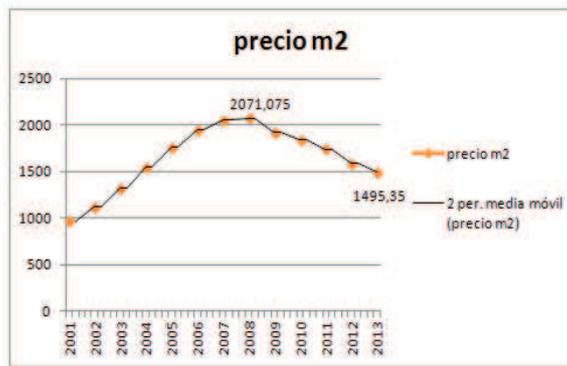


GRÁFICO 7. Número de viviendas censadas. 2001-2013 (unidades).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

Otro de los aspectos que aceleró el inicio de la crisis económica española y que fue también el detonante de la rápida explosión de la burbuja de precios en España, fue el estallido de la crisis financiera mundial. Esta crisis se originó en Estados Unidos en agosto del año 2007, y su origen fue debido a una inadecuada regulación del sector financiero en aquel país y a una política monetaria expansiva, donde se mantuvieron unos tipos de interés tan bajos durante un periodo de tiempo prolongado, que favoreció el desarrollo de burbujas inmobiliarias y burbujas de crédito en distintos países del mundo, siendo España uno de ellos. Estas condiciones incentivaron de alguna forma el endeudamiento de las familias y la concesión rápida, fácil y no prudente de préstamos y créditos por parte de las entidades financieras norteamericanas.

Ante este panorama, en Estados Unidos muchas entidades financieras modificaron su esquema tradicional de funcionamiento del negocio bancario, para conseguir aprovechar todas las grandes oportunidades de generación de beneficios a corto plazo que brindaba aquella situación de bonanza económica y de sobreabundancia de crédito. Esto supuso que se extendiera un mercado de créditos hipotecarios denominados “*subprime*”<sup>5</sup>, los cuales son de muy baja calidad y se caracterizan por estar concedidos en cuantías excesivamente elevadas y, frecuentemente, a deudores de dudosa solvencia, lo cual aumenta el riesgo de impago.

<sup>5</sup> Estos créditos hipotecarios llegan a representar del orden del 15% del mercado estadounidense de créditos hipotecarios (Shiller, 2009).

La situación fue insostenible cuando en el año 2006 se agota la fase expansiva del ciclo económico y se inicia el declive de la economía. El precio de las viviendas empieza a descender y muchos de estos dueños con escasa solvencia dejan de pagar sus hipotecas. Ante esta situación, las entidades financieras se quedaron con el activo en sus balances como pago de la deuda, pero con un valor bastante por debajo del mismo. Esto es debido a que, al estallar la crisis en agosto de 2007, los precios de estos activos de alto nivel de riesgo se hundieron y desencadenaron que muchos bancos en Estados Unidos y en Europa sufriesen cuantiosas pérdidas hasta situarse al borde de la insolvencia y algunos, incluso, en situación de quiebra; así mismo, los mercados interbancarios se paralizaron. La situación se intensificó cuando Gobiernos y Bancos Centrales tuvieron que intervenir ante la quiebra de Lehman Brothers, pues situó al sistema financiero mundial al borde del colapso.

Las consecuencias inmediatas de este clima de incertidumbre y desolación favorecieron al incremento de las tensiones en todos los mercados financieros, así como las dificultades para obtener liquidez, por lo que las entidades financieras no tuvieron más remedio que dejar de conceder créditos a empresas y a familias. De esta manera, la crisis financiera se transmitió a la economía real, transformándose en una crisis económica cuyas consecuencias estamos pagando hasta el día de hoy, siendo el desempleo la más preocupante de todas ellas.

Es así como el aspecto más dramático de esta crisis ha sido la rápida destrucción de empleos que se ha producido con la caída de la construcción de viviendas a partir de 2007. En los *gráficos 8 y 9* podemos observar cómo en el conjunto de la economía, desde el principio de la crisis hasta el año 2011, se destruyeron nada menos que más de un 1.900.000 puestos de trabajo, de los cuales más de 1.200.000 puestos de trabajo proceden del sector de la construcción, representando un 63% del total de esos puestos de trabajo desaparecidos.

GRÁFICO 8. Puestos de trabajo asalariados total nacional (miles de puestos).

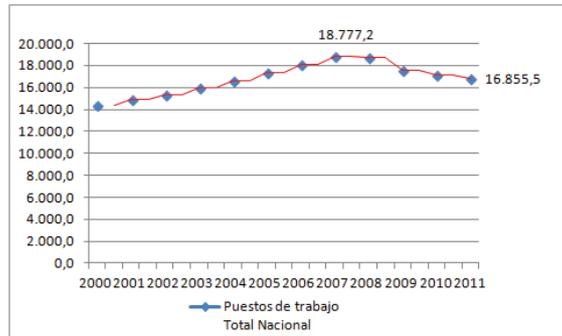
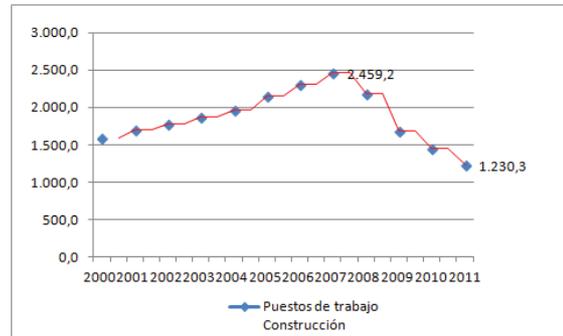


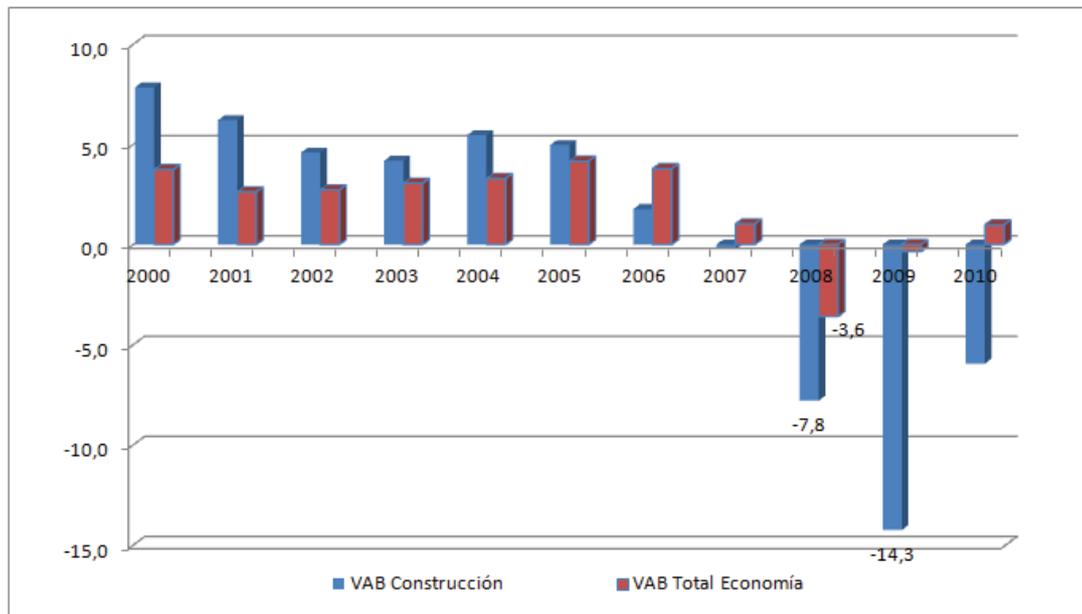
GRÁFICO 9. Puesto de trabajo asalariados de la construcción (miles de puestos).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

En este contexto, no sólo el empleo refleja ese desmoronamiento en el sector de la construcción, sino que también el Valor Añadido Bruto es otro indicador de dicha situación. Como observamos en el *gráfico 10*, el sector de la construcción presenta tasas de crecimiento interanual de carácter negativo a partir de 2008 arrastrando no sólo al total de la economía a la recesión sino también al resto de actividades productivas como la industria, el comercio, los servicios financieros y seguros, entre otros, a una situación igualmente delicada. Todo ello contribuye a que la tasa interanual del VAB en la economía española se desplome y caiga hasta el -3'6, en valores a precios reales, en ese mismo año. Pero el peor dato en el sector construcción se consigue en el año 2009 con una tasa interanual de -14'3, en valores a precios reales. A pesar de esta fuerte bajada que experimenta la construcción, el VAB logra recuperarse gracias a las cifras positivas de otros sectores productivos. Todo indica que poco a poco el sector se está equilibrando, aunque para que ello se dé, aún se requiere de un fuerte ajuste en los niveles de actividad y empleo de la construcción.

GRÁFICO 10. Valor Añadido Bruto. Tasas de interanuales variación de volumen (precios reales).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

En conclusión, contemplando la economía de nuestro país desde el inicio de la expansión económica, podemos decir que hemos vivido por encima de nuestras posibilidades durante mucho tiempo, consumiendo e invirtiendo más de lo que producíamos y financiando ese nivel de vida mediante un creciente endeudamiento, tanto de las familias como de las empresas, gracias a unos tipos de interés y una disponibilidad de liquidez prácticamente ilimitada. La crisis económica supuso el fin de todo esto, pero trajo consigo un ascenso en el desempleo y un sector inmobiliario a la baja, con un stock de viviendas, muchas en manos de los bancos, con un nivel del precio del activo depreciado, en algunos casos, hasta en el 50% de su valor original. Los recortes en financiación de los bancos para los hogares y empresas han creado un clima de crispación e indignación, sobre todo en las familias que son las que más han sufrido, soportando embargos y situaciones insostenibles impropias de un país del primer mundo.

## 2.4. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: ACTUACIONES URBANÍSTICAS MÁS RELEVANTES

La realidad económica y social de la Comunidad Valenciana ha experimentado los mismos desequilibrios económicos que se han producido, en estos últimos años, en la economía española. Como se ha visto en el punto anterior, el sobredimensionamiento y los desequilibrios producidos por el sector inmobiliario crearon una burbuja inmobiliaria que afectó directamente al sector de la construcción afectando, por ende, al empleo y a la economía del país. Es así como el sector de la construcción en la Comunidad Valenciana sigue sufriendo las consecuencias de la crisis, y su situación se agudiza en tanto exista una paralización casi total del mercado turístico de la costa, tanto nacional como extranjero, así como por el endurecimiento del crédito hipotecario, con la consiguiente disminución de formación de nuevos hogares y la casi anulación del mercado de segunda residencia.

De este modo, el panorama en la Comunidad Valenciana se presenta de una manera crítica y con un fuerte descenso de la actividad productiva en el sector de la construcción desde el comienzo de la crisis en 2008. Los datos recogidos en la *tabla 5*, nos muestra esa disminución del Valor Añadido Bruto en la construcción por comunidades autónomas. En ella se aprecia cómo la Comunidad Valenciana es la cuarta comunidad con más peso, después de Andalucía, Cataluña y Comunidad de Madrid, respecto al valor añadido que proporciona al sector de la construcción. También podemos deducir cómo esa caída de la actividad productiva, entre el año 2008 y la primera estimación del año 2012, supuso un fuerte descenso hasta casi un 38% del VAB de la Comunidad Valenciana. El descenso del VAB en el total de España se situó en un 35%, al igual que el de Cataluña y Comunidad de Madrid; esta cifra sólo fue superada por Andalucía con casi un 41% de caída de su productividad. Todo esto nos indica cómo la Comunidad Valenciana fue una de las regiones que más ha sufrido las consecuencias de la crisis en el sector de la construcción.

TABLA 5. Contabilidad Regional. Valor Añadido Bruto a precios básicos por Comunidades Autónomas en el sector de la Construcción. Precios corrientes. (Base 2008) (Miles de euros).

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	2008	2009 (P)	2010 (P)	2011 (P)	2012 (1.ª E)
ANDALUCÍA .....	21.477.597	19.345.458	15.534.223	14.540.704	12.734.418
ARAGÓN .....	4.678.884	4.475.231	3.690.612	3.350.050	3.040.707
ASTURIAS, PRINCIPADO DE .....	3.239.194	3.010.386	2.586.947	2.410.828	2.152.715
BALEARS, ILLES .....	3.543.018	3.276.565	2.621.187	2.401.843	2.179.844
CANARIAS .....	4.757.135	4.122.735	3.663.781	3.350.517	3.053.793
CANTABRIA .....	1.889.362	1.760.231	1.519.556	1.437.353	1.255.539
CASTILLA-LA MANCHA .....	6.285.309	5.751.978	4.779.529	4.420.071	3.946.377
CASTILLA Y LEÓN .....	6.796.384	6.796.903	5.572.393	5.259.098	4.765.594
CATALUÑA .....	21.568.936	20.663.835	16.891.003	16.158.662	14.053.070
COMUNIDAD VALENCIANA .....	15.694.735	14.378.377	11.790.559	10.888.084	9.772.513
EXTREMADURA .....	2.886.002	2.699.231	2.401.060	2.197.627	1.972.795
GALICIA .....	7.901.498	7.555.126	6.612.566	6.132.834	5.561.909
MADRID, COMUNIDAD DE .....	20.320.981	19.292.939	15.284.374	14.771.037	13.249.344
MURCIA, REGIÓN DE .....	4.110.927	3.548.388	3.073.182	2.817.130	2.443.066
NAVARRA, C. FORAL DE .....	1.950.906	1.926.381	1.623.479	1.552.723	1.379.630
PAÍS VASCO .....	7.275.848	7.301.763	6.057.058	5.866.775	5.275.119
RIOJA, LA .....	987.366	948.569	797.383	746.951	664.754
CEUTA .....	144.800	143.354	131.016	124.639	112.243
MELILLA .....	150.118	148.550	132.092	119.074	105.570
EXTRARREGIONAL .....	0	0	0	0	0
<b>ESPAÑA .....</b>	<b>135.659.000</b>	<b>127.146.000</b>	<b>104.762.000</b>	<b>98.546.000</b>	<b>87.719.000</b>

Fuente: Contabilidad Regional de España. Base 2008. Serie 2008-2012. Primera estimación 2012. INE. M.º de Economía y Competitividad.

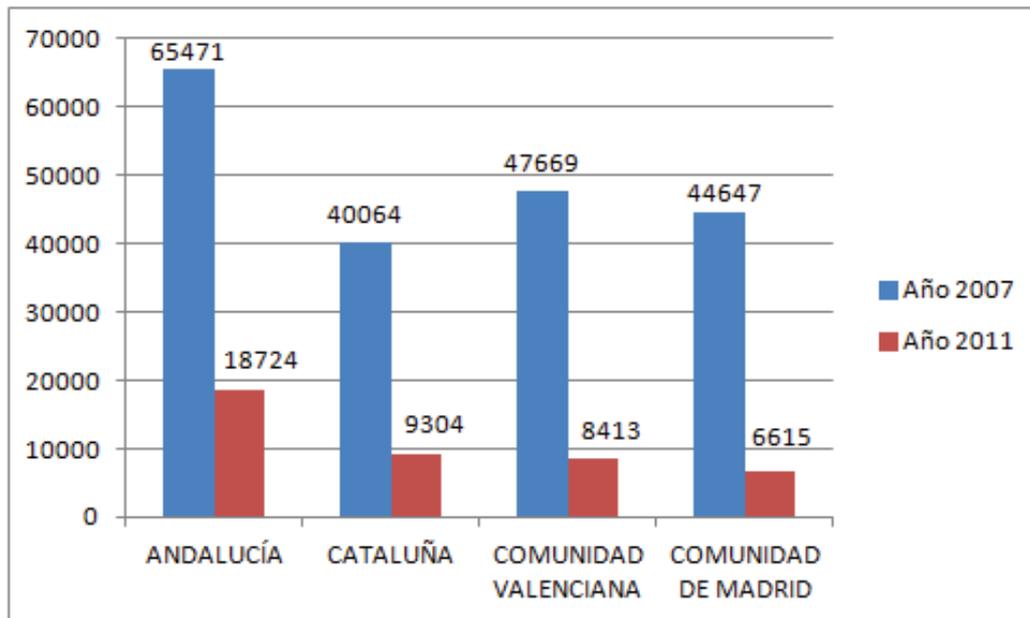
(P) Datos provisionales.

(1.ª E) Primera estimación.

Fuente: Ministerio de Fomento (2015).

Otra de las consecuencias de la crisis en la Comunidad Valenciana ha sido la evolución en la construcción de viviendas. Los *gráficos 11 y 12*, representan el descenso de la construcción de viviendas principales, entre los años 2007 y 2011, tanto a nivel comparativo entre las principales comunidades autonómicas como a nivel provincial de la Comunidad Valenciana. Así, el *gráfico 11* muestra cómo la comunidad Valenciana pasó de construir 47.669 viviendas principales en el año 2007 a tan sólo 8.413 unidades en el año 2011, lo que supone que se dejó de construir en un 82% con respecto al año que inició la crisis. Esta cifra fue únicamente superada por la Comunidad de Madrid, la cual presenta un 85% de descenso del número viviendas dejadas de construir.

GRÁFICO 11. Número de viviendas principales de las Comunidades Autónomas más destacadas en el sector de la Construcción según el año 2007 y 2011 (unidades).

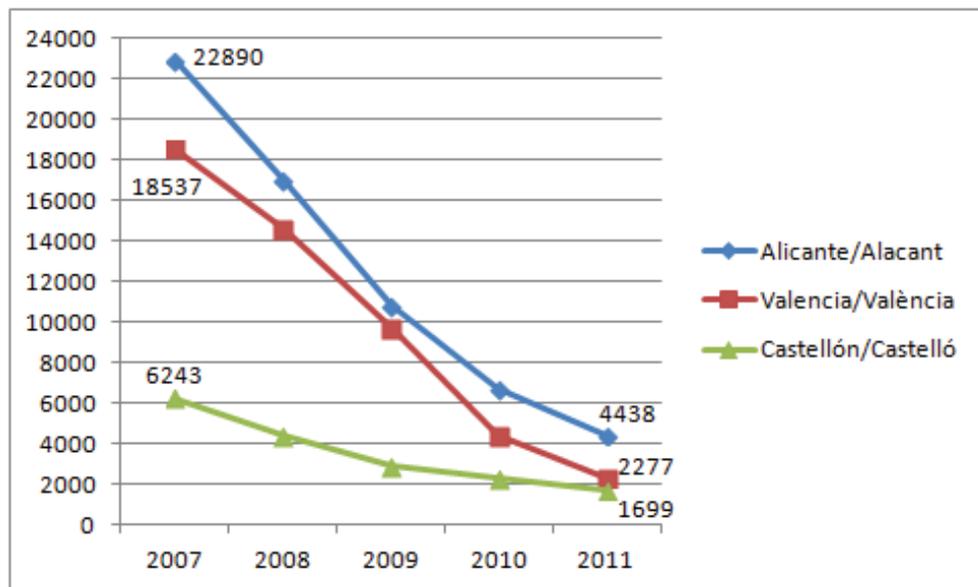


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

Por otro lado, el *gráfico 12* nos muestra las reducciones en el número de viviendas, desde el inicio de la crisis hasta el año 2011, por provincias de la Comunidad Valenciana. De esta forma, se puede calcular cómo el peor desmoronamiento lo ha sufrido la provincia de Valencia, pasando de 18.537 viviendas principales construidas en 2007 a sólo 2.277 unidades en 2011, lo que supone casi un 88% de reducción en la construcción viviendas en tan sólo 4 años. Así mismo, las provincias de Alicante y Castellón también presentaron las mismas tendencias a la baja, con una reducción del 80% y 72% en el número de viviendas construidas, respectivamente. Estas cifras no hacen más que sacar a relucir el grado de sobreproducción que existía en la construcción de viviendas. De este modo, esas bajadas que el sector de la construcción ha experimentado, respecto a viviendas principales, se deben al gran stock existente fruto de la imprudencia y la saturación a finales del ciclo expansivo de la economía.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> El Ministerio de Fomento, en su informe sobre "El stock de vivienda nueva 2013", cifra el stock de viviendas nuevas de la Comunidad Valenciana en 101.266 unidades sobre los 563.908 del total de España. Lo que representa un 18% del stock sobre el total nacional. Además, hace referencia a que sólo tres comunidades autónomas acumulan el 49' 26% del total nacional del stock en 2013 y ellas son: Comunidad Valenciana, Andalucía y Cataluña.

GRÁFICO 12. Número de viviendas principales por provincias de las Comunidad Valenciana en el sector de la Construcción. Años 2007 – 2011 (unidades).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

Al igual que en el resto de España, en la Comunidad Valenciana también se produce una subida potencial del desempleo. Como hemos visto a lo largo del presente capítulo, el sector de la construcción es muy influyente en la economía de la Comunidad Valenciana, y su buen desempeño incide directamente sobre el rumbo que pueda tomar el empleo. De la siguiente manera, la *tabla 6* muestra la evolución de empleo, tanto total como en la construcción, en la Comunidad Valenciana desde el año 2007 al 2014. Como observamos, mientras en el año 2008 el empleo de la construcción significaba un 13'2% sobre el empleo total en la Comunidad Valenciana, en el año 2014 tan sólo supuso un 5'7%. Así, el número de puestos de trabajo destruidos en el sector de la construcción alcanzó las 190.400 personas paradas, mientras que el total de parados de todos los sectores de la economía en la región fue de 416.100. Son datos espeluznantes puesto que representa que un 45'8% de población parada en la Comunidad Valenciana pertenecen al sector de la construcción, casi la mitad. Y si a esto, le sumamos los empleos indirectos e inducidos en otros sectores que son dependientes del sector de la construcción como la industria del cemento, industria cerámica, transporte, electricidad, fontanería, etc., la cifra de parados llegaría a cuotas indescriptibles.

TABLA 6. Personas ocupadas en la Construcción en la Comunidad Valenciana (Miles de trabajadores).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	PARADOS 2014 - 2008
<b>Total Ocupados C.V.</b>	2.217,0	2.003,9	1.927,8	1.890,1	1.803,6	1.771,2	1.800,9	-416.100,0
<b>Construcción C.V.</b>	292,6	209,4	176,4	143,6	122,4	105,2	102,2	-190.400,0
<b>% Construcción/total</b>	13,2	10,4	9,2	7,6	6,8	5,9	5,7	45,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

En conclusión, la recuperación de la crisis en la Comunidad Valenciana se está retrasando debido a los desequilibrios acumulados durante el ciclo expansivo, los cuales se están absorbiendo lentamente. Los recortes en financiación y el desempleo están incidiendo directamente en el consumo familiar y la inversión empresarial. Por ello, el sector de la construcción en la Comunidad Valenciana necesita una serie de reformas urgentes que permitan un crecimiento potencial del sector e incentiven la inversión extranjera; de tal manera que, a medio plazo, el empleo sea estable y de calidad y se transforme en un sector competitivo que dé lugar a una mayor estabilidad en la renta y la riqueza de los hogares.

Por otro lado, para entender mejor cómo influye el sector de la construcción en la Comunidad Valenciana, pasaremos a enumerar las actuaciones urbanísticas más relevantes de la región. En el caso de Valencia, estas actuaciones urbanísticas se produjeron con el desembolso de un gran capital de dinero concentrándose sólo en ciertas zonas y vinculado a los megaproyectos urbanos y la celebración de megaeventos; los cuales contrastaban con los graves déficit detectados en otras áreas de la ciudad y del área metropolitana, e incluso con las políticas de abandono y degradación dirigidos por el gobierno local en algunos barrios, como por ejemplo en el barrio de Cabanyal-Canyamelar.

La Ciudad de las Artes y las Ciencias: Este megaproyecto fue diseñado por el famoso arquitecto valenciano Santiago Calatrava. El proyecto sufrió varias modificaciones desde su concepción, en el año 1991, trayendo consigo una serie de retrasos de los distintos edificios que la componen, como son: l'Hemisfèric, el Museu de les Ciències Príncepe Felipe, el Palau de les Arts Reina Sofia, l'Àgora y l'Oceanogràfic. Este proyecto ha sido duramente criticado, tanto por el coste total de la construcción como por sus gastos de explotación y mantenimiento y la dudosa utilidad social de muchas de

sus instalaciones. A pesar de ello, el gobierno local y distintos grupos de interés político han conseguido presentarlo como imprescindible para la ciudad de Valencia y, por tanto, han logrado que la crítica al mismo sea de baja intensidad y esté apartado lo máximo posible de la controversia social. Así mismo, también cabe destacar aspectos positivos del proyecto como la transformación que ha experimentado el área circundante con la aparición de nuevas vías de comunicación y la construcción de hoteles de gama elevada y complejos residenciales destinados a una clase media-alta. Pero, sobre todo, hay que destacar que la Ciutat de les Arts y les Ciències se ha convertido en el nuevo referente arquitectónico de Valencia y representa el icono de la modernidad que impulsa el turismo y genera beneficios a la ciudad.

La America's Cup de Valencia: Para el megaevento se construyó una serie de instalaciones que, tras la celebración del evento, se han ido abandonado y demoliendo paulatinamente; además, han ido generado, según recoge el periódico "El País", en fecha 8 de noviembre del 2013, una deuda cercana a los 400 millones de euros debido a la pésima gestión y poco transparencia en las cuentas del Consorcio de Valencia. Este consorcio fue creado para la organización del evento y fueron los responsables que establecieron que los gastos de infraestructuras serían pagadas mediante un crédito ICO, puesto que el Gobierno español, en ese momento del PSOE, no se haría cargo de las obras generadas por el mismo. De esta manera, se dio paso a la construcción de diferentes instalaciones que sirvieron de bases para los equipos anfitriones. Pero la instalación más destacada de todas fue la de "Veles e Vents" que originalmente fue creada con el objetivo de albergar a los invitados y espectadores de la 32ª America's Cup y que en la actualidad, según recoge el periódico "ABC", en fecha 30 de julio del 2014, se encuentra en concurso público por 30.000€ al mes para el arrendamiento y explotación mediante la puesta en marcha de un espacio polivalente que acoja una amplia oferta cultural y gastronómica.

El Gran Premio de Fórmula 1 de Valencia: En agosto del 2008 la ciudad de Valencia albergó su primer Gran Premio de Fórmula 1 en un circuito urbano que se monta y se desmonta sobre las avenidas y las calles de la ciudad, el cual se celebró hasta el año 2012. Al igual que el resto de infraestructuras de Valencia, el proyecto también ha sido muy cuestionado debido a que no se produjeron los resultados deseados en cuanto a nivel de ingresos generados a la economía de la ciudad respecto a los gastos e incomodidades producidos por el mismo. Además la supuesta corrupción aparente de

políticos y empresas encargados de la buena marcha del proyecto, no han hecho más que debilitar la imagen de Valencia y aumentar el grado de indignación y reticencia de la sociedad valenciana a celebrarse de nuevo este tipo de eventos.<sup>7</sup>

El Aeropuerto de Castellón: El elevado coste y el poco uso que se ha hecho de sus instalaciones después de su inauguración en el año 2011, han convertido al aeropuerto de Castellón en uno de los mayores fracasos que haya podido tener la construcción en la Comunidad Valenciana, en estos últimos años. Y es que la polémica no se centra sólo en el coste que supuso el construirlo, según el periódico “El Mundo”, en fecha 25 de marzo del 2011, de 150 millones de euros, sino también en todos los gastos de explotación desde su inauguración a pesar de estar cerrado. De esta forma, también los habitantes de la provincia de Castellón han sufrido del exceso y el gasto de unas instalaciones que son poco viables a nivel económico y turístico, y quizá innecesarias para una población en la que el aeropuerto más cercano ya lo tenía en Valencia, a tan sólo 50 Km de distancia, aproximadamente. Las últimas noticias son más alentadoras, pues según “El País”, en fecha 11 de marzo del 2015, la compañía aérea irlandesa de bajo coste Ryanair, ha alcanzado un acuerdo para operar con el aeropuerto, conectando a Castellón con ciudades como Londres y Bristol tras el verano. De ser así, esto supone por fin la puesta en marcha de un proyecto que ha estado más de 4 años sin ninguna actividad laboral.

Los rascacielos de la provincia de Alicante: Una de las mayores características urbanísticas de la provincia de Alicante ha sido el número elevado de rascacielos y edificios con más de 20 plantas que se han ido construyendo a lo largo de estas últimas décadas. Los defensores de este tipo de actuación urbanística apoyan estos proyectos por considerarlos la mejor manera de aprovechar el suelo libre, mientras que los detractores la consideran una manera más de despilfarro y, en ocasiones, un atentado ecológico y visual de la zona costera alicantina. El mayor ejemplo de todo ello lo encontramos en Benidorm, la cual se ha convertido con sus más de 70 rascacielos en el mayor impulsor de este tipo de edificaciones.

---

<sup>7</sup> Según recoge el periódico “El País” en fecha 13 de abril del 2015, la fiscalía considera que Francisco Camps incurrió en los delitos de malversación y prevaricación al hacer ver que el premio era organizado por una empresa pantalla, Valmort Sports, cuando los gastos y el trabajo recaían en el Consell.

## 2.5. PREVISIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESPAÑA

La recuperación del sector de la construcción vendrá determinada en función del grado de la persistencia de los problemas en los mercados financieros y de la incertidumbre de la propia economía, tanto en Europa como en España. En este sentido, según el último informe de *Euroconstruct*<sup>8</sup>, la construcción continuará siendo un sector relevante para la economía española, puesto que crecerá por primera vez un 1'8% en 2015, desde el inicio de la crisis y se situará cerca al 2'1% de productividad de la media europea. Así mismo, se prevé que esa tendencia alcista se duplicará hasta situarse en un 3'6% para el año 2016 y se acelerará aún más en el año 2017 con un 5% de crecimiento. Como observamos en los *gráficos 13 y 14*, se puede apreciar cómo esa subida del crecimiento en España se situará en 2016 y 2017 por encima de la media europea. Cabe recalcar que aunque este repunte suponga el fin de la caída del sector, todavía no significa que vayamos a estar en una nueva época de bonanza en la construcción, puesto que los niveles de producción serán en 2017 todavía inferiores a los del año 2012.

GRÁFICO 13. Crecimiento Anual en España de la construcción (en porcentaje).

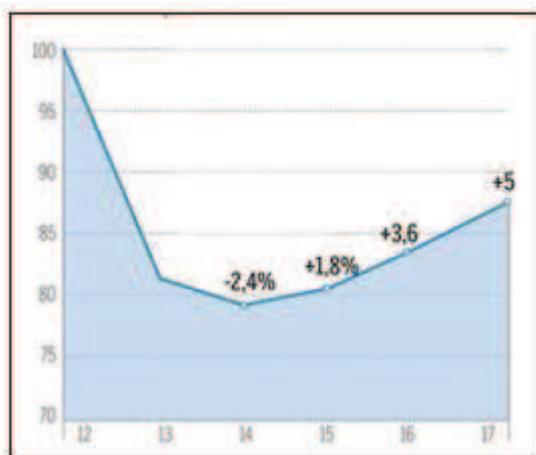
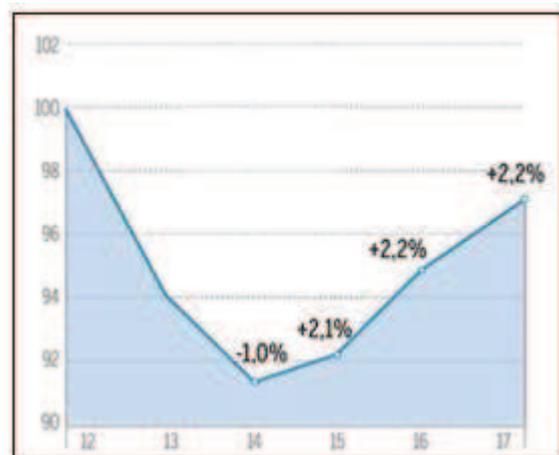


GRÁFICO 14. Crecimiento Anual en la UE de la construcción (en porcentaje).

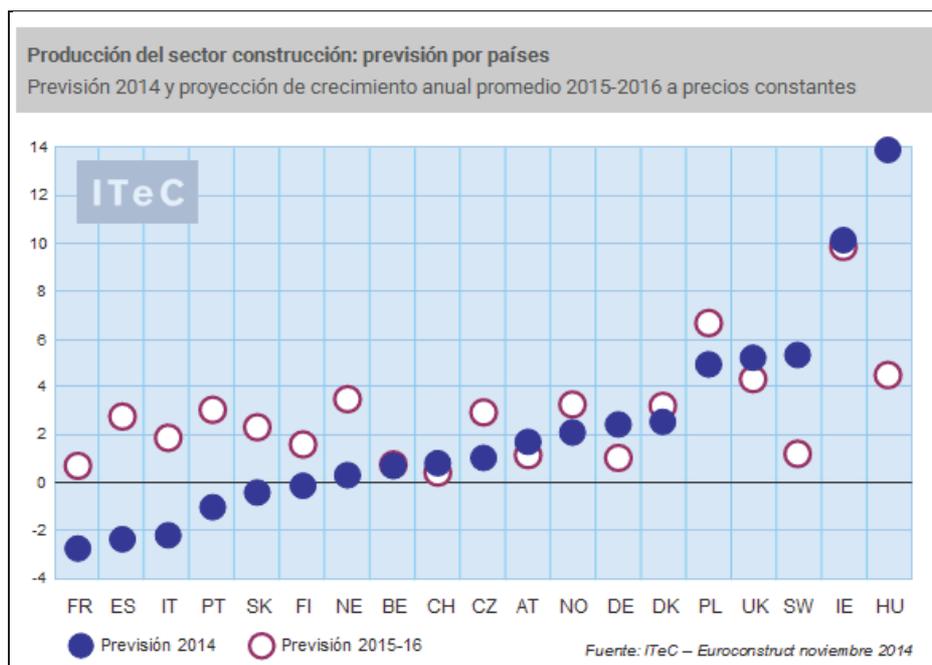


Fuente: Periódico Expansión a partir de datos obtenidos del informe de noviembre de 2014 de Euroconstruct (2015).

<sup>8</sup> *Euroconstruct* es un grupo independiente de análisis formado por 19 institutos europeos que tienen como finalidad la elaboración de informes sobre la situación actual y futura de los mercados de la construcción.

A nivel europeo, se prevé que España sea el país que mejor se recupere, puesto que ha pasado de cerrar el año 2014 con una caída del -2'4% (siendo el segundo país que peores datos obtuvo, tan sólo por detrás de Francia) a conseguir un crecimiento del 2'1%, para la previsión del año 2015-2016. El siguiente *gráfico 15*, muestra las perspectivas de crecimiento del sector constructor en cada país de la Unión Europea. La previsión nos indica que habrá que esperar hasta el año 2016 para presenciar un escenario en que todos los países de la Unión Europea tengan tasas positivas de crecimiento. Esta previsión a corto plazo depende del buen comportamiento del Reino Unido y de los países del Este, pero sobre todo, de la buena marcha del sector constructor alemán, puesto que es el motor del crecimiento europeo y su descalabro podría llegar a afectar a todo el sector constructor europeo.

GRÁFICO 15. Previsión para los países de la Unión Europea del sector de la construcción (en porcentajes).

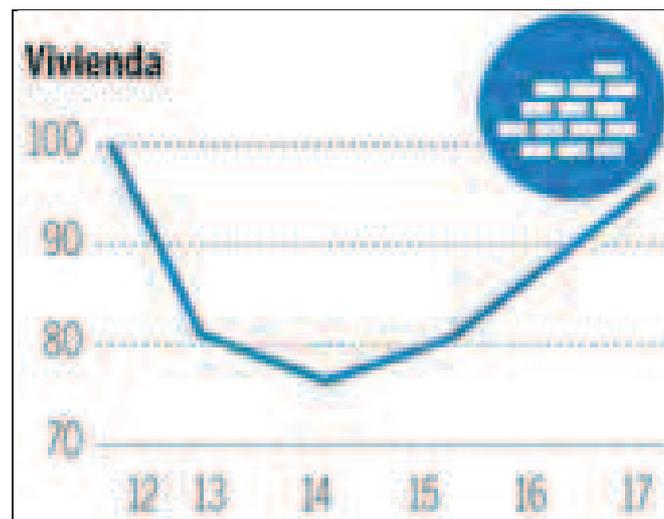


Fuente: Elaboración del Instituto de Tecnología de la Construcción (ITeC) a partir de datos obtenidos del informe de noviembre de 2014 de Euroconstruct (2015).

De este modo, las previsiones por sectores apuntan a que el sector residencial subirá en un 5% a finales de 2015, el cual se prevé que sea un año en el que se empiece la construcción de más viviendas de las que se acabe. Así mismo, para los años posteriores, también se prevé la misma tendencia alcista, con un 9% para el 2016 y un

11% para el 2017. En el *gráfico 16*, podemos observar la evolución en el número de viviendas a los que hemos hecho referencia y también podemos apreciar que ni tan siquiera, creciendo en un 11% en el año 2017, alcanzamos la misma cuota obtenida en el año 2012. Esto es debido al elevado excedente de pisos sin vender que aún lastra al sector de la construcción residencial en España, como hemos visto en puntos anteriores.

GRÁFICO 16. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector Residencial (en porcentajes).



Fuente: Elaboración del periódico “Expansión” a partir de datos obtenidos del informe de noviembre de 2014 de Euroconstruct (2015).

En cuanto a la edificación no residencial, se prevé a medio plazo, que las empresas mejoren sus expectativas de negocio, aunque este hecho no supondrá el cambio drástico definitivo que necesita el subsector para que provoque la demanda de más superficie de trabajo. Como observamos en el *gráfico 17*, se prevé que el subsector tocara fondo a finales de 2015 con una contracción del -5’5% para recuperarse a continuación, aunque se descarta que se trate de una aceleración contundente del subsector; por tanto, en el año 2016 el subsector crecerá en un 2’1% y en el año 2017 en un 2’3%. Así, según el último informe de Euroconstruct, estas pequeñas mejoras de las expectativas del sector no residencial se concentrarán en la construcción industrial y en la edificación para usos terciarios, especialmente en oficinas y locales de uso comercial. Por su parte, la edificación más dependiente de la inversión pública, como educación, salud y cultura, padecerá más dificultades para recuperar terreno.

GRÁFICO 17. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector No Residencial (en porcentajes).



Fuente: Elaboración del periódico “Expansión” a partir de datos obtenidos del informe de noviembre de 2014 de Euroconstruct (2015).

Por otro lado, respecto al subsector de la ingeniería civil, después de tocar fondo en el año 2013, parece que poco a poco se va a ir recuperando. En este sentido, el *gráfico 18* nos muestra cómo los primeros síntomas de crecimiento se dieron en el año 2014 con un 2’6% y cómo este ritmo continuará al alza en 2015 con un 5’4%. De esta manera, el informe de Euroconstruct nos advierte de que tal vez se trata de un repunte forzado artificialmente por la secuencia de elecciones del 2015, por lo que existe la posibilidad de que acabe siendo un fenómeno de corta duración. Aun así, se prevé que, para años sucesivos, la inversión privada se implique más en el mercado español de infraestructuras y nos deje unas tasas positivas de crecimiento en el subsector para el año 2016 de un 2’4% y para el año 2017 de un 3’5. Estas previsiones reflejan la situación de unas administraciones públicas que consiguen ir aumentando su margen para invertir, pero que todavía tendrán que seguir comprometidas a contener sus déficits.

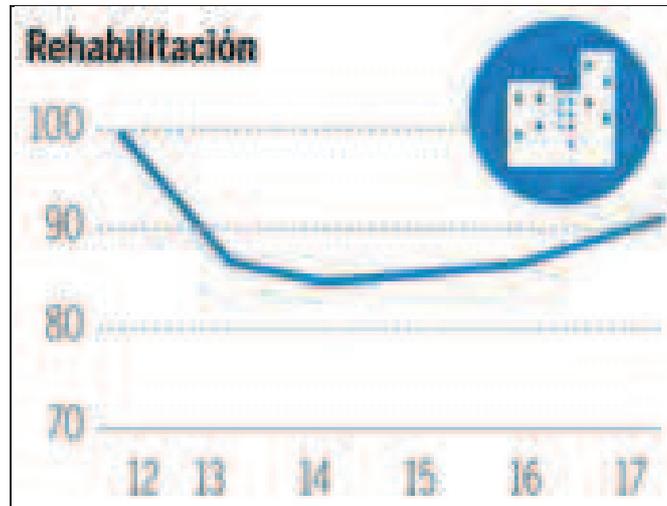
GRÁFICO 18. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector Ingeniería Civil (en porcentajes).



Fuente: Elaboración del periódico “Expansión” a partir de datos obtenidos del informe de noviembre de 2014 de Euroconstruct (2015).

Por último, el informe de Euroconstruct prevé que el subsector de la Rehabilitación en España, a medio plazo, crecerá de manera constante y sostenida. También se espera que haya un comportamiento algo más dinámico en la rehabilitación de edificios no residenciales que en la rehabilitación de viviendas, ya que sobre ésta pesa la poca predisposición al gasto por parte de las familias y las pocas ayudas y subvenciones a la rehabilitación que reciben por parte del Estado. De este modo, en el *gráfico 19* podemos observar cómo el subsector de la rehabilitación experimenta un crecimiento uniforme del 1’4% anual desde el año 2015 y se mantiene con mínimas fluctuaciones hasta el final del periodo de previsión en 2017. Cabe recordar que la rehabilitación ha sido un subsector fundamental en estos tiempos de crisis ya que, aunque haya sufrido caídas importantes, se ha convertido en la principal actividad laboral para que muchas empresas constructoras y relacionadas con el sector, eviten su quiebra y mantengan unos márgenes de productividad y beneficios mínimos.

GRÁFICO 19. Evolución de la producción de la construcción española por subsectores. Sector Rehabilitación (en porcentajes).



Fuente: Elaboración del periódico “Expansión” a partir de datos obtenidos del informe de noviembre de 2014 de Euroconstruct (2015).

En conclusión, todas las previsiones indican que para este año como los siguientes, el sector de la construcción va a crecer en todos los sentidos; ese repunte se verá favorecido, especialmente, gracias al subsector residencial. De este modo, cabe preguntarse si es una buena idea que la oferta aumente con la vuelta del sector a la construcción de nuevas viviendas, si todavía queda en España un gran número de stock acumulado de otros años, como se ha visto en puntos anteriores, fruto de la imprudencia de la construcción en la etapa expansiva de la economía y de las consecuencias de la crisis con la gran cantidad de embargos a familias. Por lo tanto, el sector de la construcción debería aprender de errores pasados para no volver a caer en la misma situación de sobreproducción que fue, en gran medida, la causa principal de esta crisis. Además, deberían tomarse decisiones siempre consecuentes con la búsqueda de nuevas oportunidades que beneficien no sólo al sector en sí, sino también al resto de actividades productivas que están estrechamente ligados al sector.

# CAPÍTULO 3

## ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

---

### 3.1. INFORMACIÓN CORPORATIVA. FORMA JURÍDICA

La empresa que a partir de este momento vamos a empezar a analizar se denomina “Estudi Aleph, S.L.P.”. Este proceso analítico es fundamental, pues nos permitirá conocer el funcionamiento habitual de todos los procesos que se producen habitualmente en un despacho de arquitectura y, de este modo, partiendo del estudio de su situación actual se desarrollará un adecuado plan de actualización y adecuación que se analizará en los puntos siguientes.

#### Información Corporativa

**Denominación social:** Estudi Aleph S.L.P.

**Domicilio social:** Avenida del Barón de Cárcer, 21 – Entresuelo 7. 46001 Valencia.

**C.I.F:** B-97892103

**Fecha de constitución:** 13 de abril de 2007

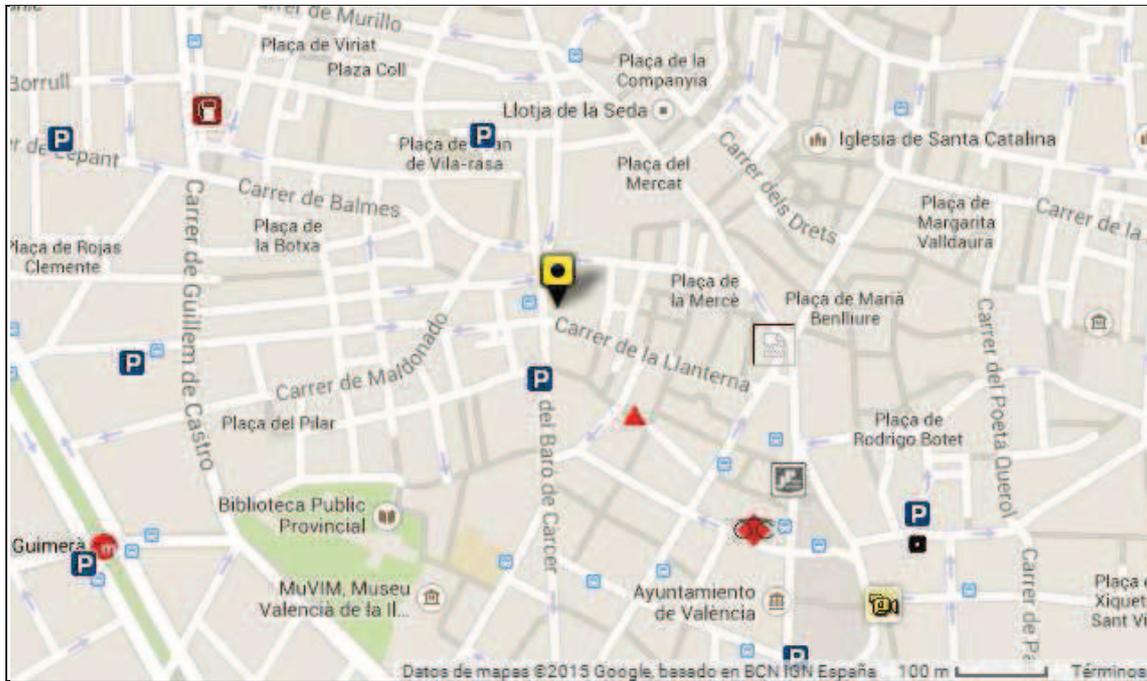
**Objeto social:** Desarrollo de una arquitectura contemporánea, con una imagen exclusiva y un diseño adaptado a las necesidades de la sociedad actual y de cada cliente en particular. Caracterizados por rentabilizar al máximo la arquitectura, tanto a nivel económico como funcional y energético. La imagen resultante, distinta a lo habitual, caracteriza el edificio proyectado. El usuario final reconocerá vivir en un edificio de su tiempo.

**Código CNAE:** 7111 – Servicios técnicos de Arquitectura.

Como se puede observar en el gráfico 20, la situación geográfica del despacho de arquitectura se ubica en el propio centro socio-cultural de la ciudad de Valencia, muy

próximo al Ayuntamiento de Valencia, siendo de fácil acceso debido a su situación estratégica.

GRÁFICO 20. Plano de Valencia. Situación del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”.



Fuente: [www.paginasamarillas.es](http://www.paginasamarillas.es) (2015).

### **Forma Jurídica**

Anteriormente la forma jurídica del despacho de arquitectura “Estudi Aleph” era de una Sociedad Limitada, pero con el fin de diferenciarse y conseguir una ventaja competitiva frente a otras sociedades o colectivos, los socios decidieron cambiar su forma jurídica a “Sociedad Limitada Profesional” puesto que consideraron que este hecho podría generar una seguridad jurídica en el cliente o usuario dotando de mayor rigor profesional a los socios y profesionales de la empresa.

De esta manera, la Sociedad Limitada Profesional es la más adecuada para esta empresa al contemplar en exclusiva sólo actividades profesionales, en este caso arquitectura, cuyo desempeño requiere Titulación Universitaria Oficial e inscripción en el correspondiente Colegio Profesional de Arquitectos. Se evita, de este modo, el

intrusismo profesional por parte de personas que carecen de la formación y la habilitación necesarias para el ejercicio de la actividad.

## 3.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

### Misión

La misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

Es la razón de existencia de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr su sostenibilidad y rentabilidad. De esta manera, la misión del despacho de arquitectura “Estudi Aleph” quedaría de la siguiente forma:

*Desarrollar una arquitectura original e innovadora, con una imagen exclusiva y un diseño adaptado a las necesidades de la sociedad actual y de cada cliente en particular, de forma que se rentabilice al máximo la arquitectura que creamos, tanto a nivel económico como funcional y energético.*

Así mismo, la misión es cumplir con la finalidad para la cual fue creada la organización y está fuertemente vinculada con sus valores centrales, los cuales son:

- *Pasión*, en tanto que comprometidos plenamente con el trabajo que realizan.
- *Innovación*, al mantener una política de formación continua con la que se trata de adquirir los conocimientos necesarios para aportar y ofrecer las mejores y más novedosas soluciones en el ámbito de la arquitectura.
- *Equipo*, por la capacidad de llevar a cabo un trabajo colaborativo, en el que el equipo se ve enriquecido por las aportaciones, conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros de la empresa.

- *Rigor*, siguiendo los principios de la ética profesional y actuando con responsabilidad, disciplina y eficiencia para conseguir los mayores estándares de calidad en los servicios ofrecidos
- *Compromiso*, al tratar de ofrecer a los clientes la mejor solución posible según sus necesidades y preferencias, en consonancia con parámetros de calidad, originalidad, funcionalidad y sostenibilidad.

### Visión

La visión de una organización es “externa”, orientada al mercado, y expresa de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro a largo plazo. De esta manera, la visión de “Estudi Aleph” quedaría de la siguiente forma:

*Consolidar nuestro concepto de diseño y lograr la excelencia de nuestro despacho de arquitectura, con la máxima calidad en nuestros servicios y proyectos, salud en el trabajo y respeto al medio ambiente.*

Cada uno de los elementos constitutivos de la visión de la empresa puede ser especificado de la siguiente manera:

- *Calidad*: Ser un referente en el sector en el desarrollo de proyectos de gran calidad y diseño, de forma que se cubran las necesidades y expectativas de los clientes.
- *Salud en el trabajo*: Ofrecer un entorno laboral saludable y que sea capaz de inspirar y optimizar el trabajo de cada uno de los miembros del equipo.
- *Medio ambiente*: Ser una empresa ecológicamente responsable y que aporte a sus clientes soluciones sostenibles con el medio ambiente, siempre según sus necesidades y preferencias.

### Objetivos

El objetivo es la declaración que realiza la organización para enunciar de manera cualitativa y cuantitativa lo que se propone lograr en el futuro. Estos objetivos servirán para conseguir que “Estudi Aleph” se desarrolle y crezca en los próximos años mediante la comercialización de todos sus servicios. En este sentido, se ha determinado en el tiempo una serie de objetivos, tanto cualitativos como cuantitativos, que son viables y coherentes con las posibilidades del despacho de arquitectura y beneficiosos para el mismo

De esta manera, la *tabla 7* muestra los objetivos cuantitativos de “Estudi Aleph” y su previsión a lo largo del tiempo, los cuales están orientados con el crecimiento de la empresa. Cabe recordar que “Estudi Aleph” es un despacho de arquitectura pequeño, el cual debe plantearse, primordialmente, una serie de objetivos que tengan presente un incremento de las ventas, una ampliación de los servicios ofertados, un crecimiento interno de la empresa del número de trabajadores y una expansión geográfica de la prestación de servicios en toda la Comunidad Valenciana.

TABLA 7. Objetivos cuantitativos de “Estudi Aleph”.

<b>Objetivos Cuantitativos</b>				
<b>Nº</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Corto Plazo (6 m. a 1 año)</b>	<b>Medio Plazo (1 a 4 años)</b>	<b>Largo Plazo (más de 4 años)</b>
<b>1</b>	<b>Previsión de ventas</b>	Igual al año anterior.	Incrementar un 10 - 20%.	Incrementar un 20 - 30%
<b>2</b>	<b>Desarrollar una nueva línea de negocio</b>	Seguir con los mismos servicios ofertados.	Servicios ya ofertados + inicio de la nueva línea de negocio	Servicios ya ofertados + consolidación línea de negocio.
<b>3</b>	<b>Crecimiento del nº de trabajadores</b>	0	1	2
<b>4</b>	<b>Expansión geográfica</b>	Continuidad en el mercado de la provincia de Valencia.	Mercado provincial + Introducción a Castellón y Alicante	Mercado Comunidad Valenciana

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Por otro lado, la *tabla 8* muestra los objetivos cualitativos de “Estudi Aleph” y su previsión a lo largo del tiempo, los cuales tienen el propósito de consolidar y dar a conocer a la empresa dentro del sector. Por ello, la confianza del cliente es clave puesto que percibirá si la formación técnica de los profesionales y la calidad del servicio son adecuadas y cumple satisfactoriamente sus necesidades.

TABLA 8. Objetivos cualitativos de “Estudi Aleph”.

<b>Objetivos Cualitativos</b>				
<b>Nº</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Corto Plazo</b> (6 m. a 1 año)	<b>Medio Plazo</b> (1 a 4 años)	<b>Largo Plazo</b> (más de 4 años)
<b>5</b>	<b>Notoriedad de la marca</b>	Introducción de identidad de marca.	Reconocimiento de la imagen de marca.	Referencia en el sector.
<b>6</b>	<b>Satisfacción del cliente</b>	Mejora del servicio percibido y atributo clave de posicionamiento y fidelización.		
<b>7</b>	<b>Calidad percibida</b>	Mejora continua de las expectativas del cliente y atributo clave de posicionamiento.		
<b>8</b>	<b>Motivación y formación</b>	Motivación en el trabajo y formación continua del personal del despacho.		

Fuente: Elaboración Propia (2015).

### 3.3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A la hora de abordar la cuestión de los recursos humanos en el ámbito empresarial, es interesante recuperar las consideraciones de Francisco Oltra (2006) según las cuales: *“Una de las tareas más importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de las Organizaciones será descubrir y aprovechar el Conocimiento, [...] y este recurso, el Conocimiento, no reside en las máquinas, en las instalaciones, en las infraestructuras, sino, precisamente, en los Recursos Humanos de las Organizaciones y por eso en el futuro van a ser de capital importancia los Departamentos de RRHH en las empresas”*.

Estas consideraciones nos llevan a la conclusión de la importancia del factor humano dentro de cualquier organización, y especialmente con aquellas, en las que se trata un problema tan fundamental y de primera necesidad para las personas como es el de la vivienda.

Es así como el negocio objeto de estudio en este trabajo, “despacho de arquitectura”, requiere de un equipo humano que posean todos los conocimientos y habilidades profesionales para brindar una mejor prestación del servicio, de tal manera que se adecue a los últimos conceptos de innovación y diseño arquitectónico, así como a las necesidades de cada cliente.

En este sentido, una manera que puede ayudar a comprender mejor cual es el tipo de equipo humano que se necesita para el desarrollo de un despacho de arquitectura, viene determinado en función de las actividades que el equipo han de atender en el estudio, sin perder de vista los estándares de calidad previstos. De este modo, estas actividades pueden ser clasificadas en función de la generación de negocio que aporte a la empresa, del nivel operacional de servicios que brinde y de la estructura en la que se organiza la empresa. Así, las actividades han de atender un despacho de arquitectura son:

#### Actividades de generación del negocio:

- Atención al cliente
- Relaciones públicas
- Buscar y traer encargos
- Comunicación
- Recepción
- Investigación de mercados y nuevos productos

#### Actividades operacionales:

- Plan de proyecto
- Estudios previos
- Estudio de normativa
- Proyectar y diseñar
- Delineación
- Diseño y cálculo de estructuras

- Diseño y cálculo de instalaciones
- Diseño y cálculo de instalaciones de telecomunicación
- Diseño y cálculo de soluciones constructivas
- Presupuesto y planificación
- Redacción de documentos literarios (memoria, pliego, libro del edificio, estudio de seguridad...)
- Preparación de paneles, perspectivas, maquetas y presentaciones
- Trámites y gestiones urbanísticas, municipales y colegiales
- Solicitud y comparación de ofertas
- Dirección de operaciones: gestión de proyectos singulares (replanteos, tira de cuerdas...)
- Dirección de operaciones: gestión de proyectos ordinarias (certificaciones, control de avance...)
- Dirección de operaciones: gestión de incidencias

#### Actividades Estructurales:

- Dirección estratégica
- Asuntos societarios, financieros y fiscales
- Finanzas, contabilidad
- Gestión de recursos humanos
- Coordinación
- Organización y métodos
- Gestión de calidad
- Archivo
- Informática
- Gestión del conocimiento
- Mantenimiento del local, equipos y mobiliario

Una vez definidas las actividades del despacho de arquitectura, se puede proceder al análisis de los perfiles que se requiere para ejecutar dichas funciones. Para cualquier negocio, y en especial para la arquitectura, cada perfil debe quedar definido por un pequeño conjunto de conocimientos y cualidades personales. Por ello, es importante que cada miembro del equipo disponga de un buen carácter, tenga habilidades para el

trabajo en grupo, sea trabajador, inteligente, emotivo, aficionado al diseño y a la arquitectura y, en general, con ética y cualidades humanas, lo cual le hará valiosos en el desempeño de su trabajo y capaces de asumir otras funciones en la empresa. Por consiguiente, cuantas más personas del equipo cumplan estas características, más versátil será el equipo y tendrá más capacidad de adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado, lo que aportará a la empresa una importante ventaja competitiva.

A continuación vamos a proceder a describir los puestos de trabajo de “Estudi Aleph” y las funciones a realizar en cada uno de ellos.

### **Arquitecto**

Su función principal es elaborar proyectos arquitectónicos que satisfagan las necesidades del cliente, mediante el estudio, análisis y evaluación de las ideas propuestas del cliente, del presupuesto del que se disponga y del impacto de la construcción en el medio ambiente. También se asegura de que los proyectos se desarrollen respetando los estándares y normas básicas, y que sean modernos, sustentables, funcionales y estéticamente agradables. Además, al tratarse de un pequeño despacho de arquitectura, todas las funciones de dirección y organización de la empresa recaen en sus manos. Por lo tanto, el arquitecto es el responsable de que se cumplan todos los objetivos y estrategias de la empresa. De esta manera, las tareas más comunes del arquitecto de “Estudi Aleph” son:

- Discutir los objetivos, requerimientos y el presupuesto que tenga el cliente para la elaboración del proyecto.
- Consultar al resto de equipo sobre el diseño del proyecto y hacer acopio de toda la información sobre mejoras que se puedan aplicar al mismo.
- Producir trabajos detallados, dibujos, planos y especificaciones mediante el uso de programas informáticos exclusivos de la arquitectura que permitan el diseño y cálculo de infraestructuras e instalaciones.
- Elaborar y presentar reportes sobre las características del diseño al cliente y advertir de su practicidad y viabilidad.
- Negociar con contratistas y comprobar si su trabajo cumple los niveles de calidad que se habían marcado en un principio.

- Visitar el lugar donde se va a construir y supervisar el proyecto de principio a fin asegurándose de que el avance del proyecto se mantenga dentro de los márgenes marcados, respecto a plazos de finalización como a costes, calidad de los materiales e impacto medioambiental.

### **Arquitecto Técnico**

A diferencia del arquitecto, que es el director de obra y quien diseña y planifica el proyecto, el arquitecto técnico o comúnmente llamado “aparejador”, se encarga de la dirección de la ejecución material de la obra, es decir, de dominar y conocer las técnicas de construcción y estructuras, de la seguridad en la obra, de los presupuestos, las mediciones, los costes y del control cualitativo y cuantitativo de la construcción a pie de obra. Su intervención, en cualquier caso, no se limita sólo a la aplicación de estas técnicas constructivas, sino que también tiene como función el ser gestor del proyecto (*Project Management*), desarrollando tareas tales como las de asesoramiento en la contratación y en la selección y compra de productos, materiales e instalaciones; obtención de autorizaciones y licencias administrativas; evaluación financiera y gestión de solares y promociones; y seguimiento del cumplimiento del contrato de obras y de los contratos de suministro. De igual manera, también es el encargado de la redacción de la memoria y los pliegos técnicos del proyecto, así como de redactar el programa que se ha de seguir y de aplicar la normativa correspondiente a la ejecución del proyecto. En este sentido, es el coordinador de seguridad y salud del proyecto, siendo responsable de que los trabajos se realicen según las normas de seguridad y salud que protejan a los trabajadores y que minimizan los riesgos que conlleva la construcción.

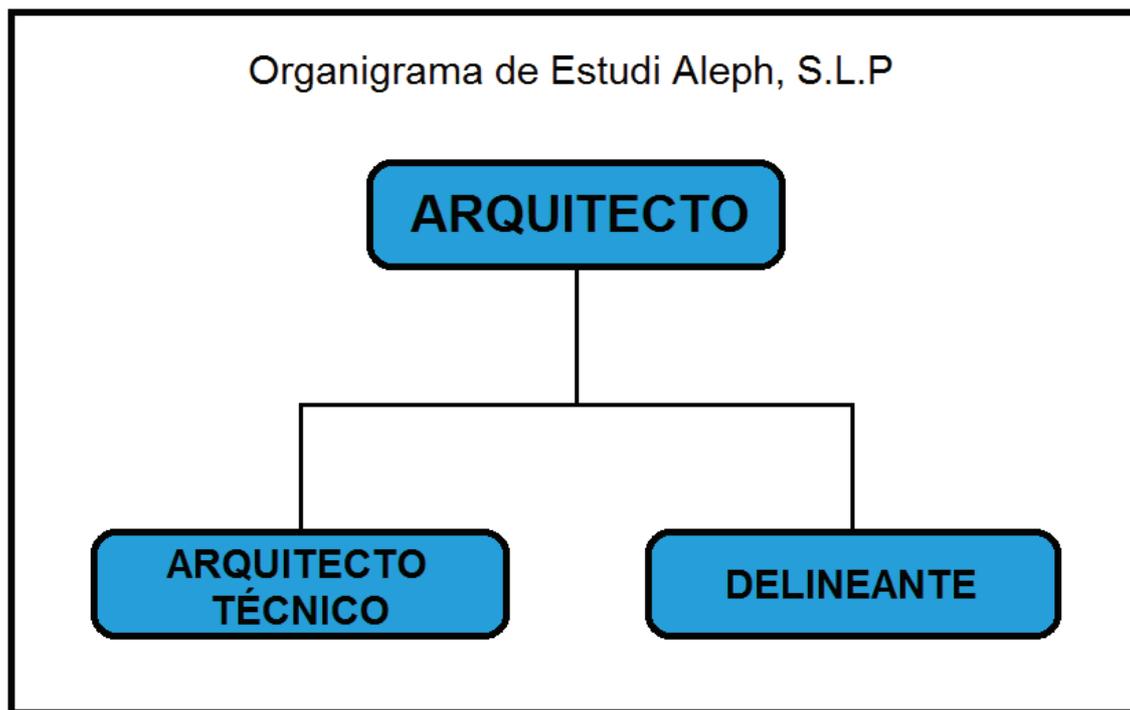
### **Delineante**

Es el encargado del desarrollo de proyectos sencillos en el despacho de arquitectura, en lo que se refiere a levantamiento e interpretación de planos. En este sentido, hace uso de aparatos tecnológicos para crear, modificar y reproducir diseños sobre soportes físicos y/o digitales. Su labor también es preparar y analizar planos e ilustraciones tecnológicas a partir de croquis y de detalles específicos aportados por el arquitecto del despacho para el proceso de la construcción, mantenimiento y rehabilitación de viviendas y edificios.

Por otro lado, al tratarse de un pequeño despacho de arquitectura, y debido a la poca carga de trabajo que genera, las tareas administrativas como recepción de clientes, atención de llamadas de teléfono y trámites de gestiones urbanísticas y municipales son repartidas por todo el equipo. De esta manera, el despacho pretende optimizar todos sus recursos adaptándolos a sus necesidades y ahorrarse dinero en la contratación de un administrativo, el cual, debido al volumen de negocio de la empresa, aun no es necesario.

De la siguiente manera, el *gráfico 21*, nos muestra cómo queda organizado jerárquicamente el despacho de arquitectura mediante la dirección y gestión de la empresa del socio fundador, que en este caso es el arquitecto.

GRÁFICO 21. Organigrama del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”.



Fuente: Elaboración propia (2015).

Una vez descritos los puestos de trabajo y sus correspondientes funciones, es necesario que nos centremos en analizar la figura del arquitecto puesto que, como hemos visto, en él recae todo el peso de la responsabilidad de este pequeño estudio de arquitectura. En este sentido, el buen desempeño y gestión de la empresa vienen determinados en función de los conocimientos del arquitecto respecto a los aspectos intrínsecos propios

de la profesión. Para ello, es interesante rescatar la clasificación de Gonzalo García e Ignacio Dolz (2006) sobre cómo debe actuar un arquitecto en distintos aspectos de esta profesión. De este modo clasifican al arquitecto como:

- Integrador: El arquitecto ha de entender y decidir cómo satisfacer las necesidades de su cliente en un terreno determinado, mediante los recursos que le brinda la construcción. De este modo, es integrador porque comprende bien las necesidades que satisfagan al cliente, estudia el terreno para obtener mejor provecho de él y optimiza los recursos de la construcción para lograr resultados factibles y duraderos a largo plazo.
- Técnico: El arquitecto es técnico debido al compromiso que ha adquirido en el logro de determinados resultados en un plazo y con un coste previsto de antemano. Estos parámetros de cálculo no representan un obstáculo para el proyecto, sino un ingrediente más que se suma al diseño del mismo.
- Artista: El arquitecto es artista pues siempre se propone emocionar a quienes contemplan, se acercan u ocupan sus creaciones, y para ello pretende buscar la belleza en su diseño y ejecución. Las cualidades principales del arquitecto en este sentido son la sensibilidad y la imaginación.
- Experto: El arquitecto como experto requiere sobre todo de conocimiento y experiencia, la cual es el principal valor que transfiere a su cliente. De esta forma, en la medida en que el cliente valora los riesgos propios de la construcción y se considera inexperto en el tema, apreciará más el papel que aporta el arquitecto en el desarrollo del proyecto. Lamentablemente muchos clientes perciben una parte del trabajo del arquitecto innecesaria y procuran sacar ventaja de ello, tratando de reducir sus honorarios al mínimo.
- Profesional: El arquitecto es un profesional que trabaja de modo independiente y que está capacitado para llevar a cabo su misión, por lo que deberá tener en cuenta todos los recursos necesarios para llevarla a cabo, como personal, capacitación, titulación, despacho y materiales. Es así, como

la cualidad principal de un arquitecto profesional es la seguridad de que cumplirá sus compromisos a partir de la optimización de todos esos recursos.

- Competidor: El arquitecto por naturaleza no sabe ni desea competir, y en muchos casos, la misma idea les parece impropia de ellos. Esto es debido a que la prioridad de los arquitectos está centrada en la arquitectura y no en la búsqueda del beneficio, en parte porque desconocen cuáles son sus costes. La cruda realidad es que el número de arquitectos crece a mayor velocidad que el de encargos. Por ello, el arquitecto debe aprender a competir para sobrevivir, puesto que necesita un número mínimo de encargos para mantener activo su despacho y ganarse la vida con él.
- Empresario: En este sentido, muchos arquitectos no son verdaderos empresarios, ya que como se ha visto, no se orientan hacia el beneficio. Esta circunstancia hace que en algunos casos, el arquitecto se encuentre en el dilema entre proyecto y beneficio, y opte por el proyecto, aunque sea con pérdidas. Ganar dinero en este tipo de mercado podría ser mucho más difícil que si se trabajará en un entorno mucho más competitivo, de esta manera, mientras los arquitectos no conozcan de otro mecanismo para competir que la reducción de sus honorarios, su marco competitivo va a ser muy comprometido.

### 3.4. DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de una secuencia de etapas o rutinas simples de un proceso. De este modo, tiene la ventaja de mostrar cómo la información se mueve entre procesos en un sistema y de indicar cuáles son las unidades involucradas en él y los responsables de su ejecución. En el caso del despacho de arquitectura, el diagrama de flujo se realiza a partir de los siguientes procedimientos en los que está especializada la empresa:

- La redacción de proyectos y dirección de obra, tanto en trabajos de obra nueva como en reformas y rehabilitaciones:
  - Obra nueva:
    - Viviendas unifamiliares
    - Edificios de viviendas
    - Comercio e industria
  - Reformas y rehabilitación
    - Viviendas
    - Edificios de viviendas
    - Locales comerciales
  
- La emisión de informes periciales, valoraciones y tasaciones.

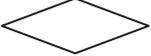
Así mismo, el despacho de arquitectura “Estudi Aleph” distingue entre dos grandes grupos de procesos, en términos generales, los operativos y los generales. Los procesos operativos son los propios de la actividad de la empresa como: el diseño y desarrollo del proyecto, la dirección de obra y la realización de otros servicios profesionales. Por otro lado, los procesos generales son aquellos que son comunes a cualquier actividad empresarial como: las relaciones con los clientes; la selección contratación y seguimiento de colaboradores externos; la manipulación de materiales y archivos de encargos; y el control y seguimiento de los procesos para la mejora del rendimiento de la empresa.

Antes de la elaboración del diagrama de flujo del despacho de arquitectura, es necesario que tengamos en cuenta la consideración dada por Chris Gane y Trish Sarson (1987) según la cual: *“Un diagrama de flujo de datos es una herramienta de modelización de procesos que representa el flujo de datos a través de un sistema y los trabajos o procesos llevados a cabo por dicho sistema”*. De igual manera, también dictan las convenciones y directrices a seguir en la realización de un diagrama de flujo de datos, las cuales son:

- Proceso: Es un conjunto de tareas o acciones realizadas a partir de un flujo de datos de entrada para producir flujos de datos de salida.

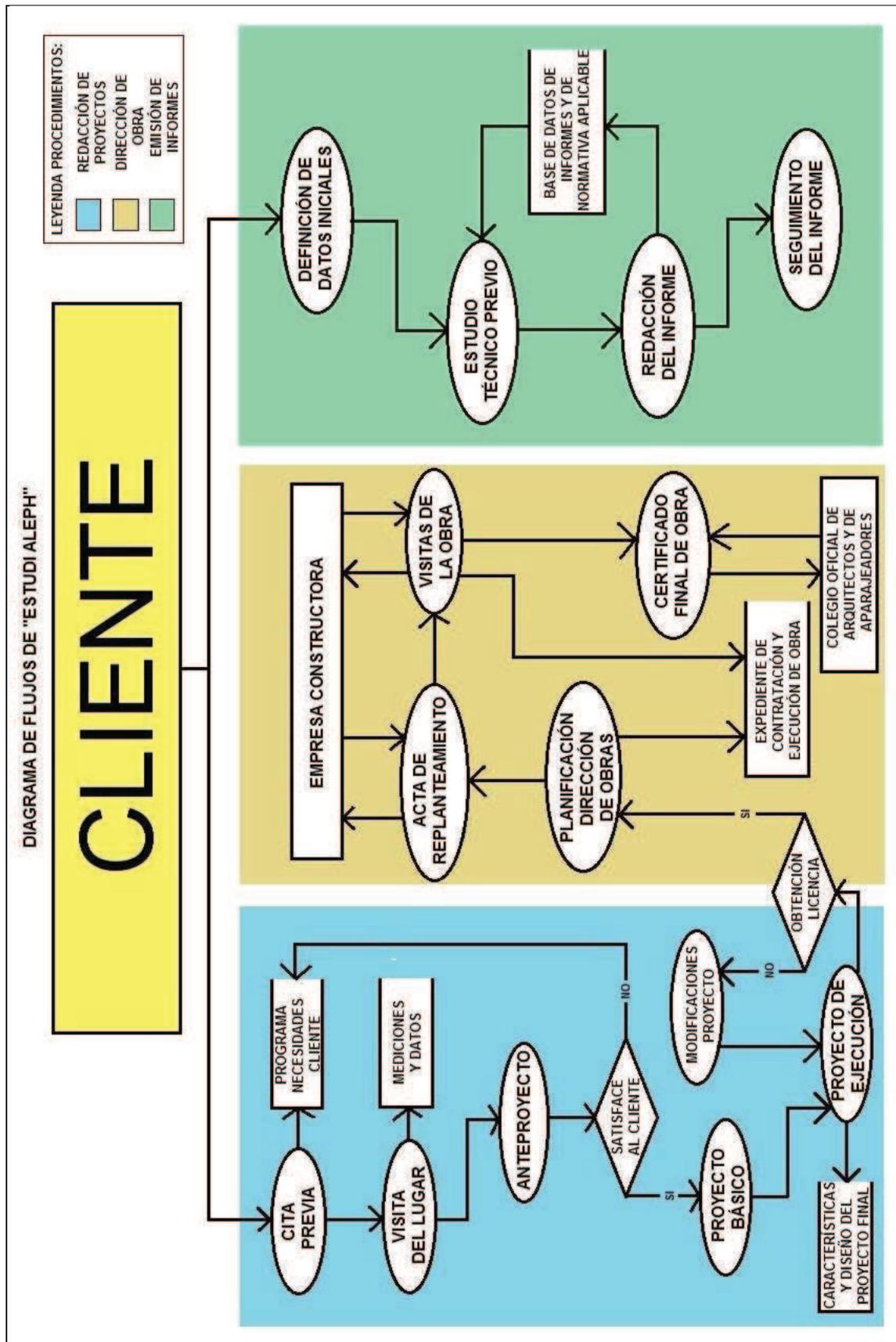
- Flujo de datos: Representa la introducción u obtención de datos en un proceso, agente o almacén.
- Agentes internos y externos: Suministran o solicitan datos al sistema.
- Almacén de datos: Es básicamente un inventario de datos donde se recopila la información.

Además, para la representación del diagrama de flujo de “Estudi Aleph”, seguiremos las notaciones dadas por Edward Yourdon (1993):

- Los símbolos de procesos son representados mediante círculos: 
- Los símbolos de flujos de datos son representados mediante flechas: 
- Los símbolos de agentes son representados mediante rectángulos: 
- Los símbolos de almacén de datos son representados mediante cuadros con un extremo abierto: 
- Los símbolos de decisión son representados mediante rombos: 

Para mejor comprensión del diagrama de flujo de “Estudi Aleph”, procederemos a la descripción detallada de cada uno de los procesos. De esta manera, en el *gráfico 22*, aparecen claramente identificados los procedimientos en los que está especializado el despacho de arquitectura. Como se ha mencionado antes, el primero es la redacción de proyectos y la dirección de obra y el segundo trata sobre la emisión de informes periciales, tasaciones, valoraciones, etc.

GRÁFICO 22. Diagrama de flujo del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”.



Fuente: Elaboración propia (2015).

El primer procedimiento trata de la *redacción de proyectos*, y consiste en la planificación y diseño del proyecto, que se confecciona desde la primera visita del cliente mediante una “cita previa” al despacho de arquitectura hasta el desarrollo del proyecto de ejecución. Así, en el primer proceso se obtiene las necesidades que tiene el cliente respecto a las características y diseño que le gustaría que tenga su vivienda, edificio de viviendas o local comercial o industrial. El siguiente proceso es la “visita del lugar” de la ejecución del proyecto, donde el arquitecto tiene una visión del espacio y obtiene medidas y datos de la construcción a reformar o del solar para construir. Con esta información y la de las necesidades del cliente, el arquitecto ya puede realizar un “anteproyecto”. En este proceso, el arquitecto expone mediante croquis, maquetas, dibujos a escala, etc., los aspectos fundamentales de las características generales de la obra (funcionales, formales, constructivos y económicos) con el objetivo de proporcionar una primera imagen global de la misma y establecer un avance de presupuesto. El cliente puede aceptar o no este anteproyecto. Si no acepta, el arquitecto procedería a volver a replantear las necesidades del cliente para la elaboración de un nuevo anteproyecto o la modificación del mismo; si acepta, se continuaría con el avance del siguiente proceso.

Una vez aceptado el anteproyecto, el siguiente proceso será el del “proyecto básico”, el cual define los aspectos urbanísticos y de control de la normativa urbana, así como también contiene los planos, el informe de seguridad y salud y una memoria descriptiva que ayuda a una mejor comprensión del proyecto. El siguiente y último proceso de este primer gran bloque de servicio se trata del desarrollo del “proyecto de ejecución”, en el cual se detalla los planos del cálculo de instalaciones y estructuras, con los que origina que la planificación y diseño del proyecto esté terminado y permita conseguir la licencia de obras. Si no se obtiene esa licencia de obras, se procederá a realizar “modificaciones del proyecto” y se volverá a la elaboración de otro proyecto de ejecución que permita el otorgamiento de la licencia de obras. Una vez se obtenga dicha licencia, el siguiente procedimiento será el inicio de la dirección de obras.

Como hemos dicho, la *dirección de obras* del proyecto enlaza directamente con el primer procedimiento. En este sentido, el primer proceso de este segundo procedimiento es la “planificación de la dirección de obras”, donde se define todos los aspectos necesarios para la materialización del proyecto, como: el responsable de la dirección de

ejecución de la obra (arquitecto técnico); la contratación de la empresa constructora y de otros profesionales (electricistas, fontaneros, etc.), los cuales estudiarán el proyecto y presupuestarán el mismo con sus condiciones; la exigencia al constructor de realizar su actividad bajo un plan de seguridad; la contratación de una póliza de seguro; el establecimiento de un calendario de ejecución de la obra; y si hiciera falta, la petición de enganche de agua y luz para el inicio de la obra. Toda esta información será almacenada en el expediente de contratación y ejecución de la obra. De esta manera, el siguiente proceso es la “acta de replanteamiento”, la cual simplemente indica que los terrenos están disponibles y son adecuados al proyecto diseñado del arquitecto. En este proceso interviene directamente, la empresa constructora quien declara estar en las condiciones de iniciar los trabajos contratados y de haber realizado el replanteo del perímetro de la edificación proyectada.

El acta de replanteo permite a la empresa constructora el comienzo de la ejecución de la obras. Una vez puesto en marcha el proceso de construcción, el siguiente proceso son las “visitas de obra” del arquitecto técnico, el cual trata directamente con los profesionales constructores resolviendo sus dudas y analizando todas las mejoras que se puedan llevar a cabo para conseguir que se respeten todos los aspectos del proyecto diseñados por el arquitecto. Una vez concluido la ejecución de la obra, el siguiente proceso será la expedición del “certificado final de obra” por el director de la obra, es decir el arquitecto del despacho, y que estará visado por el Colegio Oficial de Arquitectos y por el de Aparejadores. En este proceso, el arquitecto facilitará toda la información sobre el proyecto de ejecución inicial, los planos modificados del estado final de la obra (si se hubieran producido modificaciones), la relación identificativa de todos los agentes que han intervenido en la construcción así como las instrucciones de uso y mantenimiento de la obra y sus instalaciones y equipos.

Finalmente, la *emisión de informes* por parte del despacho de arquitectura es un procedimiento que no guarda ninguna relación con los dos anteriores, pues se trata de un servicio de elaboración de tasaciones, valoraciones y peritaciones de un bien inmueble por parte del despacho. El primer proceso de este último procedimiento es la “definición de datos iniciales”, donde se estudia cuáles son los requerimientos del cliente y se determina cuál es el tipo de informe que necesita. De este modo, la tasación permitirá valorar un bien determinando y servirá para la obtención de una hipoteca. La

valoración permitirá valorar un bien pero carecerá de validez legal ante cualquier organismo y la peritación hará un dictamen pero no establecerá una valoración económica. Una vez definidos los requerimientos, el siguiente proceso será el “estudio técnico previo”, en el cual se procederá a la visita del inmueble (tarea sólo realizada en estudios de tasaciones y no en valoraciones) y se analizará el valor del suelo y los aspectos inmobiliarios y catastrales que presenta el bien. Con ello, ya se puede proceder a la “redacción del informe” y a su entrega, archivando una copia en la base de datos para posteriores consultas y comparaciones con otros informes de igual similitud. El último proceso será el “seguimiento” del informe donde, por ejemplo, en el caso de un requerimiento de un juzgado, habrá que llevar el informe al juzgado para ser defendido y ratificado.

# CAPÍTULO 4

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

---

### 4.1. ANÁLISIS DAFO

Este análisis se usará como metodología para el estudio de la situación competitiva del despacho de arquitectura dentro de su mercado y de las características internas del mismo. En este sentido, el modelo DAFO de “Estudi Aleph” se centrará en determinar:

- Las **D**ebilidades a superar.
- Las **A**menazas de las que defenderse.
- Las **F**ortalezas en las que apoyarse.
- Las **O**portunidades que aprovechar.

En este contexto, las debilidades y fortalezas conformarán el análisis interno, mientras que las amenazas y oportunidades constituirán el análisis externo del despacho de arquitectura.

Antes de proceder a la confección de cada uno de los puntos del modelo, es interesante conocer que *“el objetivo final del análisis DAFO es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve”* (Jordá, Herrero, Boza y Grau, 2009). De esta forma, conoceremos la situación real en la que se encuentra el despacho, así como los riesgos y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

A continuación se muestran las conclusiones del análisis DAFO del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”:

### **Debilidades**

Poca visión comercial: En la actualidad no existe ningún plan estratégico puesto en marcha por el responsable de la dirección y organización de este despacho de arquitectura, es decir, por el arquitecto. Esto es debido a que el arquitecto no tiene la experiencia y los conocimientos necesarios sobre cómo competir y hacer marketing para conseguir más ventajas para su empresa. Esta debilidad viene determinada básicamente por la propia naturaleza del perfil del arquitecto, al cual, normalmente, o no se le ha enseñado a dirigir y organizar un negocio o simplemente no le gusta hacerlo.

Poca visión empresarial: Este aspecto está estrechamente relacionado con el anterior. En este caso, el arquitecto del despacho es desconocedor de los costes, del volumen de negocio y de la rentabilidad económica y financiera de la empresa; por tanto, no puede calcular ni estimar su beneficio. La prioridad del arquitecto es la arquitectura, no el beneficio.

Mente poco abierta: Al despacho de arquitectura le falta tener más imaginación empresarial que le permita generar nuevas maneras de ganarse la vida. Esa percepción le permitirá no limitarse y ofrecer un mayor abanico de servicios, como por ejemplo: servicios de interiorismo, diseño gráfico, urbanismo, etc.

Falta de contactos o cartera de clientes: Al ser una empresa pequeña su ritmo de crecimiento ha sido muy lento puesto que ha sido incapaz de abordar proyectos de mayor envergadura con importantes contactos, tales como grandes promotoras y constructoras. Esta debilidad ha originado que su cartera de clientes esté compuesta de clientes donde normalmente sólo contratan los servicios una única vez, ya sea en la construcción de su vivienda o en la reforma y rehabilitación de la misma.

### **Fortalezas**

Capacidad de sacrificio: Es una de las cualidades que presenta este despacho de arquitectura, puesto que la mayoría de las veces dedican largos períodos de trabajo intenso a la consecución de objetivos para que la satisfacción del cliente sea total. La pasión por el trabajo hace que el sacrificio merezca la pena para el equipo de profesionales de este despacho de arquitectura.

Capacidad resolutive: Es otra de las cualidades de esta empresa que se ha ido obteniendo gracias al paso del tiempo y a la experiencia en la profesión. Esta capacidad de resolución y profesionalismo para dar soluciones alternativas a las diversas necesidades del cliente ha determinado el prestigio del despacho de arquitectura y ha favorecido a que el “boca-oreja” prospere, lo cual implica que se convierta en la mejor publicidad para que el despacho capte clientes.

Visión conjunta de equipo: Este despacho se caracteriza por la implicación de todos los miembros del equipo a la hora de abordar nuevos proyectos o dar solución a problemas o cuestiones referentes a temas propios de la arquitectura. De esta manera, se consigue un equipo de profesionales compacto que comparte los mismos intereses, tanto profesionales como personales.

Contactos con empresas derivadores de clientes: Debido al buen trato y la calidad de los servicios prestados por el equipo de trabajadores del despacho, se ha conseguido una serie de buenos contactos con distintas empresas relacionadas con la arquitectura. Se trata, básicamente de empresas constructoras y de interiorismo, las cuales han proporcionado, de manera indirecta, un gran número de clientes que han repercutido favorablemente en los resultados económicos del despacho de arquitectura.

Creatividad: Este despacho de arquitectura se caracteriza fundamentalmente por ofrecer un servicio basado en ideas innovadoras y propuestas modernas, propias de la arquitectura contemporánea. Este grado de modernidad es una de las mayores fortalezas que hace que la empresa se despegue y se distinga del resto de competidores.

### **Amenazas**

Recorte de honorarios: La crisis económica española y la gran oferta de servicios, han generado que los clientes busquen las vías más económicas para el desarrollo de sus proyectos. En este sentido, ha crecido el número de despachos de arquitectura que compiten por precios, los cuales están provocando un efecto de arrastre, ajustando los precios del mercado, sobre los honorarios cobrados por los arquitectos.

Incremento de la competencia: Elevado crecimiento del sector y de la competencia en general. Ante el poco empleo en el sector, son cada vez más los profesionales de la arquitectura que se lanzan a crear su propio despacho y consiguen revitalizar el mercado

aportando ideas frescas e innovadoras que calan en las conciencias de potenciales clientes.

Crisis económica: Situación económica española en declive, en el que el consumo por parte de las familias ha descendido. Como se ha visto en puntos anteriores, la crisis económica ha afectado de manera especial a la construcción y ésta, a su vez, a todas las otras actividades dependientes de ella, como la arquitectura.

Entrada de sustitutivos: La poca valoración social del trabajo del arquitecto ha favorecido la entrada de otros profesionales como sustitutivos del arquitecto. De esta manera, la nueva llegada de competidores que capturan fragmentos del mercado tradicionalmente destinados a los arquitectos no sólo no se ha detenido, sino que aumenta y seguirá previsiblemente aumentando en los próximos años.

### **Oportunidades**

Sector dinámico y emprendedor: Se trata de un sector que ofrece grandes posibilidades para desarrollar nuevos modelos de negocio centrados en sostenibilidad, eficiencia energética, uso de nuevos materiales, nuevas necesidades de la sociedad, etc. De esta manera, el arquitecto como director y gerente del despacho tiene que empezar a pensar estratégicamente, de tal manera que salga de su zona de confort donde las cosas siempre se han hecho igual y ofrecer nuevas líneas de negocio que sean atractivas e innovadoras.

Enfoque en nuevos mercados: Es conveniente llevar a cabo políticas y planes dirigidos a atraer nuevos segmentos de mercado, tanto a nivel local, provincial, regional y nacional. A la vez, tampoco hay que cerrarse puertas a la hora de abordar proyectos internacionales en otros países que puedan demandar los servicios de arquitectura del despacho.

Perspectivas de crecimiento a largo plazo: Como se ha visto en puntos anteriores, se prevé que haya un crecimiento de la construcción de viviendas en los siguientes años. Así pues, todo parece indicar que habrá un verdadero impulso en el sector de la construcción del cual puede salir favorecido el despacho de arquitectura. En este sentido, es importante que la empresa tome las correspondientes medidas y haga los ajustes necesarios para poder aprovecharse de todas las oportunidades y de la generación de negocio que brinde ese nuevo clima económico.

Avances potenciales y tecnológicos del sector: Permitirá desarrollar la creatividad en el desarrollo de productos y servicios, de tal manera que flexibilice al despacho de arquitectura para que éste pueda especializarse, crecer y adaptarse a los cambios de las nuevas demandas.

Internet y el mundo de las aplicaciones informáticas: Uno de los aspectos más importantes es el hecho de fomentar nuevas fórmulas de promoción mediante el uso de redes sociales y nuevas aplicaciones informáticas, las cuales están presentes en nuestro entorno social. El objetivo primordial de estas acciones deben estar siempre orientados a que el despacho de arquitectura se dé a conocer a un mayor público objetivo para conseguir una captación del mayor número de nuevos clientes y para mejorar el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

De manera sintetizada, en el *gráfico 23*, podemos ver brevemente resumido el análisis DAFO del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”.

GRÁFICO 23. Análisis DAFO “Estudi Aleph”.



Fuente: Elaboración propia (2015).

## 4.2. MATRIZ CAME

Una vez tenemos el diagnóstico DAFO podemos proceder a la elaboración del análisis CAME, el cual reflejará la toma de decisiones del despacho de arquitectura frente a esos síntomas centrándose en:

- **Corregir debilidades:** Todo aquello que nos hace vulnerables o frágiles ante los problemas y para el desarrollo de un objetivo debemos de corregirlo y cambiarlo para que no nos suponga un impedimento.
- **Afrontar amenazas:** Ya que no podemos cambiarlas o influir en ellas, adaptémonos o afrontémoslas de manera que su impacto en nosotros sea el mínimo posible a través de las oportunidades.
- **Mantener fortalezas:** Ya que tenemos habilidades y capacidades que nos hacen fuertes y valerosos, mantengámoslas porque ellas nos permiten hacer frente a obstáculos, alcanzar sueños y ser mejores personas, siendo indispensables para un futuro prometedor.
- **Explotar oportunidades:** Si el entorno nos ofrece posibilidades de conseguir las cosas con mayor facilidad, aprovechémoslo y exploremos oportunidades que se nos presenta, porque puede que el día de mañana éstas dejen de existir. Hay que arriesgarse para ganar.

Estas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se representan de forma gráfica en la *tabla 9*, y se ordenan situando en horizontal las oportunidades y amenazas del despacho de arquitectura y en vertical sus fortalezas y debilidades. De este modo, la matriz CAME nos permitirá analizar, por un inmediato efecto visual, la relación de los puntos fuertes y débiles de la empresa en comparación cuantitativa y cualitativa con las oportunidades y amenazas que se nos presentan.

Por consiguiente, se analizan los puntos de cruce de todas las variables en presencia, y se señalan en positivo (+) o negativo (-) aquellas coincidencias que respondan a efectos de tal carácter. Los signos + y - se muestran dobles cuando el efecto es fuerte y únicos

cuando el efecto es de menor intensidad. También cabe recordar que no en todos los cruces existirán sinergias.

Así, una oportunidad puede ser mejor explotada si existe una fortaleza (++ o +) pero también puede suceder lo contrario, de modo tal que una oportunidad realmente unas determinadas fortalezas. De igual manera sucede con las amenazas y las debilidades. Las confluencias pueden originar que una debilidad se vea agravada por una amenaza o que una amenaza se vea potenciada por una debilidad (– – o –).

Por otro lado, en los cuadros donde se cruzan oportunidades y debilidades, el significado puede ser que la debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad o que ésta compensa en algo a la debilidad. La misma dinámica de confrontación sucederá con los cruces entre fortalezas y amenazas. Por lo tanto, puede ocurrir que en los cruces entre oportunidades y debilidades y entre fortalezas y amenazas, se contrarresten las unas a las otras. En este caso utilizaremos el signo (=).

TABLA 9. Matriz CAME del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”.

		FORTALEZAS					DEBILIDADES			
		Capacidad de sacrificio	Capacidad resolutive	Visión conjunta de equipo	Contactos con empresas derivadores de clientes	Creatividad	Poca visión comercial	Poca visión empresarial	Mente poco abierta	Falta de contactos o cartera de clientes
<b>OPORTUNIDADES</b>	Sector dinámico y emprendedor	+	+	++		++	=		=	=
	Enfoque de nuevos mercados	++	+	++		+	=		=	=
	Perspectivas de crecimiento a largo plazo	++		+	++	+		=		
	Avances potenciales y tecnológicos del sector		++			++				
	Internet y aplicaciones informáticas						=			=
<b>AMENAZAS</b>	Recorte de honorarios		=			=				
	Incremento de la competencia		=		=	=	-		-	--
	Crisis económica	=		=	=			-		--
	Entrada de sustitutos		=			=			-	-

Fuente: Elaboración propia (2015).

En este caso, la elaboración de la matriz CAME nos permite reflexionar sobre la situación actual y real del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”. En primer lugar cabe distinguir una fortaleza, que podría denominarse de primer nivel, que sobresale de las demás y ofrece la posibilidad de explotar mejor las oportunidades del entorno, salvo en la oportunidad que nos ofrece “internet y aplicaciones informáticas”. Además, existen otras dos fortalezas de segundo nivel, que también resultan de gran relevancia para aprovechar esas oportunidades, salvo en las oportunidades de “avances potenciales y tecnológicos del sector” y de “internet y aplicaciones informáticas”. Estas fortalezas son:

- Primer nivel:
  - o Creatividad.
  
- Segundo nivel:
  - o Capacidad de sacrificio.
  - o Visión conjunta de equipo.

Así mismo, en el cuadrante expansivo de la matriz, observamos que unas oportunidades destacan por su sinergia positiva con determinadas fortalezas. Estas oportunidades resultan destacables puesto que mantienen una relación proactiva con las fortalezas. Es interesante observar que la oportunidad de “internet y aplicaciones informáticas” no es explotada por ninguna de las fortalezas del despacho de arquitectura. Estas oportunidades son:

- Primer nivel:
  - o Sector dinámico y emprendedor.
  - o Enfoque de nuevos mercados.
  - o Perspectivas de crecimiento a largo plazo.
  
- Segundo nivel:
  - o Avances potenciales y tecnológicos del sector.

También observamos que principalmente son dos las oportunidades que contrarrestan las debilidades de la empresa:

- Primer nivel:
  - o Sector dinámico y emprendedor.
  - o Enfoque de nuevos mercados.
  
- Segundo nivel:
  - o Internet y aplicaciones informáticas.

En cuanto a las debilidades que más urge corregir para que el despacho de arquitectura explote esas oportunidades que brinda el entorno, serán:

- Primer nivel:
  - o Poca visión comercial.
  - o Falta de contactos o cartera de clientes.
  
- Segundo nivel:
  - o Mente poco abierta.

Por otro lado, las debilidades de “falta de contactos o cartera de clientes” y “mente poco abierta” son las que más se están comportando negativamente respecto a las amenazas del entorno. En cambio, entre las amenazas que más pueden acentuar las debilidades de la empresa, están:

- Primer nivel:
  - o Incremento de la competencia.
  
- Segundo nivel:
  - o Crisis económica.

Respecto a las amenazas, observamos que son dos las que más atacan a las fortalezas del despacho de arquitectura, y son:

- Primer nivel:
  - o Incremento de la competencia.
  - o Crisis económica.
  
- Segundo nivel:
  - o Recorte de honorarios.
  - o Entrada de sustitutos.

Por último, entre las fortalezas más destacables para afrontar esas amenazas del exterior, encontramos:

- Primer nivel:
  - o Capacidad resolutive.
  - o Creatividad.

- Segundo nivel:
  - o Contactos con empresas derivadores de clientes.

Finalmente ponderando, a grandes rasgos, cada valor de la matriz CAME de “Estudi Aleph”, obtenemos los siguientes resultados:

- La mayor fortaleza a mantener por la empresa es: “creatividad”.
- La mayor debilidad a corregir por la empresa es: “falta de contactos o cartera de clientes”.
- Las mejores oportunidades a explotar por la empresa son: “sector dinámico y emprendedor” y “enfoque de nuevos mercados”.
- Las mayores amenazas a afrontar por la empresa son: “incremento de la competencia” y “crisis económica”.

El resultado de esta matriz CAME nos proporcionará un resumen de las estrategias a poner en marcha por el despacho de arquitectura. Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas. De esta manera, una vez ya elaborada la matriz del despacho de arquitectura, podemos diferenciar entre 4 tipos de estrategia a seguir:

- Estrategias Ofensivas: Se trata de tomar las fortalezas de la empresa y usarlas con las oportunidades que brinda el entorno. En el caso del despacho de arquitectura, se llevarían a cabo las siguientes estrategias ofensivas:
  - o Explotar nuevas líneas de negocio y nuevos mercados por parte del despacho de arquitectura.
  - o Conseguir sacar beneficio de todas las herramientas y usos que nos proporciona internet y otras aplicaciones informáticas, tanto para darnos a conocer como para posicionarnos estratégicamente en el mercado.
  - o Aprovechar las relaciones con clientes en el mercado local, regional, provincial y nacional.
  - o Potenciar al máximo las cualidades y capacidades de los profesionales para conseguir una empresa flexible y preparada para el crecimiento económico del sector en los próximos años.

- Estrategias de Supervivencia: Supone combinar los puntos débiles del despacho de arquitectura con las amenazas del entorno para definir las estrategias de supervivencia que habrá que afrontar para superarlas. En el caso del despacho de arquitectura, se llevarían a cabo las siguientes estrategias de supervivencia:
  - o Conseguir aumentar la cartera de clientes para incrementar progresivamente las ventas cada año.
  - o Buscar el aprendizaje y la formación adecuada respecto a aspectos comerciales y empresariales para el desarrollo del negocio.
  - o Mantener una mentalidad abierta para aprovechar cualquier oportunidad que surja, respecto a actividades propias de la arquitectura.
  
- Estrategias Defensivas: Consiste en conservar las fortalezas de nuestra empresa para hacer frente a las amenazas del entorno mediante una estrategia que se prolongará a lo largo del paso del tiempo. En el caso del despacho de arquitectura, se llevarían a cabo las siguientes estrategias defensivas:
  - o Mantener la creatividad como rasgo característico y símbolo de diferenciación de nuestro negocio.
  - o Desarrollo exclusivo de un plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción de cliente.
  - o Maximizar el profesionalismo y la experiencia que tiene la empresa para conseguir que ésta sea la mejor propaganda del despacho de arquitectura y señale el prestigio que nos permita hacer frente a la actual crisis económica.
  
- Estrategias de Reorientación: Utiliza y se basa en las debilidades de la empresa junto con la presencia de nuevas oportunidades del entorno para así reorientar de forma positiva a la organización. En el caso del despacho de arquitectura, se llevarían a cabo las siguientes estrategias de reorientación:
  - o Ampliar la gama de servicios que ofrece la empresa para conseguir captar más clientes.

- Inculcar el uso de internet y de redes sociales a nuestros trabajadores como forma de promoción y publicidad de nuestra empresa.
- Estimular los conocimientos empresariales que nos permita abarcar nuevos clientes en el mercado nacional e internacional.

### 4.3. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para analizar el macroentorno y comprender el crecimiento o declive de un mercado, en el que se encuentra nuestro negocio. Este esquema PEST está compuesto por el estudio de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se halla una empresa determinada.

De esta forma, las empresas pueden conocer cuál es el grado de influencia que tienen estos factores PEST sobre ellas y en qué medida éstos van a condicionar, tanto positiva como negativamente, en el porvenir del desarrollo de la empresa.

#### **Factores Políticos**

El reconocimiento de la vivienda como uno de los pilares de nuestro Estado de Bienestar es una de las necesidades más básicas y prioritarias a cubrir para toda la población. La vivienda representa un bien valioso pues el gasto más importante que realizan las familias, las cuales destinan gran parte de sus ahorros a su adquisición. Por ello, la vivienda ha sido uno de los sectores en los que la intervención pública ha sido más elevada, puesto que mediante la puesta en marcha de distintas políticas se ha tratado de influir en la evolución del sector de la vivienda en nuestro país.

Según el Ministerio de Fomento del Gobierno de España, la política de vivienda en materia de arquitectura, vivienda y suelo se inspiran en tres principios básicos: la cohesión social y territorial, la competitividad económica y la sostenibilidad. Estos tres principios básicos se ordenan coherentemente y van en consonancia con las líneas estratégicas de carácter global marcadas por el Ministerio de Fomento en su plan estratégico para los próximos cuatro años. Estas líneas estratégicas se resumen en las siguientes:

- La orientación de la política de infraestructuras, transporte y vivienda al servicio del crecimiento económico y la generación de empleo, lo que afecta a prácticamente todas las actuaciones relacionadas con la vivienda y, de forma destacada, a la orientación dada al nuevo Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria y la regeneración y renovación urbanas, 2013-2016.
- La garantía de la cohesión territorial y el equilibrio entre comunidades autónomas, lo que afecta a los criterios que se aplican a las actuaciones inversoras y a las ayudas.
- La eficiencia en la gestión pública que pasa por la simplificación y la mejora de la coordinación interadministrativa.
- La calidad de los servicios públicos prestados por el Ministerio de Fomento y sus entidades dependientes.

A partir de estos principios y líneas estratégicas, los ejes principales en los que se estructura la política de vivienda son:

- La rehabilitación.
- El acceso a la vivienda en alquiler.
- La calidad y la sostenibilidad de la edificación y del suelo en general.
- La rehabilitación del patrimonio arquitectónico.
- La puesta en valor del stock de viviendas usadas vacías y la movilización del stock de vivienda nueva.
- La reconversión y reactivación del sector de la construcción.

De esta manera, las políticas llevadas a cabo por el Ministerio de Fomento pretenden, de forma especial, dar un impulso a la rehabilitación y el fomento del alquiler puesto que es de suma prioridad dar facilidad a la ciudadanía al acceso a una vivienda digna y adecuada que cumplan con el objetivo del Estado de Bienestar de nuestro país. Además, se pretende con estas políticas reorientar y ajustar las ayudas que se den en materia de vivienda al fomento de la regeneración urbana, la rehabilitación y el alquiler, con

especial atención a los sectores más vulnerables, fomentando el empleo y facilitando la movilidad laboral. Todo ello con el propósito de:

- Mejorar las condiciones de los tejidos urbanos ya existentes y la seguridad, habitabilidad y sostenibilidad de las viviendas y edificaciones.
- Contribuir a resolver el problema de la infravivienda vertical en las ciudades.
- Promover la regeneración urbana integrada de barrios completos.
- Fomentar el alquiler con una orientación de cambio cultural que favorezca la movilidad y el empleo, facilitando el acceso a la vivienda a los ciudadanos en general y en especial a los sectores más vulnerables, a tenor de sus rentas disponibles.
- Atender las nuevas necesidades residenciales surgidas como consecuencia de los cambios económicos, sociales y demográficos ya sean de largo alcance, u otros más coyunturales, como pueda ser las necesidades derivadas por el rápido crecimiento del volumen de desahucios.
- Afrontar el problema de las viviendas vacías.

Por otro lado, tanto las actuaciones en medidas presupuestarias (subsidios en los tipos de interés, acceso a préstamos cualificados, tratamiento fiscal de la vivienda, etc.) como las actuaciones de regulación económica (Planes Estatales de Vivienda, Leyes del Suelo y Leyes de Arrendamientos Urbanos), han contribuido a crear políticas centradas en ofrecer enormes subsidios efectivos a la compra de viviendas. De esta manera, estas actuaciones públicas en el mercado de la vivienda en España se establecen con 4 políticas, las cuales son:

#### 1. Política de Vivienda de Protección Oficial (VPO):

La evolución del crecimiento de viviendas de protección oficial depende de las políticas de apoyo público que se desarrollen y, no tanto, de factores de mercado relativos al comportamiento que tengan las viviendas libres. De esta forma, la política de vivienda pública en España se ha convertido en una política social de acceso a una

vivienda digna, con unos criterios cada vez más selectivos, lo cuales le han ido restando peso si lo comparamos con los criterios utilizados para las viviendas libres.

Así, la reciente regulación de la política de vivienda de protección oficial ha propiciado que la demanda sea algo más elevada, teniendo en cuenta los niveles de precios y las ayudas existentes. Sin embargo, la oferta ha estado muy restringida debido a la concesión de pocas subvenciones y a las limitaciones de su precio, las cuales se han traducido en una disminución de la rentabilidad para los promotores. Por consiguiente, las VPO se han mantenido en un espacio discreto dentro del total del sector de viviendas, sin cubrir los objetivos que se planteaban y, además, en bastantes situaciones con unos criterios de concesión arbitrarios o subordinados a cuestiones políticas.

## 2. Políticas de apoyo a la rehabilitación de viviendas:

Existe cierto interés del Estado y de las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos en impulsar políticas para la rehabilitación de viviendas, con el objetivo de compensar en parte la caída en la adquisición de vivienda libre y contribuir a la creación de empleo en la construcción. En este sentido, la actual situación de inestabilidad laboral ha influido en que las familias prefieran destinar sus recursos a la mejora de sus viviendas que a la compra de las mismas. De igual manera, el enorme stock de viviendas sin vender, también está provocando que se prefiera mejorar la calidad de las viviendas, más que aumentar su cantidad.

Una de las principales actuaciones públicas en términos de rehabilitación, es mejorar la financiación en la rehabilitación de edificios para permitir a promotores o propietarios acceder a préstamos protegidos. Otra de las actuaciones es ampliar el concepto de áreas de rehabilitación, introduciendo zonas de centros históricos o cascos urbanos para poder acometer derribos de viviendas o modificaciones estructurales de edificios en zonas muy degradadas.

## 3. Política tributaria:

Otra de las formas de intervención del sector público en el sector son las medidas de carácter fiscal. Desde el punto de vista de los incentivos fiscales a la compra de la vivienda existen dos tipos de ayuda: ayudas directas y ayudas indirectas.

Las ayudas directas se recogen en los Planes Estatales de Vivienda (PEV) y se materializan mediante subvenciones personales, subsidios de tipo de interés y acceso a préstamos cualificados. Por otro lado, las ayudas indirectas proceden del tratamiento fiscal de la vivienda en el sistema impositivo español y, de forma especial, en el impuesto sobre la renta (IRPF). Este último impuesto permite desgravarse, tanto el capital como los intereses por la compra de la vivienda.

En términos generales, puede decirse que la política fiscal española a favor de la vivienda ha beneficiado, en su mayoría, a la adquisición de viviendas nuevas pero sido propensa a penalizar impositivamente aquellas transferencias posteriores de viviendas, a través del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y del IVA.

#### 4. Políticas de ordenación del territorio, urbanismo y vivienda:

La regulación de la legislación actual sobre el suelo y el urbanismo ha estimulado un proceso de urbanización acelerado y, especialmente, desordenado. Este descontrol proviene desde que el Tribunal Constitucional otorgara a las Comunidades Autónomas la competencia exclusiva sobre la legislación urbanística, tanto constitucional como estatutaria, sin perjuicio de las competencias municipales de propuesta, redacción y ejecución del planeamiento urbanístico.

Esta pluralidad legislativa crea considerables dificultades para establecer en el conjunto de España una política de suelo, edificación y vivienda que pueda ser sólida para responder a las circunstancias económicas cambiantes y, en su caso, actuar con medidas anticíclicas. En este sentido, al tratarse el urbanismo de una actividad económica con un plazo relativamente largo en el procedimiento es importante disponer de instrumentos de previsión y regulación que sean capaces de adaptarse a la coyuntura de la realidad económica nacional.

De igual manera, los patrimonios públicos del suelo, producto de la cesión de suelo urbanizado o de las expropiaciones de los terrenos, deberán de utilizarse con el objetivo de ofrecer mejores condiciones de acceso a la vivienda a los sectores menos desfavorecidos de la población, a través de viviendas de protección oficial de ámbito público, pero no como un ingreso más que engrose las arcas de las administraciones municipales.

## Factores Económicos

Como se ha visto en el *capítulo 2* de este trabajo, España está todavía saliendo de una crisis económica, que ha afectado de manera especial a la construcción y por lo tanto a todas las actividades relacionadas con ella, como los servicios de arquitectura. A pesar de ello, todo parece indicar que las previsiones auguran que el sector se recuperará y con ello, habrá un repunte en la construcción de viviendas, tal y como hemos analizado en el *punto 2.4* correspondiente a las previsiones del sector en la construcción.

De esta manera, para no repetirnos en analizar datos de la construcción y de la vivienda, procederemos a repasar los principales indicadores determinantes de la economía española como: el Euribor, el PIB, el Empleo y el IPC. El análisis de estos indicadores es de suma importancia para un país pues permite tomar decisiones acerca de la políticas monetarias o fiscales que se deben llevar a cabo y también nos indican las señales que da el mercado para que los agentes económicos tomen sus precauciones y puedan anticiparse a los fenómenos económicos.

### 1. Euribor:

Es el indicador más utilizado por las empresas a nivel europeo y es el más importante puesto que nos indica el tipo de interés medio al que los bancos realizan sus préstamos dentro del mercado interbancario del euro. Este indicador se calcula a partir de los datos de los bancos que tengan la mayor valoración crediticia del mercado, y en su cuantía también pueden influir diversos factores externos que afectan significativamente a la variación del mismo. Esos factores tratan sobre circunstancias económicas como el crecimiento de la economía, la tasa de inflación, la solvencia de los bancos, la confianza mutua y la confianza del consumidor.

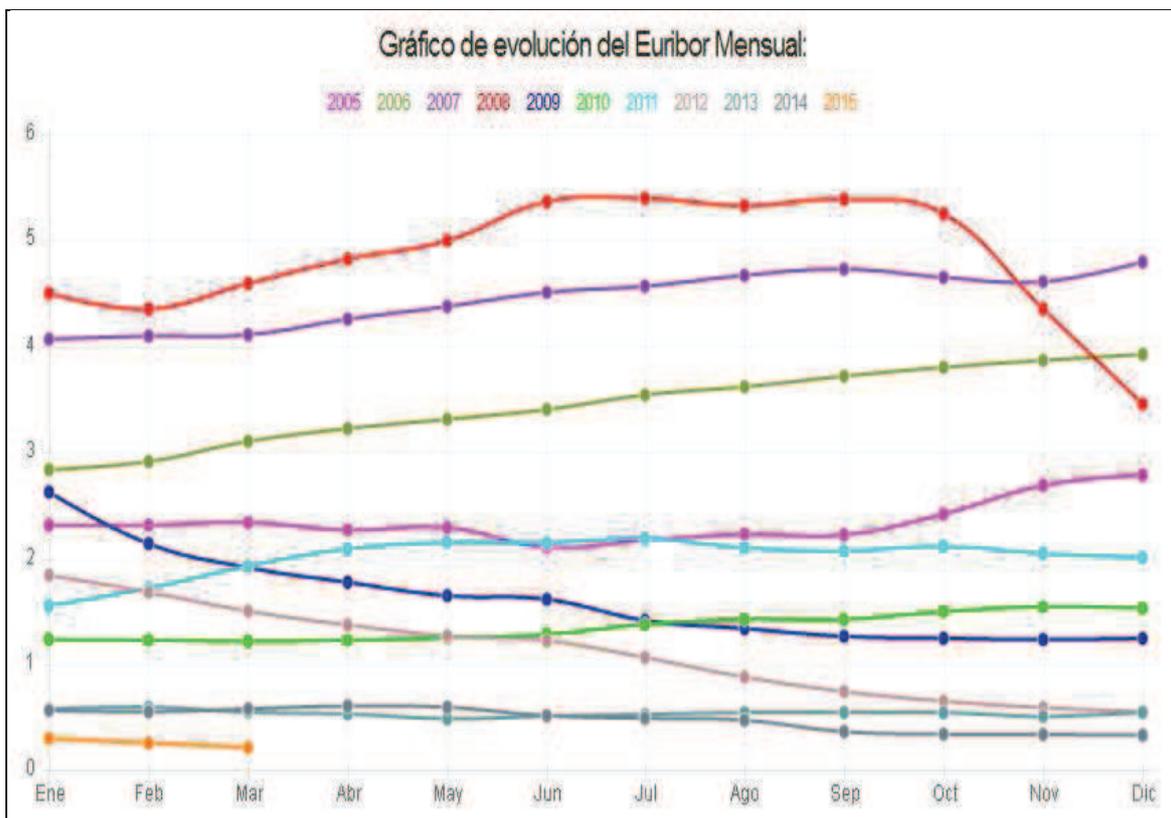
En este sentido, el Euribor se considera el tipo de interés básico de referencia para todo tipo de productos financieros y de renta, y tiene una gran influencia en la liquidez y capacidad económica de las empresas pues con él se puede calcular los préstamos personales y las hipotecas.

Respecto a las hipotecas, normalmente, se ofrecen al tipo de interés correspondiente al Euribor a 12 meses más un suplemento fijo. Se tratan de hipotecas de tipo variable, en las que el tipo de interés que se abona suele oscilar en función de la evolución del Euribor en el mercado. De este modo, si el Euribor sube, aumentarán los intereses que

se deben abonar y viceversa. Algunas entidades financieras también utilizan “clausulas suelo” para evitar pérdidas en el caso de que el Euribor baje por el mínimo que se considere rentable para la entidad. En la actualidad, estas clausulas suelo han sido consideradas abusivas y declaradas ilegales por diversas instancias judiciales.

El siguiente *gráfico 24* recoge la evolución del Euribor mensual de los últimos 10 años, en los que podemos ver, claramente, cómo en los años de mayor expansión del ciclo económico (2006, 2007 y 2008) el Euribor se incremento hasta en 2 y casi 3 puntos más con respecto a la media; desplomándose inmediatamente en 2009 desde el 2'62% a más de la mitad en 1'242%. Respecto al año 2015, nunca se había registrado unos datos tan bajos como los de este año, situando el Euribor en mínimos históricos por debajo 0'30%. Para hacernos una idea de lo que representa esto, hemos pasado del 5'384% del mes de septiembre en 2008 al 2'12% al mes de marzo en 2015.

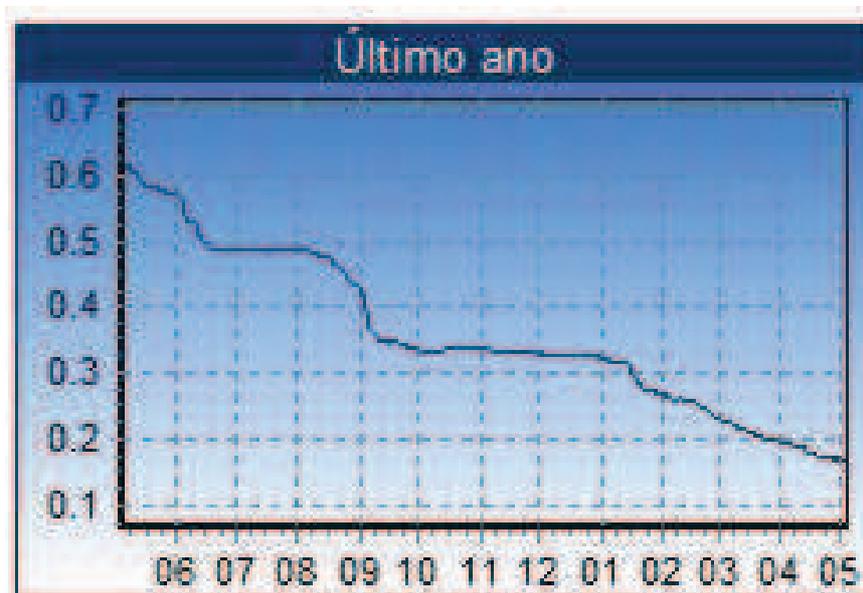
GRÁFICO 24. Evolución del Euribor mensual desde el año 2005 a principios del año 2015 (en porcentajes).



Fuente: Elaboración de Euribordario.es (2015).

Así mismo, como observamos en el *gráfico 25*, la tendencia del Euribor ha sido a la baja durante este último año, donde se ha pasado del 0'60% en mayo del 2014 al 0'18% en abril de 2015. De esta forma, el Euribor vuelve a marcar otro mínimo histórico de manera consecutiva, donde desde mayo del 2014 ha ido decreciendo hasta este último año en abril y se prevé que pueda seguir bajando. Esta coyuntura proporciona una situación más holgada a los hipotecados y les permitirá abaratar las hipotecas en 278 euros al año, tal y como recoge el periódico digital “elEconomista.es”, en fecha 29 de abril del 2015.

GRÁFICO 25. Evolución del Euribor a 12 meses del último año. Mayo 2014 – Abril 2015 (porcentajes).



Fuente: Elaboración de Euribor-rates.eu (2015).

En definitiva, todo parece indicar que la repercusión directa de estas bajadas del Euribor hará que el crecimiento económico en el país se fortalezca, propiciando una disminución en las cuotas hipotecarias y facilitando los créditos a empresas y particulares.

## 2. Producto Interior Bruto (PIB):

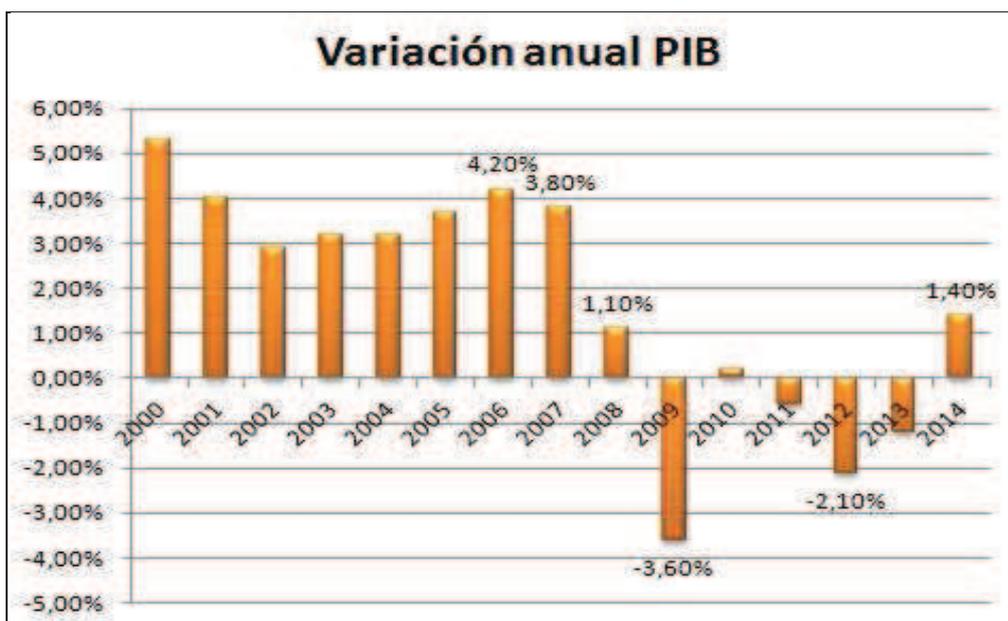
El Producto Interior Bruto (PIB) es otro indicador macroeconómico de relevancia para analizar el crecimiento del país. Es un indicador que refleja el valor monetario de la producción total de bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado periodo de tiempo.

Este indicador se emplea para valorar la actividad económica o riqueza de cada país o dicho de otra manera, para medir el bienestar de la sociedad. De este modo, para valorar la calidad de vida de la población se utiliza el concepto de PIB per cápita, es decir el PIB dividido por el número de habitantes de un país o una región.

En el *gráfico 26* se observa que, en coherencia con los datos del Euribor, la tasa de variación de PIB en los años de mayor crecimiento en la fase expansiva de la economía también creció desenfrenadamente, arrojando datos para una tasa de variación del PIB del 4'20% y del 3'80% para los años 2006 y 2007, respectivamente. También observamos que en el año 2008 la economía empezó a decrecer pero no es hasta el año 2009 cuando se produce la mayor bajada del PIB, situándose con una tasa de variación de -3'60% y marcando un mínimo histórico.

Por otro lado, también podemos observar que en el año 2014, el PIB creció por primera vez desde el inicio de la crisis y se situó con una tasa de variación de 1,40%. De esta manera, se prevé que el PIB sigue esa tendencia alcista, ya que como recoge el periódico "El País", en fecha 30 de abril del 2015, la tasa de crecimiento intertrimestral se aceleró en un 0'9% en el primer trimestre en España, gracias en buena parte al empuje del consumo privado y de la inversión en bienes de equipo, y se prevé que la tasa interanual para el 2015 del PIB se sitúe entre el 2% y el 2,9%

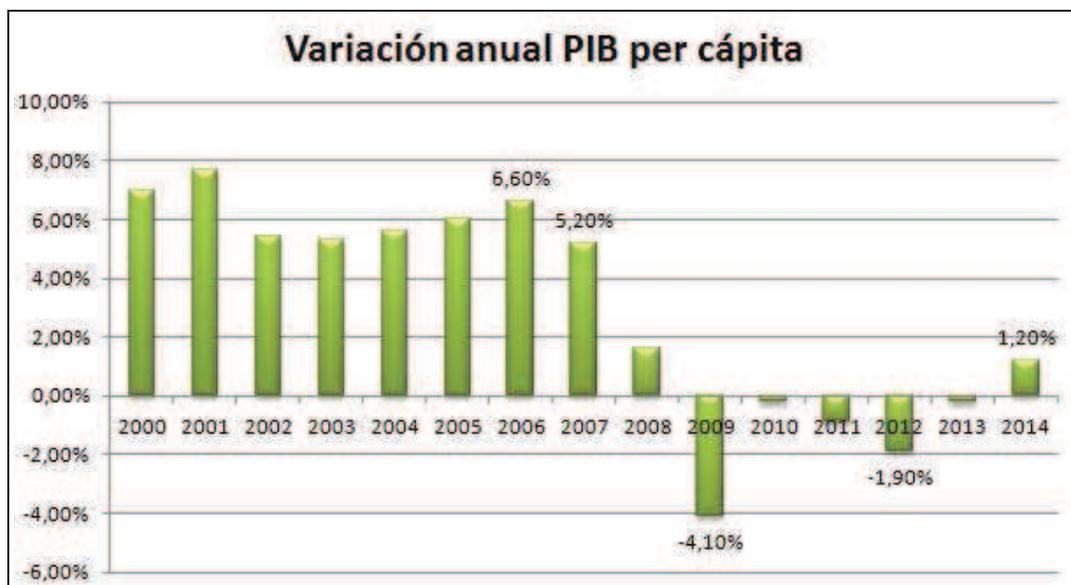
GRÁFICO 26. Evolución de la tasa de variación anual del PIB. 00-14 (en porcentajes).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

De igual manera, en el *gráfico 27* podemos observar la variación anual del PIB per cápita de España. Así, en términos absolutos, en el año 2014 el PIB per cápita fue de 22.780€, 262€ mayor que el de 2013, que fue de 22.518€. Sin embargo, cabe recalcar que el único incremento de la tasa de variación anual de PIB per cápita durante todos estos años de crisis económica sólo se produjo en el año 2014, con una subida del 1'20%. Por otro lado, la peor caída del PIB per cápita sucedió en el año 2009, con un tasa de variación anual de -4'10%. Actualmente, el PIB per cápita de España se encuentra en buen lugar en cuanto al nivel de vida de sus habitantes, ya que ocupa el puesto número 28 del ranking de los 183 países del mundo.

GRÁFICO 27. Evolución de la tasa de variación anual del PIB per cápita. 2000 -2014 (en porcentajes).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

### 3. Empleo:

Otro de los principales indicadores económicos es el Empleo, el cual es importante para el control de sostenibilidad de las familias y para conocer la situación laboral de la economía de un país. De esta forma, mediante la valoración de los resultados de este indicador se puede evaluar los planes de gobierno de un país y el impacto social que éste genera.

Así mismo, también es un indicador que nos permite comprender cómo funciona la economía, pues nos proporciona información de la cantidad de empleo que se está

creando o destruyendo, del porcentaje de mano de obra activa y de la cantidad de personas que están solicitando subsidios de desempleo. En este sentido, la tasa de desempleo es el índice que se utiliza para referirse al número de personas paradas de una población, en un país o región determinada.

El *gráfico 28* nos muestra el número de personas desempleadas en España durante estos últimos 10 años. Así, podemos observar como la tasa de desempleo comenzó a incrementarse a partir del inicio de la crisis económica de nuestro país, pasando de las 2.262.000 personas desempleadas a casi a duplicarse en tan sólo dos años y a alcanzar su máximo a finales del año 2012, con 4.981.000 personas en el paro.

Actualmente, según recoge el periódico “El País”, en fecha 5 de mayo de 2015, el paro registrado en abril vivió un descenso de 118.923 personas y la afiliación media a la Seguridad Social creció en 175.495 cotizantes. Sin embargo, aunque estos datos representan un gran impulso a la situación laboral del país, no se puede hablar todavía de ninguna recuperación del empleo, pues este descenso está, en gran medida, motivado porque abril es el mes donde cada año comienza el repunte del empleo estacional cara al verano, con la incorporación de muchos trabajadores que tienen contratos fijos discontinuos, modalidad muy usada en el sector del turismo y la hostelería.

GRÁFICO 28. Evolución del Paro en España. 2005-2015 (Millones de personas).



Fuente: Elaboración del “El País” a partir de datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015).

Por otro lado, a nivel mundial, tenemos el deshonroso privilegio de ocupar el tercer lugar en cuanto a tasa de paro con un 23% de personas paradas en España en el mes de marzo. El *gráfico 29* recoge los datos de la tasa de paro para los diez primeros países, además de la zona euro, y muestra el ranking al que hacemos referencia.

GRÁFICO 29. Ranking de la Tasa de Paro a nivel mundial (en porcentajes).

Paro: 2015 Países				
Países	Tasa de Paro	Var.	Mes	
Grecia [+]	25,4%	-0,31	Febrero 2015	
Sudáfrica [+]	24,3%	0	Diciembre 2014	
España [+]	23,0%	-0,20	Marzo 2015	
Croacia [+]	18,2%	-0,30	Marzo 2015	
Chipre [+]	16,0%	-0,30	Marzo 2015	
Portugal [+]	13,5%	-0,60	Marzo 2015	
Italia [+]	13,0%	0,30	Marzo 2015	
Eslovaquia [+]	12,2%	-0,10	Marzo 2015	
Zona Euro [+]	11,3%	0	Marzo 2015	
Francia [+]	10,6%	0	Marzo 2015	
Letonia [+]	10,6%	0	Diciembre 2014	

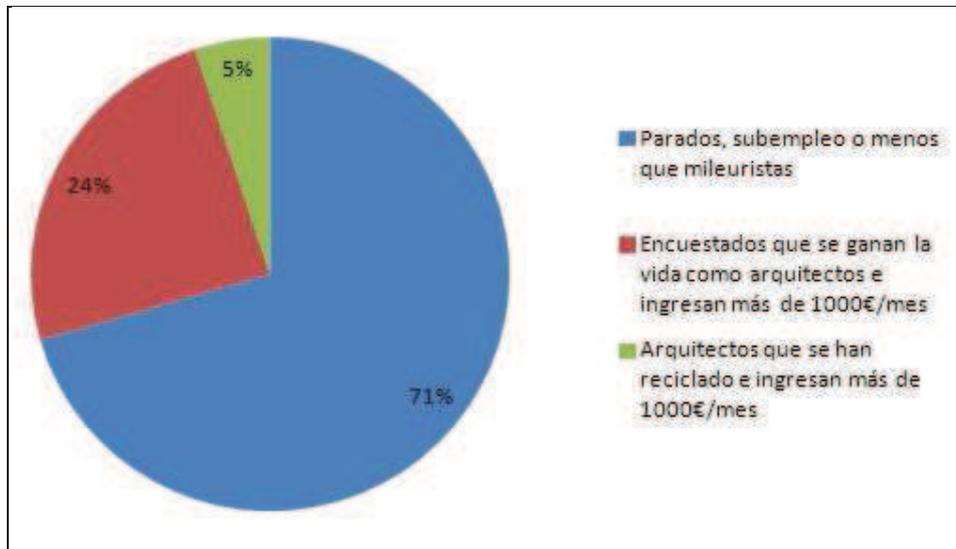
Fuente: Elaboración de datosmacro.com (Periódico Expansión) (2015).

Respecto al paro en los arquitectos, según el “III Estudio laboral sobre el sector de la Arquitectura”<sup>9</sup> elaborado por el Sindicato de Arquitectos (SARQ), en fecha 4 de octubre del 2013, dice que el 71% de los arquitectos en España se encuentran en una situación de precariedad; es decir, en paro, empleados ilegalmente o con sueldos inferiores a mil euros. Así mismo, el estudio recoge que el número de profesionales que afirman encontrarse en el paro es del 30’7%, lo que representa un porcentaje muy superior a la media nacional. En *el gráfico 30* podemos observar cómo se distribuye el porcentaje de arquitectos en función de los ingresos mensuales que cobran. Además, también podemos apreciar que tan sólo el 24% de los arquitectos encuestados ingresan más de 1000€ al mes y sólo existe un 5% de arquitectos trabajando en otras profesiones. Este

<sup>9</sup> El análisis se ha basado en una encuesta respondida por 972 arquitectos y profesionales de la arquitectura de nuestro país, y arroja datos hasta ahora no abordados por ningún Colegio Oficial u organismo público o privado.

último dato pone en relieve el hecho de que a los arquitectos les cuesta reconvertirse para emplearse en otros sectores.

GRÁFICO 30. Porcentaje de arquitectos respecto a sus ingresos mensuales (en porcentajes).



Fuente: Elaboración del Sindicato de Arquitectos (SARQ) a partir de datos de la encuesta del año 2013 del “III Estudio laboral sobre el sector de la Arquitectura” (2015).

#### 4. Índice de Precios al Consumo (IPC):

Otro indicador económico es el Índice de Precios al Consumo (IPC), el cual representa los cambios en el nivel de los precios de una canasta de bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares españoles. De esta manera, el cálculo del IPC se obtiene a partir del consumo ponderado que hagan las familias de cada uno de los bienes y servicios básicos que forman parte de la cesta de la compra, por lo que será un índice que muestre el nivel adquisitivo de las personas.

El IPC es el indicador de inflación más importante en España. Por consiguiente, un incremento del IPC puede llevar a un aumento en los tipos de interés, lo que significa que esa subida excesiva de precios haría perder poder adquisitivo al ciudadano, puesto que con su dinero compraría muchos menos productos. Por lo contrario, si bajan los precios se produciría una deflación que también sería negativo para la economía, pues los resultados de las empresas se deteriorarían, lo que llevaría a realizar ajustes de

plantilla e inversión, y por tanto, produciría una disminución del poder adquisitivo de los trabajadores que comprarán menos y llevarían a que los precios sigan disminuyendo. Lo ideal es una situación de equilibrio de precios.

En el siguiente *gráfico 31* se muestra la evolución interanual del IPC en España y podemos observar que actualmente nos encontramos en una situación crítica cerca a la tan temida deflación, ya que el IPC ha estado comportándose de manera cíclica y negativa durante casi un año. Así, el IPC ha presentado dos bajadas importantes: una en agosto del 2013 con una tasa interanual de -0'5% y otra en enero del 2015 con una tasa interanual de -1'3%. Aun así, según recoge el periódico “El País”, en fecha 30 de abril del 2015, los expertos aseguran que no se trata de una deflación real sino de un estancamiento de precios y que el IPC continuará levemente incrementándose gracias a la subida de la luz y también en parte, al encarecimiento de la gasolina y el gasóleo.

GRÁFICO 31. Evolución de la tasa de variación anual del IPC. 2013 – 2015 (en porcentajes).



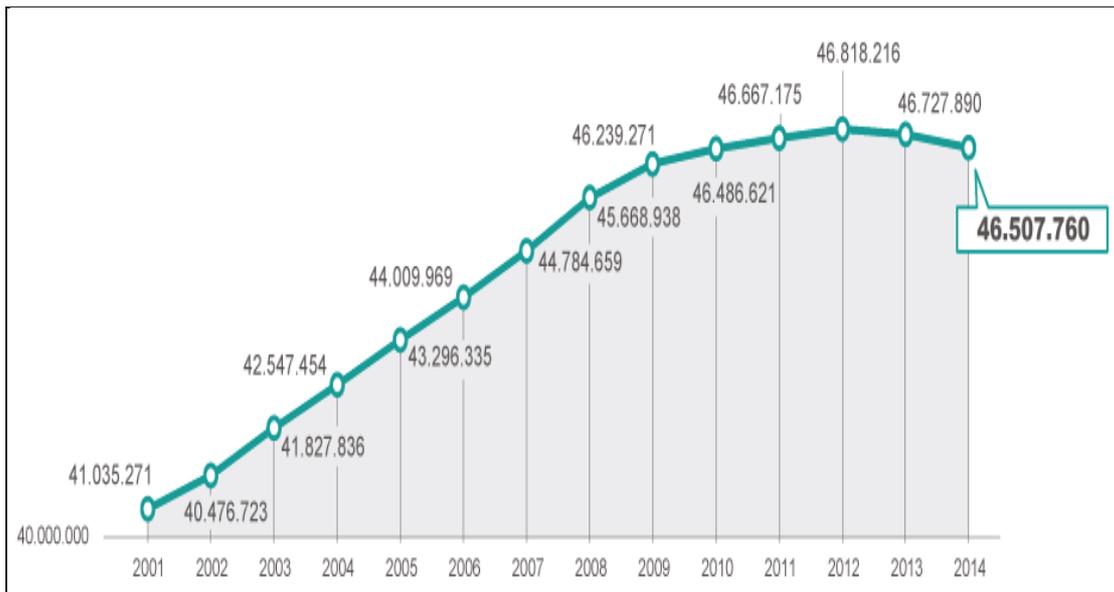
Fuente: Elaboración del periódico “El País” a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

### Factores Sociales

Desde el inicio la crisis económica se ha producido una importante caída de la población en nuestro país, y esta nueva tendencia ha dado lugar a que se convirtiera en un hecho sin precedentes en la historia de España que desde hace años había mostrado un crecimiento sostenido en la población. En este sentido, el *gráfico 32* muestra la

evolución de la población residente en España, la cual se situó en 46.507.760 habitantes en el año 2014, lo que supuso una reducción de 220.130 personas respecto al año 2013. En términos relativos, el crecimiento anual de la población se redujo en un -0,47% en el año 2013, frente al descenso del -0,19% en el año 2012, dato que hace prever que a la larga se intensificará el descenso de la población española.

GRÁFICO 32. Evolución de la Población de España. 2001 -2014 (personas).



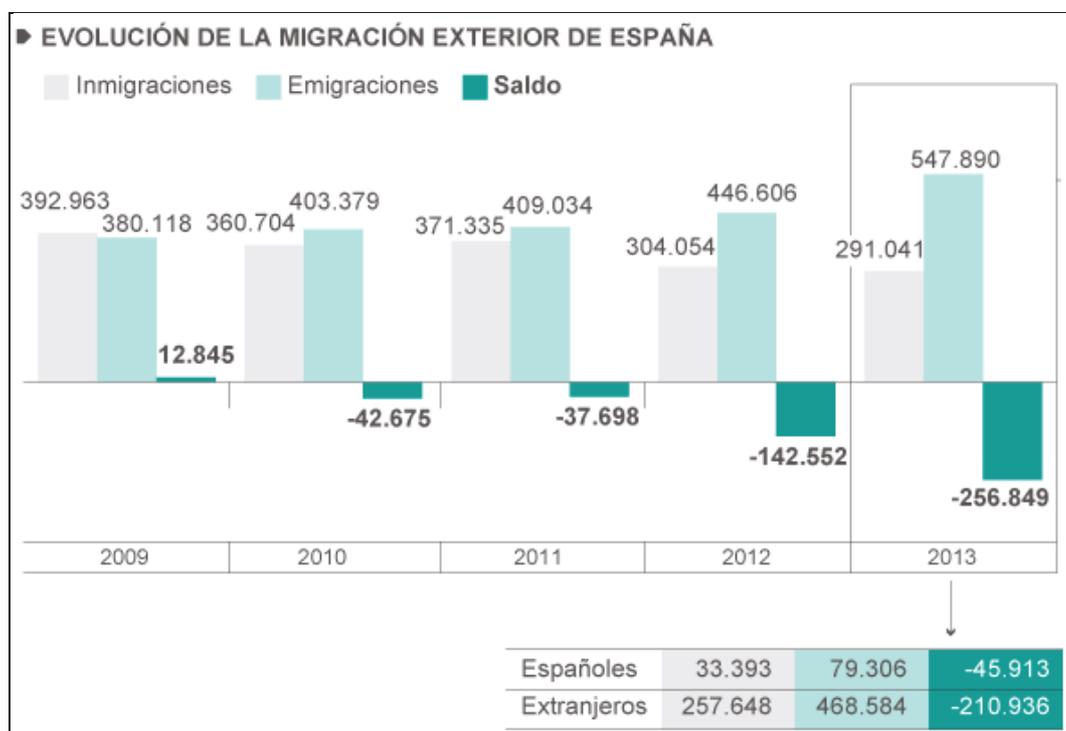
Fuente: Elaboración del periódico “El País” a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

Además, existen más factores que han influido en que se dé esta reducción de la población en nuestro país. El más significativo ha sido el descenso de la población extranjera, los cuales, al encontrarse ante un panorama crítico, deciden volver, en la mayoría de los casos, a sus países de origen en busca de mejores oportunidades. De esta forma, se trata de una emigración tanto de españoles como de extranjeros.

Por otro lado, también existe una reducción de la inmigración a nuestro país, la cual había contribuido durante muchos años al crecimiento de la población española y a la generación de riqueza a la misma. Sin embargo, tras convertirse España en un sitio poco atractivo para la economía, ha quedado latente que el crecimiento de la población durante muchos años de expansión económica fue en parte gracias a la llegada de la inmigración a nuestro país.

El siguiente *gráfico 33* muestra la evolución de la migración, tanto de la inmigración como de la emigración, en España. Como se puede observar, existe una tendencia a la baja de la inmigración y, por el contrario, una fuerte tendencia alcista en la emigración. En este último sentido, el flujo emigratorio se intensificó en el año 2013 con 547.890 personas que abandonaron nuestro país con destino al extranjero. En términos relativos, mientras la inmigración descendió un 4'3%, la emigración ascendió hasta el 22'7% respecto al año 2012 produciendo un fuerte cambio de tendencia en la población española.

GRÁFICO 33. Evolución de la migración exterior de España. 2009 – 2013 (personas).



Fuente: Elaboración del periódico “El País” a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (2015).

En otro contexto, el aumento de la pobreza en la población se ha convertido en otro aspecto característico de la sociedad española de este último tiempo, siendo especialmente preocupante en los jóvenes españoles menores de 25 años, los cuales, ante la perspectivas casi nulas de conseguir trabajo, se ven avocados a seguir estudiando o a aceptar trabajos bajo unas condiciones bastante precarizadas. De este modo, la *tabla 10* refleja la evolución de la tasa de pobreza de la sociedad española y para el año 2013 la sitúa en un 20'4% de personas que se encuentran por debajo del umbral de pobreza en

España, frente al 20'8% del año anterior.<sup>10</sup> Además, se puede observar que el grupo más desfavorecidos es el de las personas menores de 16 años con una tasa de pobreza del 26'7%. El dato más curioso, es la evolución de la tasa de pobreza en la población de más de 65 años, pasando de un 23'8% en el año 2009 hasta casi la mitad con un 12'7% en el año 2013.

TABLA 10. Evolución de la tasa de Pobreza por edad. 2009 – 2013 (en porcentajes).

<b>Población en riesgo de pobreza por edad</b>					
<b>Porcentajes</b>					
	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL	20,4	20,7	20,6	20,8	20,4
Menos de 16 años	28,9	28,8	27,2	26,9	26,7
16 y más años	18,8	19,2	19,4	19,7	19,2
De 16 a 64 años	17,5	18,6	19,3	20,9	20,8
65 y más años	23,8	21,8	19,8	14,8	12,7

Fuente: Elaboración del Instituto Nacional de Estadística a partir de datos de la encuesta del año 2013 de “Condiciones de Vida” (2015).

Uno de los aspectos más preocupantes de la población española es el tema relacionado con los desahucios de viviendas. De esta manera, los desahucios se han convertido en la peor herencia que ha dejado la crisis económica en nuestro país y son consecuencia inmediata de los excesos cometidos en plena burbuja inmobiliaria, cuando las entidades prestaban dinero sin tener en cuenta los riesgos de su inversión. Tan grave ha sido la situación que se ha creado diversas asociaciones, como la Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH), para combatir el abuso que el Estado y entidades de crédito han participado como agentes implícitos en este tema.

Así mismo, como señala el periódico “El País”, en fecha 14 de noviembre del 2014, la dinámica de los desahucios no parece tener control y siguen aumentando, especialmente, en el total de las ejecuciones hipotecarias sobre viviendas habituales. Cabe recordar que este tipo de ejecuciones representan una situación de gran impacto social, pues implica que la familia afectada se queda en la calle y en riesgo de exclusión social, lo que contrasta directamente con el derecho humano que tienen las personas a una vivienda digna y adecuada. En este sentido, la *tabla 11* recoge los datos para el

<sup>10</sup> Según el Instituto Nacional de estadística, en su encuesta de “Condiciones de Vida” del año 2013, estima que el umbral de riesgo de pobreza para los hogares de una persona se situó en 8.114 euros, un 2'5% menos que el estimado en el año anterior. En los hogares compuestos por dos adultos y dos menores de 14 años dicho umbral fue de 17.040 euros.

primer semestre del año 2013 y 2014 de las ejecuciones hipotecarias en España y nos muestra que de todas las formas de entrega de vivienda, los desahucios fueron los únicos que aumentaron en un 17% en el primer semestre del año 2014 respecto al anterior.

TABLA 11. Ejecuciones Hipotecarias y Desahucios. Primer semestre: 2013 – 2014 (en unidades y en porcentajes).

<b>EJECUCIONES HIPOTECARIAS Y DESAHUCIOS</b>			
Datos de enero a junio			
	2013	2014	Variación (en %)
Número de hipotecas sobre viviendas	5.964.807	5.953.411	-0,19
<b>Entregas de viviendas</b>	<b>28.170</b>	<b>19.565</b>	<b>-30,5</b>
• Voluntarias	12.719	7.131	-43,9
Daciones en pago	8.856	5.761	-34,9
• Judiciales	15.451	12.434	-19,5
De vivienda vacía	14.410	11.216	-22,2
De vivienda ocupada (desahucios)	1.041	1.218	+17,0
• Con intervención de las fuerzas del orden	59	13	-78,0

Fuente: Elaboración del periódico “El País” a partir de datos del Banco de España (2015).

### Factores Tecnológicos

El diseño y la innovación del proyecto así como sus características funcionales son los factores que más valoran los clientes respecto al trabajo de un despacho de arquitectura. En la mayoría de casos, los clientes tienen una cierta idea de los requisitos de diseño que debería tener su vivienda, pues las primeras impresiones que han obtenido han sido gracias a la página web o revistas de diseño y arquitectura donde han visto el trabajo del arquitecto. Para “Estudi Aleph”, gran parte de la captación de nuevos clientes viene derivado de Internet, por ello, es requisito necesario que el despacho de arquitectura esté al tanto de todos los nuevos medios de comunicación nacidos de la nueva era tecnológica para utilizarla como una herramienta de trabajo, estudio y comunicación.

De esta manera, es importante para el despacho de arquitectura modernizarse y adaptarse a los nuevos tiempos tecnológicos y digitales para sobrevivir en un mercado más variable y cambiante. Si no es capaz de conseguirlo, corre el riesgo de sufrir las consecuencias o desaparecer en los próximos años puesto que la revolución digital y tecnológica son las herramientas que están marcando las pautas de comercialización y promoción de productos y servicios. Por consiguiente, lo digital, las nuevas tecnologías, las redes sociales, etc. deben convertirse en un nuevo ecosistema de negocio que brinde oportunidades al despacho de arquitectura para dar a conocer sus trabajos, gestionar sus estudios y captar nuevos clientes.

En este sentido, el uso de las redes sociales se ha convertido en la herramienta más potente y económica para la promoción de productos y servicios. Así, ofrecen la posibilidad de darse a conocer a un público más amplio y permite evaluar, de forma directa, las exigencias y los gustos del público sobre las obras diseñadas por el despacho de arquitectura.

Por otro lado, la tecnología que emplea un despacho de arquitectura para el desempeño de su trabajo está básicamente formada por ordenadores, programas de diseño (software) y material necesario para la creación de proyectos. El software utilizado es de fácil accesibilidad pero requiere un grado de especialización muy alto por lo que implica un coste elevado de adquisición. De esta manera, la tecnología necesaria para el diseño de un proyecto estará compuesta por los siguientes programas informáticos:

- AUTOCAD: Es un software líder en programas de diseño, dibujo, modelado, dibujo arquitectónico e ingeniería en 2D y 3D. Además, permite el dibujo digital de planos de edificios y la recreación de imágenes en 3D. Actualmente es desarrollado y comercializado por la empresa “Autodesk”. Su coste oscila alrededor de los 5.000€ dependiendo de la versión utilizada.
- 3D ESTUDIO MAX: Se trata de otro software desarrollado por la empresa “Autodesk” que permite el modelado, animación y renderización en 3D. Es un software que se utiliza en infografías para la creación de gráficos y animación 3D. Su coste oscila alrededor de los 4.000€ dependiendo de la versión utilizada.

- Paquete Microsoft Office: Para cubrir distintas necesidades básicas en el trabajo desarrollado por el despacho de arquitectura, se utilizan los programas de Word y Excel. El software de Word se utilizará para la redacción de la memoria del proyecto y de informes de seguridad y salud. El software de Excel se utilizará para la creación del presupuesto de un proyecto de obra menor. El coste del Paquete Office oscila entre 300€ y 500€ en función de la versión utilizada.
- ARQUÍMEDES: Es un software utilizado para mediciones, presupuestos, certificaciones, pliegos de condiciones; y manual de uso y mantenimiento del edificio. Se utiliza comúnmente para la creación del presupuesto de un proyecto de obra mayor. Su coste oscila alrededor de los 300€ dependiendo de la versión utilizada. Así mismo, también existe en el mercado otro software de iguales características llamado “Presto”.
- CYPE INGENIEROS: Es un software que se utiliza básicamente para el cálculo y dimensionamiento de estructuras en instalaciones de edificios. Además, también permite comprobar su aislamiento térmico y acústico, su certificación energética y su seguridad en caso de incendio. Su coste oscila alrededor de los 3.000€ en función de los programas que disponga la versión utilizada.
- PROGRAMAS ADOBE: Se utilizan para el retoque de fotos de viviendas en 3D (Adobe Photoshop) y en la paginación para crear carteles y paneles (Adobe Illustrator). Su coste oscila alrededor de los 100€ dependiendo de la versión utilizada.

Otras herramientas informáticas y de uso técnico para el desempeño del trabajo en un despacho de arquitectura son:

- Ordenadores, impresoras y escáneres: Se utilizan, en general, para el desarrollo básico de la actividad laboral así como para la impresión de memorias, presupuestos, informes, etc.

- Plotter: Es una impresora de gran magnitud y específica que se utiliza para la impresión de los planos de un proyecto. Su coste puede oscilar entre los 3.000€ a los 10.000€ en función de las características de la máquina.
- Teodolito: Es un instrumento que se utiliza para la medición de alturas de edificaciones. Su coste oscila alrededor de los 2.000€ en función de las características del instrumento. Por otra parte, para la medición de solares, el arquitecto utiliza medidores láseres.
- Paralex y escalímetro: Son herramientas utilizadas para el diseño y dibujo de proyectos realizados a mano.

## 4.4. LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, trataremos de deducir cuál es la posición y situación estratégica del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”, respecto al entorno que le rodea. Se trata de un modelo elaborado por el analista de negocios americano Michael Porter, el cual describe la existencia de 5 fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en el sector, convirtiendo a un sector atractivo en función de las oportunidades de inversión y rentabilidad que ofrezca. De esta manera, las 5 fuerzas competitivas de Porter son:

1. La competencia interna entre miembros del sector:

La rivalidad que existe con otros arquitectos es muy grande, puesto que el posicionamiento actual del mercado de servicios técnicos de arquitectura, tanto a nivel de la ciudad de Valencia como en España, es amplio y se rige por un número considerable de despachos de arquitectura, algunos con más prestigio que otros. En este sentido, y a raíz de la crisis y la falta de empleo en el sector, han sido muchos los profesionales que se han animado a crear su propio despacho de arquitectura, en cierta medida gracias a que no se requiere de un desembolso importante de dinero sino más bien, del grado de habilidad y conocimiento de la profesión.

Así mismo, la competencia entre arquitectos es muy fuerte. Según el periódico “El País” en fecha 28 de julio del 2010, en España había 51.177 arquitectos colegiados en el año 2010, los cuales cada año se incrementan en más de un millar y además, existen 30.419 más cursando la carrera. Estas cifras nos indican que se trata de una profesión muy competitiva y que es necesario conseguir un grado de diferenciación del servicio respecto al dado por otros arquitectos.

## 2. La amenaza de aparición de nuevos tipos de competidores:

En este sentido, el título de arquitecto conserva un poder protector importante frente a competidores potenciales, pues para ejercer como tal se necesita el título correspondiente a la profesión. A pesar de ello, una de las mayores amenazas de entrada de nuevos competidores la representa las Ingenierías, las cuales estuvieron a punto de conseguir entrar en las competencias de la arquitectura por el anteproyecto de “Ley de Servicios Profesionales” (LSP) impulsada por el Ministerio de Economía en el año 2013. Esta ley les otorgaba a las Ingenierías las atribuciones para poder proyectar y dirigir obras de viviendas o edificios públicos, cuyas competencias están reservadas a los arquitectos según la Ley de Ordenación de la Edificación (LOE), que data de 1999 y que recoge el periódico “El País”, en fecha 18 de junio del 2013. Afortunadamente, este anteproyecto de ley ha sido ya retirado, tal y como recoge el periódico “CincoDías”, en fecha 16 de abril del 2015.

De esta manera, es necesario defenderse de los nuevos competidores implantando barreras de entrada que les dificulte su puesta en actividad. Esas barreras de entrada consistirán en:

- Incrementar la imagen institucional de pericia y eficiencia de la arquitectura.
- Impulsar el refuerzo judicial de la exclusividad que la ley otorga a los arquitectos, defendiendo sus atribuciones ante cualquier ataque del potencial competidor.

## 3. La amenaza de productos que sustituyan a los tradicionales del sector:

Se tratan de productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero se basan en una tecnología distinta. Según lo dicho, podemos

identificar a las casas prefabricadas o las autocaravanas como productos sustitutivos, pues resuelven el problema de la vivienda que pueda tener una familia sin intervención de la arquitectura.

Por otro lado, también podemos identificar como elementos sustitutivos a otros profesionales que se encargan de actividades adyacentes de algunos productos del arquitecto y pasan a sustituirlo en parte. Estas actividades podrían ser las relacionadas con la decoración interior, las instalaciones, la jardinería, etc.

#### 4. El poder negociador de los clientes:

El poder negociador del cliente con el arquitecto se mueve dentro de unos niveles normales, aunque a veces puede llegar a ser fuerte y dependerá de que:

- Los clientes estén aglutinados o compren cantidades importantes en relación con el volumen de negocios del arquitecto. Este es el caso de algunas inmobiliarias que son las que contratan o emplean arquitectos.
- Los servicios contratados por un cliente representen una parte importante de sus costes, lo que le concederá al cliente un alto poder negociador. Por consiguiente, los honorarios de los arquitectos pueden verse reducidos respecto de los costes de sus clientes. Esta reducción de honorarios suele ser muy poco probable pues la actividad constructiva no está asociada a los costes, sino a las inversiones que realicen los clientes.
- Los servicios estén poco diferenciados, por lo que el cliente estará seguro de que podrá encontrar otro arquitecto que le ofrezca lo mismo. Si el cliente no aprecia el valor añadido del trabajo del arquitecto, este factor incidirá de un modo primordial. En este sentido, es de relevancia aumentar el valor que perciben los clientes de los productos y establecer diferencias cualitativas con otros profesionales.
- Los costes asociados de un cliente al cambio de un arquitecto sean reducidos, que es el caso habitual de la arquitectura. En la medida que el arquitecto dosifique mejor la información que entrega y el uso que permite darle,

dificultará el cambio de profesional a su cliente y hará que su poder de negociación sea bajo.

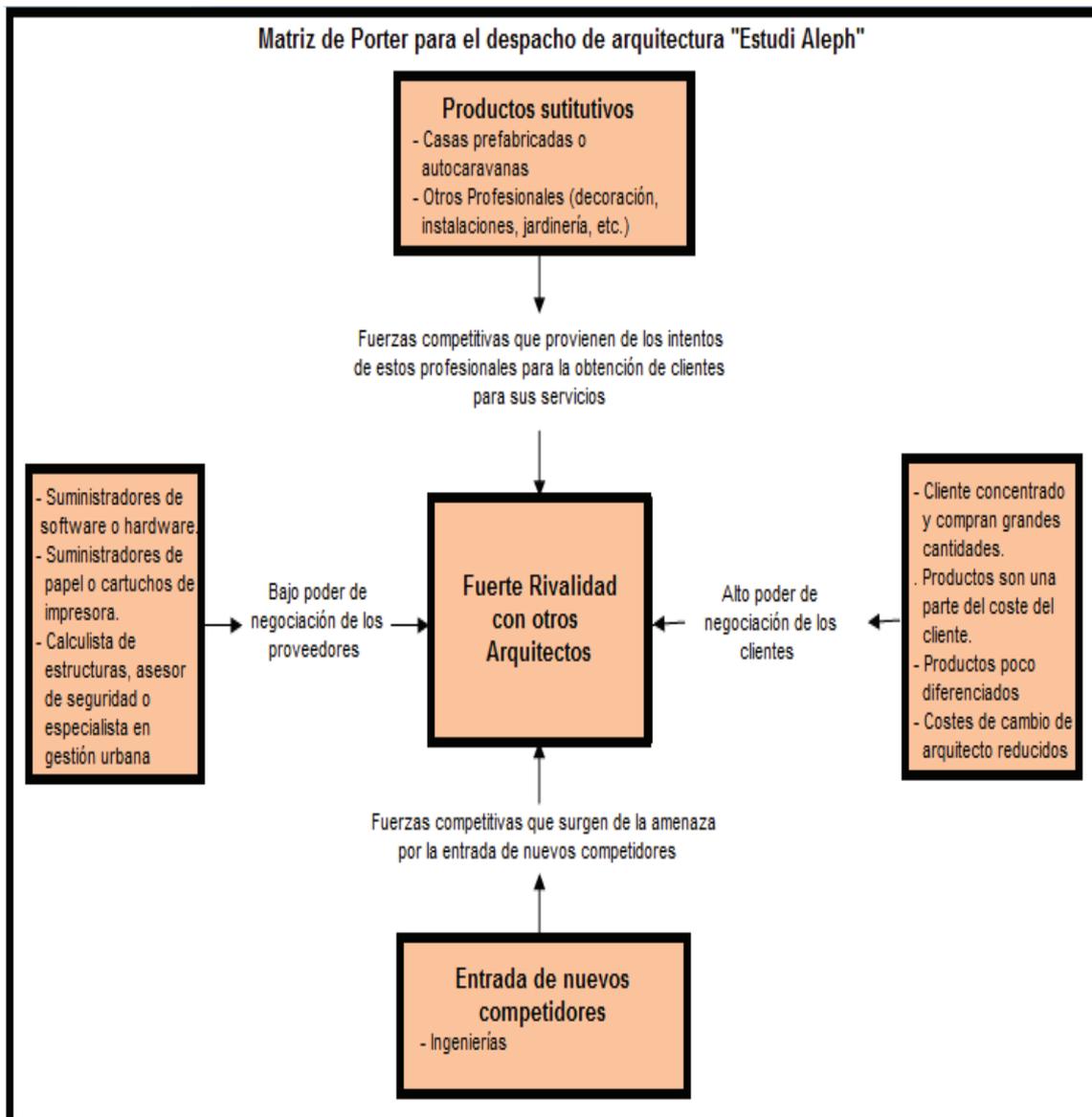
5. El poder negociador de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores se establece en su capacidad para aumentar los precios, reducir la calidad de los productos o limitar la cantidad que están dispuestos a vender. De esta forma, el poder de negociación de los proveedores de arquitectos es muy bajo, pues son los encargados de suministrar software o hardware y consumibles como el papel o los cartuchos de impresora, por lo que su importancia relativa es muy pequeña.

Así mismo, existen otros proveedores que realizan para el despacho de arquitectura partes del proyecto, la dirección de obra o las gestiones. Así, identificamos a calculistas de estructuras o instalaciones, profesionales que hacen mediciones y presupuestos o planificación, asesores de seguridad o especialistas en gestión urbana. En general, el poder de negociación de estos proveedores es muy limitado.

A continuación, se presenta el *gráfico 34*, el cual es la representación de las 5 fuerzas de Porter para el despacho de arquitectura objeto de estudio.

GRÁFICO 34. Matriz de Porter para el despacho de arquitectura "Estudi Aleph".



Fuente: Elaboración propia (2015).

En resumen, la mayor amenaza para el despacho de arquitectura es el importante exceso de oferta sobre la demanda. Además, igual de importante son la creciente aparición de nuevos competidores y la asociada al paulatino aumento de la fuerza negociadora de los clientes.

## 4.5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

A continuación, realizaremos un estudio de los principales competidores de la empresa de arquitectura “Estudi Aleph”. Para su análisis se ha utilizado el Ranking de Empresas de Servicios Técnicos de Arquitectura (Sector CNAE: 7111) elaborado por el periódico digital “elEconomista.es”, el cual nos proporciona una lista de los despachos de arquitectura de la zona de Valencia y los clasifica en función de su facturación (grandes, medianas y pequeñas empresas) y su posición en el sector en el año 2013.

Según el ranking, consultado en fecha 3 de marzo del 2015, existen en la ciudad de Valencia 156 despachos de arquitectura con facturación pequeña, tal y como es el caso de “Estudi Aleph”. De esta manera, “Estudi Aleph” ocupa el puesto 92 respecto a empresas con una facturación pequeña dedicadas al sector de la arquitectura a nivel de la zona de Valencia en el año 2013, por lo que podemos decir que la empresa se encuentra en una situación competitiva media-baja. Así mismo, en la *tabla 12* se muestran las posiciones que ocupa el despacho respecto a todas las empresas de todos los sectores de la economía a nivel nacional y de la zona de Valencia, así como su posición con respecto a empresas del sector de la arquitectura a nivel nacional en ese mismo año, la cual indica que disminuyó en 435 puestos debido a sus deficientes ventas.

TABLA 12. Evolución de las posiciones del despacho de arquitectura “Estudi Aleph” 2012 – 2013 (Nº puesto).

Evolución posiciones 2012 vs 2013 - Ventas			
Ranking	Posición 2012	Posición 2013	Evolución Posiciones
Nacional	384.774	443.190	58.416 ↓
Valencia	21.541	24.806	3.265 ↓
Sector CNAE 7111	2.119	2.554	435 ↓

Fuente: Elaboración del periódico digital “elEconomista.es” (2015).

Así, para obtener una muestra representativa de los competidores de “Estudi Aleph”, de entre las 156 empresas contempladas en el ranking antes mencionado, se ha seleccionado un total de 9 estudios de arquitectura. El criterio para la selección ha consistido en agrupar esas 156 empresas en intervalos de 20, siguiendo el mismo orden del ranking, y eligiendo la primera de cada intervalo. De este modo, las empresas seleccionadas son aquellas que ocupan los puestos 1, 20, 40, 60, 80, 100, 120, 140 y 156. Así mismo, a estas 9 empresas se ha añadido, para el estudio, a “Estudi Aleph” (puesto 92), obteniéndose por tanto una muestra total de 10 empresas. El listado de despachos de arquitectura, siguiendo el orden de aparición en el ranking, es:

- Mas Millet, Arquitectura y Interiorismo, S.L.
- Territorio Ciudad y Hábitat, S.L.P.
- José Ignacio García Campa y Asociados, S.L.
- Estudio de Arquitectura Ortola y Asociados, S.L..
- Duart Vila Arquitectes, S.L.
- Estudi Aleph, S.L.P
- Ars Edilicia, S.L.
- Paulino Rocher, S.L.P.
- Marjosbel, S.L.P.
- Font Mestre Arquitectos, S.L.P.

Una vez ya identificadas las empresas, procederemos a su análisis; para ello, se han establecido una serie de parámetros con el fin de evaluar el estado de determinados aspectos de la empresa que bien podrían ser de interés para futuros clientes a la hora de contratar sus servicios. Estos parámetros de evaluación responderán a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuándo fue constituida la empresa?
2. ¿Qué servicios realiza la empresa?
3. ¿Qué tipo de arquitectura es la que proyecta la empresa?
4. ¿Es la sostenibilidad un principio identificable de la empresa?
5. ¿Posee la empresa página web?
6. En caso afirmativo, ¿cuál es el grado de accesibilidad de su página web?
7. ¿Ofrece información y/o acceso a publicaciones periódicas en las que haya participado la empresa?
8. ¿Qué redes sociales emplea la empresa?
9. ¿Qué grado de actividad desempeña en las redes sociales?
10. ¿Cómo es la opinión de los clientes?

Teniendo en cuenta tanto el listado de empresas seleccionadas como las preguntas formuladas, se puede observar la relación entre ambos ítems en la *tabla 13* que se muestra a continuación, la cual nos servirá para analizar en profundidad el estado de las empresas competidoras con respecto a “Estudi Aleph”.

TABLA 13. Análisis de los competidores del despacho de arquitectura “Estudi Aleph”.

Cuestiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empresas										
<b>Mas Millet</b>	2009	Edificación, diseño gráfico, interiorismo, urbanismo, rehabilitación y arquitectura efímera.	Moderna	Sí	Sí	Alta	No	Facebook	Alto	Positivo
<b>Territorio Ciudad y Hábitat</b>	1991	Edificación, rehabilitación y urbanismo.	Moderna	Sí	Sí	Alta	Sí	Linkedin	Bajo	Positivo
<b>José Ignacio y Asociados</b>	2008	Edificación, rehabilitación, informes y urbanismo.	Moderna	No	Sí	Media	No	Facebook	Bajo	-
<b>Ortola y Asociados</b>	1997	Edificación, urbanismo y rehabilitación.	Moderna y tradicional	Sí	Sí	Alta	No	Facebook, twitter y youtube	-	Positivo
<b>Duart Vila Arquitectes</b>	2003	Edificación, urbanismo, informes, rehabilitación, certificación energética y project management.	Moderna	Sí	Sí	Alta	No	-	-	Positivo
<b>Estudi Aleph</b>	2007	Edificación, rehabilitación e informes.	Moderna	No	Sí	Media	No	Facebook	Bajo	-
<b>Ars Edilicia</b>	2002	Certificados de eficiencia energética.	Tradicional	Sí	Sí	Media	No	-	-	-
<b>Paulino Rocher</b>	1989	Edificación, rehabilitación y urbanismo.	Tradicional	No	No	-	No	-	-	-
<b>Marjosbel</b>	2004	Edificación, urbanismo, rehabilitación y compra y venta de fincas rústicas y urbanas.	Tradicional	No	No	-	No	-	-	-
<b>Font Mestre Arquitectos</b>	2003	Edificación, rehabilitación e informes.	Moderna y tradicional	No	Sí	Baja	No	-	-	-

Fuente: Elaboración propia (2015).

Según los datos recogidos en la *tabla 13*, podemos apreciar que la mayoría de empresas con un volumen de facturación más alto presentan características similares. En este sentido, la mayoría de empresas que destacan ofrecen una ampliada variedad de servicios, aportando además un factor diferenciador respecto a las demás. Es el caso de “Mas Millet”, la cual es la única empresa que incluye servicios tales como de diseño gráfico y arquitectura efímera; o de “Duart Vila Arquitectes”, que ofrece de forma específica servicios de *project management*.

Así mismo, otro rasgo característico de las empresas analizadas en la parte superior del ranking es que llevan a cabo un tipo de arquitectura que podríamos definir de corte moderno e incluso vanguardista. Por su parte, la arquitectura de tipo tradicional predomina en las empresas peor situadas en el ranking. En sentido parecido a lo anterior podemos entender los datos referidos a la sostenibilidad de las empresas, ya que son precisamente las situadas en posición más elevada las que expresan su compromiso con el medio ambiente y eficiencia energética. Estos dos datos (modernidad y sostenibilidad), nos dan una primera idea aproximada de la naturaleza de las demandas del mercado actual.

Por su parte, en el contexto de la sociedad de la información, constituye una importante tarjeta de presentación para las empresas de este tipo el disponer de una página web en la cual se expongan no sólo los servicios ofrecidos, sino que también recoja y documente de forma clara y comprensible para el potencial cliente parte de los trabajos realizados. No es de extrañar, por tanto, que siete de las diez empresas analizadas dispongan de su correspondiente página web. A este respecto, el principal factor diferenciador ha sido, precisamente, no la disponibilidad o no de ella, sino su accesibilidad, sencillez, claridad y completitud.

Así mismo, tal y como se ha comentado anteriormente, en la era digital el uso de las redes sociales es también un factor determinante a la hora de dar a conocer la empresa, además de posibilitar un contacto más fluido en contextos informales con clientes tanto antiguos como potenciales, lo que permite un mayor feedback con respecto a las actividades desempeñadas por la empresa. Un uso inteligente de esta información puede otorgarle al despacho de arquitectura una ventaja competitiva y diferenciadora con respecto a otras empresas de su sector.

## 4.6. MATRIZ MEFE Y MATRIZ MEFI

Otros de los mecanismos que servirán para llevar a cabo la planificación estratégica del despacho de arquitectura son:

- La Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la cual nos permitirá resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Se trata por tanto de evaluar las oportunidades y amenazas ya detectadas, en el *punto 4.1*, con el análisis DAFO.
- La Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), la cual nos permitirá resumir y evaluar fortalezas y debilidades que estén presentes en el negocio y que también han sido ya detectadas en el análisis DAFO.

De esta manera, para las elaboraciones de ambas matrices, es necesario seguir a cabo la metodología de 5 pasos de Fred R. David (2013):

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito de la empresa a nivel externo e interno como es para la MEFE (oportunidades y amenazas) y para la MEFI (fortalezas y debilidades). Con un mínimo de 5 a un máximo de 15.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para alcanzar el éxito de la empresa en su sector. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 (Oportunidades + Amenazas = 1.0) (Fortalezas + Debilidades = 1.0).
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores críticos y determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la empresa están respondiendo con éxito al factor. Esta calificación se ponderará con la siguiente escala: 4, si la oportunidad o la fuerza es mayor; 3, si la oportunidad o la fuerza es menor; 2, si la amenaza o la debilidad es menor; y 1, si la amenaza o la debilidad es mayor. Así pues, las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las calificaciones

dependen de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en el sector.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Así, las *tablas 14 y 15* muestran el resultado de la evaluación de los factores críticos y determinantes del éxito de la empresa, tanto para la matriz MEFE como para la matriz MEFI, respectivamente. Cabe señalar que los pesos y clasificaciones propuestas en las siguientes matrices han sido ponderados por mí y posteriormente consensuados con el despacho de arquitectura, quedando tal y como pueden verse a continuación:

TABLA 14. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de “Estudi Aleph”.

FACTORES CRÍTICOS Y DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- Sector dinámico y emprendedor	0,20	2	0,40
2.- Enfoque de nuevos mercados	0,15	2	0,30
3.- Perspectivas de crecimientos a largo plazo	0,04	1	0,04
4.- Avances potenciales y tecnológicos sector	0,10	2	0,20
5.- Internet y aplicaciones informáticas	0,10	2	0,20
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Recorte de honorarios	0,03	3	0,09
2.- Incremento de la competencia	0,20	2	0,40
3.- Crisis Económica	0,15	1	0,15
4.- Entrada de sustitutos	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,87</b>

Fuente: Elaboración propia (2015).

TABLA 15. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de “Estudi Aleph”.

FACTORES CRÍTICOS Y DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1.- Capacidad de sacrificio	0,03	3	0,09
2.- Capacidad Resolutiva	0,15	2	0,30
3.- Visión conjunta de equipo	0,03	3	0,09
4.- Contactos empresas derivadores clientes	0,10	2	0,20
5.- Creatividad	0,30	3	0,90
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- Poca visión comercial	0,11	1	0,11
2.- Poca visión empresarial	0,05	1	0,05
3.- Mente poco abierta	0,13	2	0,26
4.- Falta de contactos o cartera de clientes	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,10</b>

Fuente: Elaboración propia (2015).

Tanto para la matriz MEFE como para la matriz MEFI, el peso ponderado total más alto que puede obtener la organización es de 4, el más bajo posible es de 1 y el valor promedio es de 2,5.

De esta manera, para la matriz MEFE, un resultado 4 indicará que una empresa compite en un entorno atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1 mostrará una organización que se encuentra en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el caso de “Estudi Aleph”, como se puede ver en la *tabla 14*, se ha obtenido un resultado total ponderado de 1,87, muy por debajo de la media. Este resultado muestra que el despacho de arquitectura no está ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las principales amenazas externas de peso, tales como el incremento de la competitividad o la crisis económica en el sector. Ante este entorno hostil y competitivo donde la coyuntura económica no ayuda, “Estudi Aleph” debería adoptar estrategias encaminadas a afrontar las amenazas y a explotar las oportunidades, especialmente desarrollando nuevas líneas de negocio y adoptando un enfoque comercial orientado a expandirse hacia nuevos mercados, o bien ampliando su línea de negocio.

Por otro lado, para la matriz MEFI, los totales ponderados muy por debajo de 2'5 caracterizarán a empresas que sean débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2'5 indicarán que poseen una posición interna fuerte. En el caso de “Estudi Aleph”, como se puede observar en la *tabla 15*, se ha obtenido un resultado de 2'10, por debajo de la ponderación media, aunque no muy distante al equilibrio. Este resultado muestra que en el despacho de arquitectura predominan las debilidades ante las fortalezas, pues su poca visión comercial e imaginación empresarial ante nuevas maneras de ganarse la vida, así como su débil cartera de clientes, dificultan que la empresa se desarrolle y consiga mejores resultados, tanto comerciales como económicos. Por ello, estas debilidades deberían ser eliminadas o convertidas en oportunidades para beneficiarse de ellas y fortalecerse frente a sus competidores. De igual manera, “Estudi Aleph” debería sacar el mayor provecho de sus mejores fortalezas, en este caso la creatividad y la capacidad resolutive y profesional que posee, para de este modo satisfacer las necesidades del cliente, diferenciarse de la competencia y mejorar su situación estratégica en el mercado.

# CAPÍTULO 5

## PLAN DE MARKETING

---

### 5.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING

A la hora de abordar el marketing de servicios del despacho de arquitectura, es interesante recuperar las consideraciones sobre marketing de diversos autores:

- Philip Kotler y Gary Armstrong (2008) lo define como: *“un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios”*.
- Jerome McCarthy y William Perreault (1986) lo describe como: *“la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado”*.

De esta forma, extrapolando estos conceptos, el primer paso en la búsqueda de cumplir las satisfacciones y expectativas de los clientes consistirá en conocer cuál es el público objetivo del despacho de arquitectura. Para ello, se identificará y analizará los distintos grupos de potenciales clientes, los cuales presentan necesidades y cualidades similares.

Así, podemos identificar como clientes potenciales a todos aquellos consumidores que acuden a un despacho de arquitectura para contratar una serie de servicios que se adapten al desarrollo de su proyecto o idea concebida. Este tipo de consumidores estudia las ofertas que reciben de los distintos despachos, las cuales les servirá para elegir aquella que consideren que es la que mejor satisface sus necesidades.

Así mismo, en este tipo de potenciales clientes existen dos segmentos, que están caracterizados en función de criterios como la edad, la renta y la situación familiar; los cuales son:

- Segmento A: Se trata de clientes potenciales con una edad joven-media, de ingresos mensuales medios y que están constituidos por solteros y parejas jóvenes que empiezan una nueva vida en común. Este tipo de consumidores se caracterizan por presentar un nivel cultural alto, una mentalidad abierta y receptiva, están interesados en los avances tecnológicos y la innovación en el proyecto; además les gusta estar informados del desarrollo del proyecto y estudian cada una de las posibilidades y etapas antes de invertir su dinero.
- Segmento B: se trata de clientes potenciales con una edad más madura, de ingresos mensuales medios-altos y que están constituidos, en su mayoría, de familias de varios miembros. Este tipo de consumidores se caracterizan por presentar un nivel cultural alto y una actitud más formal donde prefieren mantener las distancias; aunque conocen los avances tecnológicos no es el aspecto que más valoran, siendo la capacidad resolutive y la calidad del servicio lo que más importancia aprecian. Además, también les gusta estar informados de todas las etapas en el desarrollo del proyecto.

En la mayoría de los casos para “Estudi Aleph”, estos dos grupos de cliente potenciales han acudido a su despacho por la sugerencia de otros clientes que, en algún momento, han necesitado de sus servicios o por la recomendación de empresas colaboradoras, las cuales han remitido varios clientes. En este sentido, es conveniente recalcar que la mejor forma que hasta ahora ha tenido el despacho de arquitectura de darse a conocer ha sido mediante el *boca-oreja*.

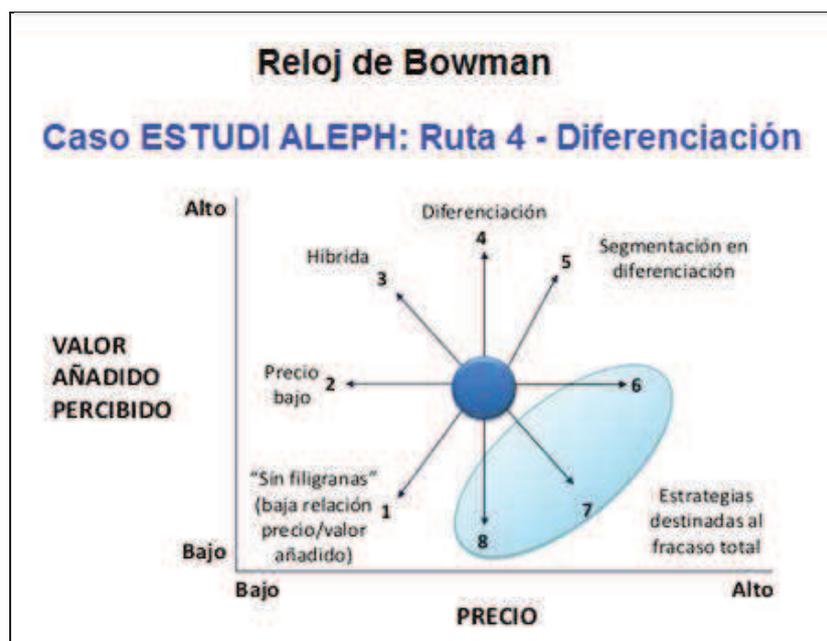
Una vez conocidos cuáles son los clientes de la empresa y con todo el análisis del entorno, como se ha visto en el *capítulo 4*, podemos determinar nuestra estrategia competitiva en función de las estrategias genéricas que plantea Porter. En el caso de “Estudi Aleph”, al ser la creatividad y la capacidad resolutive unas de sus principales características, la estrategia a seguir será aquella que permita conseguir una ventaja competitiva mediante la “diferenciación” dentro del sector.

En este sentido, el objetivo de esta estrategia de diferenciación es fomentar las cualidades y atributos más destacables que posea el despacho de arquitectura para que sean percibidos como un valor añadido por los consumidores al que se destina el servicio, al compararlo con sus competidores.

Así mismo, esta estrategia se convertirá en el mejor medio para obtener encargos, ya que los clientes incrementarán su satisfacción al percibir el grado de calidad humana y conocimientos técnicos puestos durante el desarrollo del servicio por parte de los trabajadores del despacho. De esta manera, un cliente satisfecho repite encargo y difunde su buena experiencia, dependiendo su satisfacción del valor que percibe obtener a cambio de su dinero.

Así pues, la estrategia genérica de diferenciación propuesta por Porter y que se plantea para el despacho de arquitectura, puede ser completada por el reloj estratégico de Bowman, el cual constituye una matriz en la que pueden darse múltiples combinaciones entre el precio y el valor percibido por el consumidor. De esta forma, la estrategia o ruta a seguir por parte de “Estudi Aleph” se situará en la estrategia de la matriz precio-valor 4, correspondiente precisamente a la estrategia de “diferenciación”, tal y como se puede observar en el *gráfico 35*.

GRÁFICO 35. Reloj estratégico de Bowman.



Fuente: Elaboración Propia (2015).

Esta estrategia, tal y como se aprecia, se caracteriza por el aumento del valor percibido por parte del consumidor sin, por ello, alterar el precio del servicio ofrecido. Para ello es conveniente identificar de forma correcta cuáles son las cualidades y atributos de la empresa a los que el cliente otorga mayor valor, así como su posicionamiento.

Al tratar la cuestión del posicionamiento de la empresa, conviene recordar la caracterización que del mismo da José Luis Munuera (2007): *“el término posicionamiento puede venir referido 1) a la localización del producto a partir de sus características físicas y 2) a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores”*. Teniendo en cuenta la naturaleza de una empresa como “Estudi Aleph”, que no comercializa productos como tal, sino el servicio a través del cual estos son obtenidos, parece lo más adecuado llevar a cabo una estrategia centrada en la percepción del cliente del servicio ofertado.

De este modo, será necesario dotar a los servicios de la empresa de las cualidades que resulten más adecuadas a la hora de obtener una ventaja competitiva, que haga a la empresa más fuerte y la posicione de modo estratégico en el mercado. Así, las características del despacho de arquitectura que convendría potenciar para conseguir un posicionamiento diferenciado que atraiga a clientes potenciales y los fidelice, son:

- Un servicio caracterizado por la creatividad e innovación, y en el que la imagen resultante dote al proyecto de un valor único y distinto a lo habitual, pero siempre cubriendo las expectativas y necesidades del cliente.
- Un trabajo definido por estándares de calidad y profesionalidad por parte de los trabajadores del despacho de arquitectura, en tanto que uno de los criterios más valorados en la investigación de mercados.
- Un trato personalizado y adaptado a las necesidades de los clientes, en el que haya un intercambio fluido de información que transmita la profesionalidad de la empresa y en el que el cliente se sienta integrado en todas las etapas del proyecto del que forma parte.

## 5.2. MARKETING MIX

Una de las herramientas de análisis de las estrategias internas de marketing llevadas a cabo por una empresa es la correspondiente al marketing MIX, la cual se centra en cuatro variables, también denominadas 4P's por sus nomenclaturas en inglés: Producto (*product*), Precio (*price*), Promoción (*promotion*) y Distribución (*place*).

### 1. Producto

Es aquello por lo cual un potencial cliente busca a un arquitecto y está dispuesto a pagarle. En este sentido, los productos ofrecidos por un estudio de arquitectura se configuran como un todo inseparable entre el servicio ofrecido por la empresa (intangible) y la materialización del mismo en un producto físico (tangible), tal y como puede ser un edificio terminado. No obstante, aquello que confiere un carácter específico al producto ofrecido por el arquitecto es, precisamente, el servicio intangible y no tanto el producto físico como tal, ya que es el servicio el que se centra y adapta de forma específica a las necesidades personalizadas del cliente.

Por tanto, el producto de un estudio de arquitectura no es sólo el edificio en sí, el cual no existe cuando el cliente contrata el servicio, ni tampoco los meros planos y documentos que constituyen parte del proyecto, sino, sobre todo, el propio arquitecto en sí mismo. Éste es el que posee, en último término la capacidad resolutive para llevar a cabo un servicio y cubrir totalmente las expectativas del cliente. De este modo, el producto del arquitecto es, principalmente, su experiencia, conocimientos y pericia a la hora de realizar el proyecto en su totalidad y no sólo para concebirlo. En este sentido, los clientes son los que valoran si la pericia del arquitecto puede alcanzar resultados aceptables en:

- Satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Construcción de edificios eficientes y duraderos, cómodos y fáciles de mantener.
- Resolución de los problemas que intuyen que se presentarán durante el proceso.

- Utilización eficaz de sus fondos, comprando a buen precio y con el objetivo de obtener la máxima rentabilidad en la operación.
- Coordinación de todos los implicados en el proceso y gestión correcta de los tiempos.
- Realización de gestiones y trámites administrativos necesarios para llevar a término el edificio.

A pesar de ello, en la gran mayoría de ocasiones, el cliente puede no valorar de igual manera el servicio que le ofrece el despacho de arquitectura de la misma manera que lo haría con otra empresa de otro tipo de sector. Esto es principalmente debido a las características intrínsecas propias de los servicios, pues son intangibles, variables, inseparables y de carácter perecedero. Por ello, el despacho de arquitectura debería tratar de suplir estos problemas asociados a estas características mediante la tangibilización y la mejora de la calidad del servicio.

#### Tangibilización del servicio

En el sector de la arquitectura, donde el servicio prestado se caracteriza por tener un carácter efímero, la intangibilidad del servicio se convierte en uno de sus principales problemas. En este sentido, la tangibilización del servicio debe convertirse en un punto clave dentro de la empresa, de manera que deba darse tanto físicamente como ser profundizada en la mente del consumidor.

De esta manera, para tangibilizar el servicio de forma física se recurrirá a la presentación de documentación escrita, documentación gráfica de planos, imágenes en 3D, infografías, realización de maquetas, etc.; de forma que todo este material ayude al cliente a valorar la labor de los servicios contratados con el despacho de arquitectura.

Por otra parte, para tangibilizar el servicio en la mente del consumidor se realizará una reunión previa a la contratación del servicio, donde se le explicará al cliente todo el proceso en el desarrollo del proyecto y la manera de realización del mismo, de forma que el cliente pueda entender en qué consiste y cuál es la magnitud del servicio. Para conseguir esto, es importante que la pericia del profesional del despacho de arquitectura se convierta en un objeto que sea tangible, el cual pueda ser valorado por el cliente. De

este modo, cuanto más perceptible resulte la pericia del arquitecto, menor será la distancia que el cliente ha de superar para firmar el encargo. Así, para conseguir esta tangibilidad se podrá presentar a los nuevos potenciales clientes las referencias o testimonios de clientes anteriores, los cuáles agradecen los logros del arquitecto y elogian su destreza. Estos testimonios pueden ser de gran importancia, pues convierten el producto del arquitecto en hechos experimentados, aunque sea por terceros, y otorgan la confianza a los potenciales clientes para realizar el encargo. Otros elementos tangibles que calan en la mente del consumidor pueden ser:

- La hoja que resuma el presupuesto de una obra, enmarcada junto a la hoja de liquidación final de dicha obra, mostrando la correcta previsión del coste final.
- Una nota de prensa donde se informe de la finalización de una obra mayor o inauguración de un local y que, además señale que fue terminado dentro del plazo previsto.
- Fotografías de edificios terminados semejantes al que el cliente quiere realizar.
- Diplomas acreditando la cualificación académica de los profesionales. Aunque son menos eficaces, no se deben descuidar.

#### Calidad del servicio

La calidad del servicio es un factor primordial a tener en cuenta por el despacho de arquitectura, pues representa el veredicto de un examen final que los clientes hacen al trabajo del arquitecto, de cuya calificación depende en buena medida la cantidad y calidad de los encargos que el despacho recibirá en el futuro. De esta manera, la calidad ofrecida por “Estudi Aleph” debe estar basada principalmente en:

- Mantener a lo largo del desarrollo del servicio todas las promesas que se hicieron antes y después de contratarlo. Proporcionar fiabilidad con los honorarios acordados y dentro del plazo de ejecución estipulado.

- Actuar sin demora y con capacidad resolutive para interpretar correctamente todas aquellas ideas y deseos que tenga el cliente. O hacerle conocer el por qué no se pueden hacer las cosas como él dice.
- Realizar un servicio profesional y competente, en la cual todos los profesionales del despacho posean conocimientos y capacidades necesarios para hacer cumplir la misión de la empresa.
- Tener empatía con el cliente y capacidad para ponerse en su lugar, de manera que se extrapole e intuya lo que quiere el cliente para llevar a cabo de forma acertada el planteamiento de su idea al desarrollo del proyecto.
- Facilitar la comunicación, de forma que se rehúya de tecnicismos en especial para explicar cosas poco importantes del proyecto. El uso de un lenguaje llano no reduce la condición de experto ante los ojos del cliente, sino que será apreciado por éstos aumentando la comunicación.
- Estar abiertos a la posibilidad de ampliar o complementar el servicio dado al cliente.
- Cuidar de todos los gestos, actitudes, palabras y apariencia personal, especialmente, en los primeros contactos con el cliente, ya que es aquí donde éstos adquieren una gran importancia y puede afectar, tanto positiva como negativamente, a la percepción inicial de aquel posible cliente y por tanto a su decisión de compra.
- Gestionar de manera eficaz todas las incidencias que surjan y que produzcan insatisfacción a los clientes. Disponer de hojas de reclamación a su disposición. De todas maneras, siempre se debe intentar averiguar la causa de dicha queja para evitar en el futuro cometer las mismas acciones por las que se llevo a ella.

- Lograr que el cliente se sienta seguro de que, a medida que el arquitecto vaya progresando en el desarrollo del proyecto, no surjan sorpresas en plazos, costes, estabilidad o viabilidad urbanística y comercial.
- Facilitar la accesibilidad que el arquitecto da a sus clientes, de tal forma, en la medida de lo posible, esté a disposición cuando el cliente lo necesite. El horario, la ubicación de la oficina y los sistemas de comunicaciones son los elementos que configuran esta accesibilidad.

## 2. Precio

El valor para el cliente depende de la diferencia entre los beneficios que obtiene por el servicio prestado por la empresa y el precio que paga por éste, así como el tiempo que emplea para implicarse en el proyecto y el coste de oportunidad que le supone. De esta manera, el cliente siempre va a demandar un precio justo por el servicio contratado. Por ello, los objetivos de precios que debe plantear “Estudi Aleph” serán los siguientes:

- **Objetivo financiero:** Consiste en destacar un conjunto de cualidades y atributos del servicio a través del precio del mismo. Por consiguiente, se trata de un objetivo de posicionamiento del servicio, en el cual la calidad no se vería afectada si hubiera un ajuste de los costes de ejecución del proyecto.
- **Objetivo comercial:** Consiste en atraer a nuevos potenciales clientes al despacho de arquitectura mediante un precio justo para el cliente y beneficioso y merecido para la empresa. Así, se conseguirá aumentar gradualmente las ventas y su participación en el mercado.
- **Objetivo competitivo:** Consiste en analizar y vigilar las variaciones del precio en la competencia, que sirvan para ir aumentando poco a poco la cuota de mercado hasta lograr una estabilidad a medio-largo plazo.

El estudio de la fijación de precios es un factor importante de competitividad que debe ser tenido en cuenta por “Estudi Aleph” puesto que, como se ha visto en el *punto 4.4*, el análisis de Porter nos indica que existe una fuerte competencia en el sector y una política de honorarios libres que son seguidas por un gran número de despachos, los

cuales arrastran a todos los demás. En este sentido, si se ajusta adecuadamente el precio de los servicios prestados por el despacho de arquitectura y se aumenta el valor percibido por el consumidor, se puede conseguir una diferenciación significativa respecto a la competencia.

De esta manera, "Estudi Aleph" debe fijar el precio de sus servicios en función de los márgenes que obtiene, descontando los costes que conllevan cada uno de los servicios que ha prestado. Para ello, cuenta con una serie de aspectos como: la complejidad del proyecto, el tiempo empleado, el número de profesionales requeridos, los desplazamientos previstos, el material precisado, etc.

Así mismo, los honorarios del despacho de arquitectura incluyen el desarrollo de un proyecto de ejecución, la coordinación de obras, la gestión de licencias necesarias y legalizaciones posteriores, además de la garantía de calidad y seguridad ante posibles daños durante los 10 años posteriores a la finalización de las obras. El cobro de estos honorarios se estructura de la siguiente forma:

- Anteproyecto: Se realiza a modo de paga y señal, cuando el cliente acepta la obra. Representa un 10% de los honorarios y con él queda el contrato formalizado. También hay la posibilidad de pagarlo junto con el siguiente proceso del desarrollo del proyecto.
- Proyecto básico: Es el que contiene los planos y una memoria descriptiva para entender el proyecto, así como un presupuesto general y que justifica la normativa urbanística. Representa el 30% de los honorarios y se paga al llegar su finalización. Además, si no se ha cobrado el anteproyecto antes, se cobran juntos, lo que representaría un 40% de los honorarios.
- Proyecto de ejecución: Es el que contiene los planos de las instalaciones y de la estructura, así como detalles constructivos, las mediciones y el presupuesto detallado con todas las partidas. Representa otro 30% de los honorarios y se paga al llegar su finalización. A veces el pago está condicionado a la concesión de la licencia de obras.

- Dirección de obras: Representa el último 30% de los honorarios y se cobra al llegar su finalización. Normalmente, suelen estar condicionados a la concesión de los trámites finales para la legalización de la obra, de esta manera, si la duración de la obra es muy larga, se suele cobrar un porcentaje de actualización de honorarios sobre este último 30%, a modo de intereses de demora.

Por otra parte, como hemos analizado en puntos anteriores, "Estudi Aleph" tiene una baja participación en el mercado debido a que los consumidores no conocen todos los servicios que el despacho presta y a que tiene una cartera de clientes muy reducida. Por ello, las estrategias de precio que deben plantearse en seguir el despacho de arquitectura serán las siguientes:

- Estrategia de precios por volumen de servicios: Se basa en realizar descuentos a aquellos clientes que contraten varios servicios o el mismo servicio varias veces a lo largo del tiempo. Por ejemplo, se podría aplicar descuentos a administradores de comunidades de propietarios que contraten varios servicios de rehabilitación de fachadas. Además, ello implica que también el despacho de arquitectura entable nuevas relaciones con las personas de esas comunidades, incrementando su posibilidad de ganar más encargos.
- Estrategia de precios por recomendación: Al igual que el anterior, se basa en realizar descuentos a aquellos clientes que recomienden nuestros servicios a otras personas y a aquellos que vengan recomendados.
- Estrategia de precios por ampliación del pago: Teniendo en cuenta la existencia de una gran cantidad de clientes morosos, en determinados y específicos casos, se puede dar la facilidad a ciertos clientes de ampliar el plazo de pago por el servicio contratado.

### **3. Distribución**

Según las consideraciones de S. Miquel, F. Parra, C. Lhermie y M. J. Miquel (2008) el canal de distribución se puede definir como: *“la trayectoria que ha de seguir un bien o*

*servicio desde su punto de origen o producción su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria”.*

De esta manera, la distribución del servicio que realiza “Estudi Aleph” es de una forma “directa”, la cual es habitual en empresas de servicios por tratarse de bienes intangibles, pues el número de consumidores final es reducido y requieren de información y asesoramiento antes y después de la realización del proyecto debido, sobre todo, a que en la gran mayoría de las ocasiones son compras no frecuentes. En este sentido, la utilización de este canal directo facilita, entre otras cosas, a que: el servicio llegue inmediatamente al cliente y por tanto, se disminuya el coste de comercialización; se produzca un importante ahorro en costes intermediarios como en el transporte y almacenaje pues, al ser una empresa de servicios, no existen existencias; y se controle mejor el proceso, ya que gran parte del trabajo se produce dentro del propio despacho de arquitectura. Por ello, los objetivos de distribución que debe plantear "Estudi Aleph" serán los siguientes:

- Fomentar el uso del canal directo de distribución para evitar, en la medida de lo posible, intermediarios.
- Impulsar los valores de la imagen de marca a través del canal de distribución.
- Utilizar el canal directo de distribución de manera efectiva para acercar el servicio a los clientes.
- Conseguir la máxima satisfacción de los clientes mediante la utilización adecuada del canal de distribución.

Por otra parte, para facilitar el servicio y adaptarse a las preferencias de sus clientes, el despacho de arquitectura debería explotar todas las vías de distribución que estén a su alcance. En este sentido, se fomentará más el uso de la vía electrónica para aquellos clientes con un perfil joven y moderno, los cuales a través de la propia página web de la empresa puedan establecer contacto con el despacho y recibir información de cada etapa del proyecto o la documentación finalizada de la redacción de cualquier tipo de

informe. Así, cada cliente dispondrá de una clave de acceso al área privada de clientes en la cual podrá tanto colgar información requerida por el despacho como descargarse información referente al desarrollo del servicio. Por lo contrario, el contacto con los clientes con un perfil más tradicional se realizará de una manera más personal, directamente en el despacho de arquitectura o en otro lugar que el cliente elija y se sienta más cómodo.

No obstante, lo ideal es que se potencie un uso combinado de ambas vías, de forma tal que el contacto pueda ser tanto en persona como por vía electrónica y telefónica. Con ello, se conseguiría aprovechar mejor el tiempo y, por tanto, ahorrar en costes de desplazamiento. Además, la entrega del proyecto de ejecución y del certificado final de obra se debe realizar siempre de manera personal para obtener ese contacto directo que haga que el cliente valore y aprecie mejor el servicio dado por el despacho de arquitectura. La clave está en aprovechar bien el tiempo y en estar atentos a las necesidades de los clientes, así como al hecho de que requieran un contacto más personal.

De esta forma, en la mayoría de las ocasiones, el primer contacto personal con el cliente se produce en el propio despacho de arquitectura, lo cual hace que éste se convierta en un aspecto clave para poder conseguir un encargo. Por ello, mejorar el marketing sensorial del punto de venta, es decir del establecimiento de la empresa, se convierte en una estrategia de distribución relevante a seguir por "Estudi Aleph". Esta estrategia se basa, fundamentalmente, en mejorar todos los aspectos intangibles que componen el ambiente del establecimiento, los cuales son:

- Iluminación: Se intentará aprovechar, en la medida de lo posible, la iluminación natural que dispone el despacho de arquitectura, gracias a las dos grandes ventanas que están orientadas a fachadas exteriores.
- Color y aspecto del establecimiento: Para generar un espacio de armonía y calma donde se pueda tratar los asuntos con el cliente y éste a su vez, se sienta cómodo, el color que debe predominar en la sala debe ser el blanco, así como el orden y la limpieza de la misma.

- Aroma: Se emplearán ambientadores con aromas frescos que estimule la sensación al cliente de encontrarse en un lugar agradable y limpio.
- Música: Debido a que los asuntos a tratar exigen mucha atención y concentración, no se utilizará música durante el contacto que se tenga con el cliente puesto que puede distraer o impedir a que haya un correcto flujo de información.
- Apariencia personal: Se cuidará la imagen de los profesionales que trabajan en el despacho de arquitectura, los cuáles vestirán con un estilo informal pero a la vez, moderno y elegante, de manera que se transmita una imagen seria y rompa las barreras del traje de chaqueta.

#### **4. Comunicación**

Mediante la comunicación o promoción se consigue informar al entorno, es decir, a los potenciales clientes, de todos los servicios que el despacho de arquitectura ofrece, así como las habilidades y capacidades que caracterizan a sus profesionales. El objetivo primordial de ello es transmitir una imagen de marca totalmente positiva, en la que la comunicación que realiza la empresa esté en total concordancia con los valores de la misma. Así mismo, se puede sacar provecho de la comunicación para introducir la marca en el mercado y conseguir notoriedad para que sea conocida por clientes potenciales. Para ello, los objetivos de comunicación que debe plantear "Estudi Aleph" serán los siguientes:

- Establecer un estrategia de comunicación que permita dar a conocer la imagen de la empresa, la cual este en consonancia con los valores transmitidos por la misma.
- Lograr que la comunicación se convierta en una herramienta más para conseguir una ventaja competitiva mediante el posicionamiento de la empresa de acuerdo a sus valores.
- Maximizar las relaciones con los clientes potenciales con el fin de conocer sus intereses e inquietudes y poder fidelizarlos.

Una vez descriptos los objetivos de comunicación, se puede proseguir a describir y desarrollar cada una de las acciones que representan el “mix de la comunicación”, la cual clasifica a la comunicación de manera on-line y off-line.

### Comunicación vía on-line

En la actualidad internet constituye el medio de comunicación más importante, el cual es utilizado por millones de personas en todo el mundo. En este sentido, se podría decir que si una empresa no está presente en él, entonces, prácticamente, no existe. Por ello se van a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Página web: Rediseñar la página web [www.e-aleph.es](http://www.e-aleph.es) donde se incluirá de manera expresa la misión, la visión y los valores de la empresa; los servicios que ofrecen expuestos de una manera clara y estructurada; los proyectos que se han realizado clasificados por año y tipo de vivienda; enlaces a redes sociales y al blog corporativo de la empresa; y creación del área privada, como se ha comentado anteriormente, para facilitar el contacto con el cliente. Así mismo, estará basada en los colores corporativos de la empresa, en este caso el azul y el blanco, y se empleará la misma tipografía que el logotipo, como puede apreciarse en el *gráfico 36*. Además, se tendrán en cuenta para su diseño aspectos como el orden, la claridad y la fácil accesibilidad de la página.

GRÁFICO 36. Logotipo de "Estudi Aleph".



Fuente: [www.e-aleph.es](http://www.e-aleph.es) (2015).

- Redes Sociales: Retomar de forma activa el perfil abierto en Facebook, puesto que su última actualización fue realizada en el año 2013 y no se ha sabido sacar provecho. Así mismo, crear perfiles en Twitter y LinkedIn puesto que, al igual que Facebook, representan una oportunidad de promoción a un coste muy bajo. De esta manera, si se utiliza estas herramienta de manera activa y constante funcionarán como plataforma para que el despacho de arquitectura se dé a conocer y capte nuevos clientes, pero también para conocer los nuevos gustos, preferencias e inquietudes de los potenciales clientes, en general.
- Blog corporativo: Crear un blog de empresa, en el cual se publiquen tanto noticias de interés y aspectos relacionados con la arquitectura, así como imágenes de los proyectos que se están desarrollando en ese momento por el despacho de arquitectura. De esta manera, se atraerá la atención de diversos usuarios de internet y se conseguirá que la página, poco a poco, se vaya convirtiendo en referencia de arte y arquitectura. Por supuesto, "Estudi Aleph" sacará beneficio de ello pues logrará ganar notoriedad de marca y establecer nuevas relaciones con posibles clientes potenciales.
- YouTube: Crear un perfil en esta página de vídeos para mostrar el trabajo que desarrolla la empresa y que, además, se compartan videos sobre consejos prácticos y diversos aspectos de la arquitectura. Al igual que la acción anterior, ésta también nos hará ganar más notoriedad de marca.
- E-mailing: Se utilizará la base de datos del despacho de arquitectura para enviar una serie de mensajes personalizados a través del correo electrónico con el objetivo de dar a conocer los servicios, estimular las ventas y fidelizar a clientes actuales, anteriores o potenciales.

#### Comunicación vía off-line

No todos los potenciales clientes se encuentran en la vía anterior y por ello es recomendable fusionar la comunicación on-line con la off-line, de tal manera que se permita a la empresa conseguir una mayor notoriedad de marca. Para ello, se van a llevar a cabo las siguientes acciones:

- Imagen corporativa: Como se ha comentado anteriormente, el establecimiento es un elemento importante a tener en cuenta dentro del proceso de dar a conocer el despacho de arquitectura. De esta manera, para crear una imagen corporativa potente que dé notoriedad a la empresa, se colocará un rótulo en la fachada y una placa de metacrilato junto a la puerta del establecimiento, con las mismas características que tiene el logotipo de la empresa.
- Relaciones públicas: Se trata de una actividad a la que hay que dedicarle también parte del tiempo, pues es una de las mejores maneras para que los profesionales del despacho de arquitectura entren en contacto personal con clientes potenciales y comunicarles sus capacidades y habilidades profesionales. Así, los clientes potenciales experimentan personalmente el comportamiento del arquitecto, lo que les permite valorar sus aptitudes y adquirir confianza. De esta manera, se propone que el equipo de trabajadores del despacho acuda a convenciones inmobiliarias, ferias de arquitectura y diseño, así como reuniones donde se encuentren agentes de la propiedad inmobiliaria o personas relevantes dentro del sector.
- Comunicación boca-oreja: La publicidad que otorga este tipo de comunicación es posiblemente la más importante de la empresa, ya que un cliente satisfecho transmitirá a los clientes potenciales una buena experiencia vivida con el trabajo del despacho y se convertirá en el mejor medio para transmitir confianza. Así mismo, la opinión de un cliente insatisfecho puede perjudicar la imagen de la empresa. Por ello, es interesante que el despacho de arquitectura, en la medida de lo posible, recoja testimonios favorables de sus clientes tales como cartas elogiosas, diplomas, premios, etc. que den tranquilidad y confianza a potenciales clientes para que se disipen sus posibles dudas y tengan la convicción de realizar el encargo del proyecto con "Estudi Aleph".

---

# CAPÍTULO 6

## ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

---

### 6.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL

El análisis de la situación patrimonial tiene como objeto el informar de cuáles son las masas patrimoniales de la empresa de mayor peso relativo en su estructura, tanto del activo como del pasivo. Además, es una herramienta que nos servirá para determinar la evolución que han experimentado esas masas patrimoniales en los ejercicios económicos analizados, con el fin de constituir un primer paso en el análisis de los estados financieros de la empresa. De esta forma, la metodología que se utilizará para el análisis será de forma vertical, es decir, observando la situación de la empresa en un momento determinado, y de forma horizontal, en este caso observando la situación de la empresa a lo largo del tiempo y comparando su situación en diversos periodos.

Para comenzar el estudio de la estructura económica financiera de la empresa se agrupará las cuentas de los balances<sup>11</sup> para el año 2013 y 2014 en siete masas patrimoniales, lo cual facilitará el manejo y estudio de las mismas. Luego se procederá al cálculo de los porcentajes respecto al total del activo o pasivo con la finalidad de obtener, con mayor relatividad y objetividad, una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa. En este sentido, las *tablas 16 y 17* nos muestran el resultado de dicho proceso, donde se han agrupado las masas patrimoniales y se ha realizado el cálculo de su porcentaje, tanto para el activo como para el pasivo, respectivamente.

---

<sup>11</sup> Los balances de la empresa, así como la cuenta de pérdidas y ganancias están adjuntados en lo anexos del trabajo.

TABLA 16. Análisis de la situación patrimonial del Activo.

ACTIVO				
	2013	2014	2013%	2014%
<b>Activo No Corriente</b>	28.683'72	24.268'76	57'86	52'87
<b>Realizable</b>	17.072'64	17.590'32	34'44	38'33
<b>Efectivo</b>	3.815'25	4.035'26	7'70	8'80
<b>Total</b>	<b>49.571'61</b>	<b>45.894'34</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

TABLA 17. Análisis de la situación patrimonial del Pasivo.

PASIVO				
	2013	2014	2013%	2014%
<b>Patrimonio Neto</b>	7.253'48	15.685'65	14'63	34'17
<b>Pasivo No Corriente</b>	16.849'79	11.864'02	34'00	25'85
<b>Pasivo Corriente</b>	25.468'34	18.344'67	51'37	39'98
<b>Total</b>	<b>49.571'61</b>	<b>45.894'34</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como podemos darnos cuenta en la *tabla 16*, el despacho de arquitectura “Estudi Aleph” no tiene existencias en su activo pues se trata de un sector donde no hay producción, sino una prestación de servicios. Por lo tanto, su activo presenta una estructura patrimonial típica para una empresa de servicios, la cual no se dedica a la comercialización de ningún producto o materia prima.

De esta forma, tanto para el año 2013 como para el año 2014, la masa patrimonial que más predomina en el activo es el activo no corriente con un valor de 57'86% y 52'87% del total. Estos porcentajes son muy elevados y pueden afectar a la liquidez, ya que esta masa patrimonial es la menos líquida del balance. Así, el activo no corriente es alto pues está principalmente conformado por inmovilizado material como ordenadores e impresoras, pero sobre todo, por la adquisición de un coche que utiliza la empresa para visitas a los clientes y desplazamientos para actividades como la dirección de obra. Está también conformado por una serie de aplicaciones informáticas que, como hemos visto en el *punto 4.3*, hace referencia a los aspectos tecnológicos utilizados en el sector; por

tanto, se trata de programas de precios caros que son útiles y necesarios en el proceso de planificación y diseño de un proyecto.

Respecto al realizable, en el año 2014, alcanza un valor de 38'33% respecto al activo, lo que representa casi la mayoría del activo corriente de la empresa e indica la financiación que ofrece el despacho de arquitectura a sus clientes. Este porcentaje es elevado, básicamente, por la cantidad de clientes deudores y de dudoso cobro que tiene la empresa. En este sentido, el plazo de cobro es normalmente largo, puesto que el arquitecto cobra parte de sus honorarios con la finalización de la coordinación de obras y muchas veces ésta se ve alargada con la concesión de los trámites finales para legalización de la obra. Además, la situación económica que atraviesa nuestro país, desde el inicio de la crisis, ha incrementado el volumen de clientes deudores que pensaron que podían asumir el coste del proyecto pero, que por las circunstancias o porque el banco les denegó el crédito con el que contaban han generado que el plazo de cobro se alargue y se convierta en un proceso normal de cobro, en el cual el cliente siempre va retrasado con los pagos.

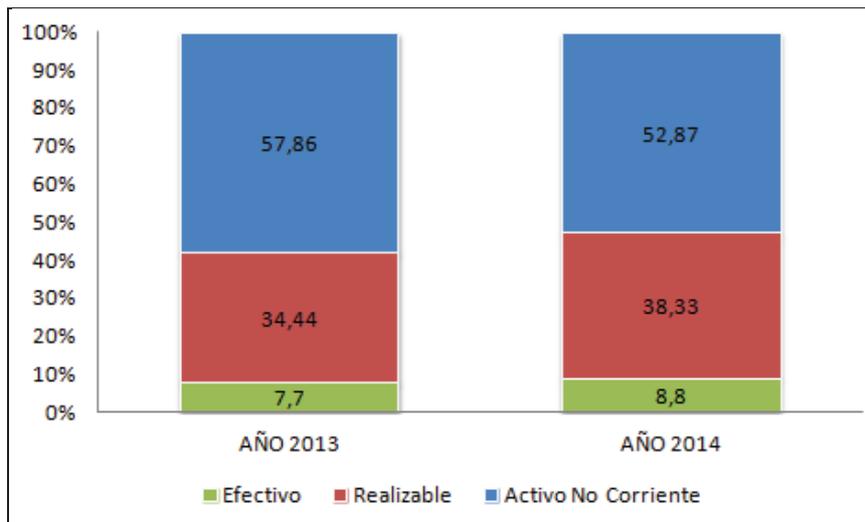
Por otra parte, el efectivo que tiene el despacho de arquitectura es muy bajo ya que tan sólo representa el 8'80% del activo en el año 2014. Al ser este valor tan reducido, la empresa posee graves problemas de liquidez inmediata puesto que no podrá hacer frente a los pagos más inmediatos que surjan.

Tal y como podemos observar en la *tabla 17*, el patrimonio neto que presenta el despacho de arquitectura para el año 2014, pero especialmente para el año 2013, es muy reducido, lo cual nos indica que existe una fuerte descapitalización en la empresa y nos muestra un perfil arriesgado de la misma. De esta manera, al llevar una estrategia arriesgada, el resto de su pasivo está caracterizado por un exceso de deudas a largo y corto plazo. Ambas representan más del 60% del pasivo de la empresa, por lo que nos confirma el hecho de que se trata de una empresa muy descapitalizada y endeudada. Así mismo, al ser la deuda a corto plazo mayor que la de largo plazo, produce una calidad menor para la empresa, puesto que cuantas más deudas a corto plazo tenga más se le exigirá hacer frente a éstas. El pasivo no corriente está compuesto, básicamente, por una financiación que la empresa contrajo para la adquisición de un coche que, como se ha dicho antes, es utilizado para la actividad diaria de la empresa. Por otro lado, el pasivo corriente está compuesto, en su gran mayoría, por el pago aplazado anual de las cuotas

del coche y por una deuda que la sociedad contrajo con uno de los socios, abonándose todo ello según las condiciones pactadas en su momento.

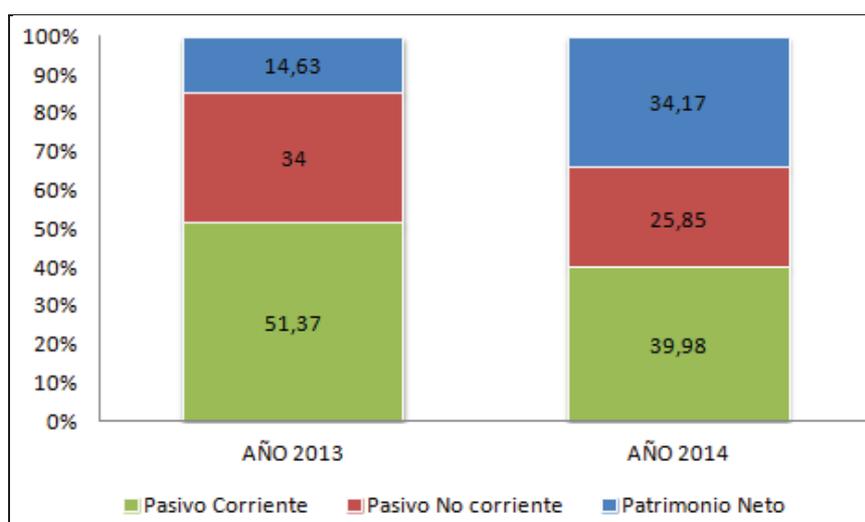
A continuación, para mejor comprensión del estudio del análisis horizontal de la empresa, se han elaborado los *gráficos 37 y 38*, los cuales muestran la evolución de las masas patrimoniales tanto para el activo como para el pasivo, respectivamente.

GRÁFICO 37. Evolución del Activo. Años 2013 -2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

GRÁFICO 38. Evolución del Pasivo. Años 2013 -2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como se puede observar en el *gráfico 37*, el activo no corriente ha evolucionado ha menor, bajando en cinco puntos porcentuales de un año respecto al otro. Esta disminución se debe a que la empresa no ha realizado ninguna inversión en activo en el año 2014, por lo que se deduce que su decremento está originado, principalmente, por la amortización de su inmovilizado material. En este sentido, se trata de una estructura patrimonial específica de una empresa de servicios en la que los bienes que necesita el negocio para poder realizar su actividad no son tan representativos como lo sería en empresas industriales y comerciales. A pesar de ello, el despacho de arquitectura debería tener precaución de no quedarse obsoleto y de seguir renovando e invirtiendo para conseguir que la empresa crezca y que, por tanto, esté dotada de mayor capacidad para generar su actividad.

Respecto al activo, además se puede apreciar que tanto el realizable como el efectivo aumentan hasta situarse en el 38'33% y el 8'8%, respectivamente. Sin embargo, estos incrementos porcentuales no son significativos ya que en gran parte han sido favorecidos por el descenso del activo no corriente. Por consiguiente, el despacho de arquitectura no ha sabido gestionar su cartera de clientes deudores, de manera que ha conseguido el mismo nivel de morosidad que el año anterior. Como se ha explicado anteriormente, este estancamiento en el plazo de cobro es una de las consecuencias de la crisis económica que ha generado una paralización en la financiación consiguiendo que se eleve el índice de morosidad y, por consiguiente, el retraso de los pagos.

Por otro lado, como se puede apreciar en el *gráfico 38*, la masa patrimonial que más ha crecido en el pasivo ha sido el patrimonio neto, pasando de un 14'63% a un 34'17%. Este fuerte incremento de los fondos propios del despacho de arquitectura es en parte debido a la dotación de una reserva voluntaria con el beneficio obtenido del año anterior, así como también al beneficio obtenido del resultado del ejercicio 2014. De esta forma, se puede decir que parte de su autofinanciación es por enriquecimiento, puesto que en el año 2014 está siendo financiada en gran medida por sus beneficios. A pesar de ello, la empresa todavía está descapitalizada y posee aún un exceso de deudas, puesto que su patrimonio neto representa menos del 40% del pasivo total, por lo que podemos decir que la empresa lleva una estrategia arriesgada.<sup>12</sup> De todas maneras, todo parece indicar que existe un cambio en la tendencia, de manera que el despacho de

---

<sup>12</sup> Según el tercer principio general de equilibrio patrimonial la situación ideal es:  $CCPP = (40 - 50)\%$  Pasivo Total.

arquitectura está en una transición de pasar de una estrategia arriesgada a una estrategia más conservadora donde el beneficio está contribuyendo al crecimiento del patrimonio neto de la empresa mediante el incremento de la autofinanciación por enriquecimiento.

Por otra parte, tanto el pasivo no corriente como el corriente han disminuido en 8 y 11 puntos porcentuales, respectivamente. Así, la reducción porcentual del pasivo no corriente está originada, en su gran medida, por la disminución del crédito contraído para la financiación del coche; mientras que la reducción porcentual del pasivo corriente está producida, básicamente, por la disminución de las deudas contraídas con Hacienda Pública y de las remuneraciones pendientes del pago al personal. En este sentido, el pasivo corriente (39'98% del pasivo) sigue siendo muy alto en comparación con el pasivo no corriente (25'85% del pasivo), lo que indica que el despacho de arquitectura no ha mejorado su calidad reconvirtiendo parte de su deuda a corto plazo en largo plazo.

## 6.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

El análisis mediante ratios permite relacionar magnitudes patrimoniales correlacionadas, de manera que su valor es más significativo que el de cada una de ellas por separado. Así, este análisis proporcionará información que sirva tanto para el diagnóstico y evaluación de la empresa, como para contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.

Como se ha explicado anteriormente, el despacho de arquitectura es una empresa de servicios y, por lo tanto, no posee existencias en su activo corriente. Por ello, se ha decidido prescindir del ratio de liquidez puesto que aportaría una información incorrecta sobre la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. De esta manera, la *tabla 18* muestra cuales son los ratios más adecuados para el análisis de la situación de liquidez del despacho de arquitectura.

TABLA 18. Análisis de la situación de liquidez según ratios.

<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>			
	<b>Valor ideal</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ratio de Tesorería</b> $\frac{\text{Realizable + Efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	1	0'82	1'17
<b>Ratio de Disponibilidad</b> $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0'3	0'15	0'22

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como se observa en la tabla adjunta, el ratio de tesorería se sitúa muy próximo y por encima de su valor ideal en el año 2014, lo que se traduce en un exceso de activos corrientes y de recursos ociosos que generan una pérdida de rentabilidad. En este sentido, la evolución de dicho ratio es a mejor, puesto que se pasa de una situación probable de suspensión de pagos en el año 2013 a una situación favorable, casi de equilibrio, donde el despacho de arquitectura es capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Respecto al ratio de disponibilidad, se observa que están por debajo de su valor ideal, tanto para el año 2013 como para 2014, lo que indica que tiene una liquidez inmediata para hacer frente a sus deudas a corto plazo muy baja. En este sentido, a pesar de que existan problemas para atender los pagos, se observa que su evolución es a mejor y está próxima a alcanzar el equilibrio.

Esta descompensación entre el ratio de tesorería y el ratio de disponibilidad es debido a que la empresa posee un gran número de clientes deudores y de dudoso cobro. Por ello, para mejorar el ratio de disponibilidad y colocarlo en una situación de óptima rentabilidad, la empresa podría aplicar descuentos en el servicio a clientes que paguen dentro de unos periodos determinados por el despacho de arquitectura. De todas maneras, hasta que no se reactive del todo la economía, la gestión de cobro será

complicada, puesto que es un asunto que no solamente afecta al sector de la arquitectura sino también a todas las empresas de todos los sectores en general.

### **6.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO**

Los ratios de endeudamiento nos informan sobre el volumen y estructuración de la deuda, así como de la calidad que presenta en cuanto su vencimiento. Además, también nos indican si el beneficio conseguido por la empresa es suficiente para soportar los gastos financieros que la deuda genera. De esta manera, a partir de la *tabla 19*, se procederá al análisis de endeudamiento de la empresa, lo cual servirá para determinar si la estructura financiera del despacho de arquitectura es la apropiada y conveniente.

TABLA 19. Análisis de la situación de endeudamiento según ratios.

<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>			
	<b>Valor ideal</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ratio de Endeudamiento</b>  $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$	0'4 – 0'6	0'85	0'66
<b>Ratio de Autonomía</b>  $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Total Pasivo}}$	0'7 – 1'5	0'17	0'52
<b>Ratio de Solvencia</b>  $\frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Pasivo}}$	>1	1'17	1'52
<b>Ratio de Calidad de la Deuda</b>  $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Total Pasivo}}$	Menor ratio = mejor calidad	0'60	0'61
<b>Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas</b>  $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	<0'04	0'016	0'011
<b>Ratio de Cobertura de Gastos Financieros</b>  $\frac{\text{BAII}}{\text{Gastos Financieros}}$	>1	6'50	9'28

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como se puede observar en la tabla adjunta, el ratio de endeudamiento es elevado, confirmándose que la empresa se encuentra descapitalizada y que existe un excesivo nivel de deuda. Por otro lado, podemos decir que su evolución es a mejor gracias, en parte, al cambio de política más conservadora que parece estar adoptando el despacho de arquitectura al llevar los beneficios a reservas.

Así mismo, el ratio de autonomía está correlacionado con el anterior y confirma la pérdida de autonomía financiera de la empresa y su descapitalización. Como el anterior, también evoluciona a mejor debido a su autofinanciación por enriquecimiento.

Por su parte, el ratio de solvencia mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. En este sentido, como se aprecia en la tabla, su evolución ha sido a mejor, lo que nos indica que la distancia a la quiebra es lejana y va en aumento.

En cuanto a la calidad de la deuda, en lo que a plazo se refiere, podemos observar que es algo elevada y que no ha tenido ninguna evolución, lo que indica que la empresa no ha sabido reconvertir su deuda a corto plazo en largo plazo.

Por otro lado, respecto a los gastos financieros, podemos observar que son muy reducidos y que la empresa genera un beneficio de explotación más que suficiente para dar cobertura a éstos. En este sentido, la cobertura cada vez es mejor puesto que el aumento del beneficio de explotación ha sido debido íntegramente al incremento de las ventas.

## **6.4. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN**

Para el análisis de la política de inversión financiación de la empresa se ha utilizado como instrumento de evaluación el Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF). Esta herramienta financiera refleja las variaciones producidas en los balances de situación durante un determinado periodo de tiempo, mostrando cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos en dicho periodo y cómo han sido invertidos. A continuación, la *tabla 20* nos muestra cómo ha sido la política de inversión financiación del despacho de arquitectura.

TABLA 20. Estado de Origen y Aplicación de Fondos. Años 2013 – 2014.

<b>Estado de Origen y Aplicación de Fondos</b>			
<b>Aplicación</b>		<b>Origen</b>	
Activo No Corriente	1.203'97	Beneficio	8.432.17
Pasivo No Corriente	4.985'77	Amortización	5.618'93
<b>Incremento Fondo de Maniobra</b>	<b>7.861'36</b>		
Realizable	517'68		
Efectivo	220'01		
Pasivo Corriente	7.123'67		
<b>Incremento Fondo de Maniobra</b>	<b>7.861'36</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como podemos observar en la tabla, la empresa se está autofinanciando, tanto por enriquecimiento, es decir, por la congelación de beneficios generados por la empresa y que no son repartidos, como por mantenimiento, es decir, por la amortización destinada a mantener intacto el patrimonio neto de la empresa. De esta manera, se puede confirmar de una manera bastante manifiesta el cambio de tendencia de una estrategia arriesgada hacia una más conservadora por parte del despacho de arquitectura. Por otra parte, aunque esta autofinanciación representa una ventaja al proporcionar solidez a la estructura financiera y permitir la expansión de la empresa sin recurrir al endeudamiento, también puede suponer un inconveniente, puesto que podría impedir a que la empresa realice inversiones más rentables. Por consiguiente, la política de autofinanciación debe ser controlada para que no termine fomentado proyectos de inversión poco rentables para la empresa.

Así mismo, podemos observar que el crecimiento de la empresa es muy reducido, ya que tanto el activo no corriente como el corriente se mantienen en unos valores relativamente bajos. Por otro lado, el endeudamiento también decrece; no obstante, debe tenerse precaución puesto que el pasivo corriente todavía sigue siendo mayor que el pasivo no corriente, lo cual implica que la calidad de la deuda en la empresa sigue siendo mala. Respecto al patrimonio neto, éste se mantiene igual ya que, como se

comentó anteriormente, el beneficio obtenido en el año anterior se dotó íntegramente a reservas.

En cuanto al fondo de maniobra, se aprecia que éste se ha incrementado significativamente. Este aumento es beneficioso debido a que se ha pasado de una situación donde la empresa estaba en suspensión de pagos técnica en el año anterior a una situación por encima del equilibrio, lo cual genera estabilidad y mayores perspectivas de crecimiento para el despacho de arquitectura.

## **6.5. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Con el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias se pretende determinar cuál es el resultado que ha generado la empresa y la evolución que ésta ha experimentado en el tiempo. En este sentido, se trata de una herramienta que se utiliza para el análisis económico de la empresa y consiste en la confección de un formato simplificado de la cuenta de pérdidas y ganancias, en la que se presentan todos sus gastos e ingresos en forma de lista y clasificados en función de su naturaleza.

La metodología a emplear es la misma que se ha utilizado para el análisis del balance de situación. De esta manera, el cálculo de los porcentajes que representan los diferentes conceptos sobre la cifra de ventas, permitirá evaluar la eficacia de la empresa en la obtención de sus resultados y conocer cuáles son las posibles mejoras que optimicen la evolución del resultado futuro. La *tabla 21* muestra el análisis de la cuenta de resultados de ambos años y su porcentaje respecto a las ventas.

TABLA 21. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

<b>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</b>				
	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Ventas	70.542'08	100	127.269'26	100
Gastos Variables	-162'93	0'23	-31.304'51	24'59
<b>Margen Bruto</b>	<b>70.379'15</b>	<b>99'76</b>	<b>95.964'75</b>	<b>75'4</b>
Personal	-37.383'61	52'99	-57.205'20	44'94
Otros Ingresos de Explotación	269'91	0'38	0	0
Otros Gastos de Explotación	-20.423'84	28'95	-20.540'16	16'13
Amortizaciones	-5.608'51	7'95	-5.618'93	4'41
<b>BAII</b>	<b>7.233'1</b>	<b>10'25</b>	<b>12.600'46</b>	<b>9'90</b>
Gastos Financieros	-1.111'81	1'57	-1379'95	1'08
Ingresos Financieros	0	0	22'39	0'017
<b>BAI</b>	<b>6.121'29</b>	<b>8'67</b>	<b>11.242'90</b>	<b>8'83</b>
Impuesto de Sociedades	-1.530'32	2'16	-2.810'72	2'21
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>4.590'96</b>	<b>6'51</b>	<b>8.432'17</b>	<b>6'62</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como se observa en la tabla, la empresa posee una estructura rígida, ya que los gastos variables no son tan significantes si los comparamos con los gastos fijos (90% para el año 2013 y 65% para el año 2014). Así mismo, como se puede apreciar, este gasto variable se incrementa en más de un 24% de un año al otro a causa de un aumento de las ventas en ese ejercicio. En este sentido, este aumento de ventas fue debido a la realización de una serie de proyectos en los que, en algunos casos, por su magnitud, hubo que recurrir a la colaboración de otras empresas, las cuales se encargaron de la prestación de diversos servicios de apoyo al despacho de arquitectura.

De esta manera, el margen bruto de la empresa es grande debido a que los costes variables representan un porcentaje reducido sobre las ventas. Esta estructura de costes variables es favorable, puesto que puede llevar a la empresa a obtener un mayor beneficio. Por otra parte, la evolución del margen bruto fue a menor, debido a que, en el ejercicio 2013, la empresa tuvo costes variables poco significativos y su actividad abarcó proyectos que fueron realizados íntegramente por el despacho de arquitectura, sin necesidad de recurrir a la colaboración de otros profesionales para que realicen parte del trabajo.

En cuanto a los costes fijos, como se ha comentado anteriormente, éstos son altos y se componen, básicamente, de los sueldos y salarios del personal, así como de otros gastos de explotación generados por la actividad de la empresa. Así, el gasto de personal, en términos absolutos, se ha incrementado como consecuencia del aumento de una persona en la plantilla, pero ha disminuido porcentualmente debido a que el margen bruto disminuyó respecto al año anterior. Así mismo, tanto la amortización como otros gastos de explotación se han mantenido estables en términos absolutos aunque, al igual que el gasto de personal, han disminuido en términos relativos.

Por otro lado, los gastos financieros presentan unos valores muy poco significativos, lo que supone una ventaja para la empresa, puesto que si con su BAI tan reducido tuviera que hacer frente a unos gastos financieros excesivamente altos, su resultado sería negativo y tendríamos pérdidas. De esta manera, con un BAI positivo y con una carga impositiva del Impuesto de Sociedades del 25%, obtenemos un beneficio significativo de un 6'62% del importe neto de la cifra de ventas.

A continuación, para analizar la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias, se han calculado los ratios de expansión, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

TABLA 22. Ratios de Expansión.

RATIOS DE EXPANSIÓN	
Ratio de Expansión Ventas	1'8
Ratio de Expansión Margen Bruto	1'36
Ratio de Expansión BAI	1'74
Ratio de Expansión BAI	1'83
Ratio de Expansión BN	1'83

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como se observa en la *tabla 22*, la evolución general de la empresa ha sido positiva, puesto que todos los ratios de expansión han aumentado de valor. Las ventas se han incrementado de un año al otro, aunque también lo han hecho los costes variables, lo cual ha originado una reducción en el margen bruto. A pesar de ello, los costes fijos han podido absorber esa diferencia y han conseguido que el BAI se sitúe con el mismo peso relativo que el año anterior. De esta manera, y al ser los gastos financieros prácticamente iguales para ambos años, se ha conseguido una evolución creciente e idéntica del BAI y del beneficio neto, en términos relativos.

## 6.6. ROTACIÓN DE ACTIVOS

Con el estudio de los ratios de rotación de activos se pretende analizar el rendimiento que la empresa está obteniendo de sus activos, tanto no corrientes como corrientes. El valor ideal será el más alto posible, ya que si los ratios aumentan, menos inversión tendrá que realizar la empresa en sus activos. De esta manera, la *tabla 23* muestra como ha sido la rotación de los activos de la empresa.

TABLA 23. Rotación de Activos.

<b>Rotación de Activos</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ratio de Rotación del Activo</b> $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1'42	2'77
<b>Ratio de Rotación del Activo No Corriente</b> $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo No Corriente}}$	2'45	5'24
<b>Ratio de Rotación del Activo Corriente</b> $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Corriente}}$	3'37	5'88
<b>Ratio de Rotación de Clientes</b> $\frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$	4'13	7'23

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como se observa en la tabla, la tendencia general es positiva, puesto que todos los ratios incrementan su valor. De esta manera, el ratio de rotación del activo muestra que la productividad de los activos de la empresa crece, en especial, debido al aumento de la cifra de ventas en mayor proporción que la disminución del activo total. De igual manera, este hecho vuelve a suceder con el activo no corriente, cuyo decremento provoca que duplique su rendimiento al haber aumentado las ventas del ejercicio.

Así mismo, al incrementar fuertemente las ventas, también el ratio de rotación del activo corriente crece y casi duplica su valor. Esto se debe al escaso crecimiento que se ha producido en las partidas de realizable y efectivo.

Por otro lado, la rotación de clientes es otro ratio importante, puesto que nos indica el tiempo que tardan los clientes en pagar. En este sentido, el ratio de la empresa ha aumentado, lo que significa que los clientes pagan antes, por lo que la empresa disfruta

de una mayor liquidez. A pesar de ello, como se ha analizado en puntos anteriores, la empresa sigue teniendo una cartera grande de clientes deudores y de dudoso cobro, la cual debe ser gestionada para conseguir una mejor liquidez inmediata y posicionar a la empresa en una situación de mayor estabilidad económica

## **6.7. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA**

Uno de los aspectos más significativos en el análisis de la situación económica y financiera de una empresa es el estudio de su rentabilidad, tanto económica como financiera, debido a que permite relacionar el resultado generado en el ejercicio con lo que se ha precisado para desarrollar la actividad empresarial. De esta forma, la *tablas 24* y *25* nos muestran el análisis de la rentabilidad económica y financiera del despacho de arquitectura, respectivamente.

TABLA 24. Análisis de la Rentabilidad Económica.

<b>Rentabilidad Económica</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Rotación del Activo</b> $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1'42	2'77
<b>Margen de Ventas</b> $\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$	0'102	0'099
<b>Rendimiento</b> $\frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$	<b>0'14</b>	<b>0'27</b>
<b>Coste de la Deuda</b> $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo Total}}$	0'026	0'044

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

El análisis comienza con el estudio de la rentabilidad económica o rendimiento, el cual permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. Este rendimiento no se puede analizar individualmente, ya que dependerá del valor que tenga el coste de la deuda, el cual permitirá conocer si ésta es aceptable o no. En este caso, el coste de la deuda corresponderá, únicamente, al coste de la financiación externa puesto que, como se ha comentado anteriormente, la empresa dotó íntegramente sus beneficios a reservas, no repartiéndose, por tanto, dividendos.

De esta manera, como podemos observar en la *tabla 24*, la rentabilidad económica en ambos años es correcta, puesto que se sitúa por encima del coste de la deuda, y ha aumentando casi el doble en el ejercicio 2014. Este aumento es debido a que la empresa ha vendido más y ha reducido su activo, lo que provoca que la rotación del activo se dispare casi en el doble de su valor respecto al ejercicio anterior. Así mismo, el margen de la empresa se ha reducido mínimamente, y junto con el incremento de la rotación del

activo, nos indica que la empresa sigue una política de costes, puesto que aún aumentado sus ventas no han conseguido incrementar dicho margen. Esto es debido, básicamente, a que han ajustado los precios y no han controlado los costes.

A continuación, se presenta la *tabla 25*, que nos muestra el análisis de la rentabilidad financiera de la empresa:

TABLA 25. Análisis de la Rentabilidad Financiera.

<b>Rentabilidad Financiera</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
$\frac{\text{Activo}}{\text{Capitales Propios}}$	6'83	2'92
$\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$	0'84	0'89
<b>Apalancamiento Financiero</b> $\frac{\text{Activo}}{\text{Capitales Propios}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$	5'73	2'60
<b>Efecto Fiscal</b> $\frac{\text{B}^\circ \text{ Neto}}{\text{BAI}}$	0'75	0'75
<b>Rentabilidad</b> $\frac{\text{B}^\circ \text{ Neto}}{\text{Capitales Propios}}$	<b>0'63</b>	<b>0'54</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Por otro lado, la rentabilidad financiera, o también conocida como rentabilidad de los socios de la empresa, indica la relación existente entre el beneficio obtenido y los capitales propios necesarios para que la empresa desarrolle su actividad. En este sentido, a medida que el valor del ratio sea mayor, más beneficiosa será la rentabilidad

financiera de la empresa, puesto que mejor se cubrirán las expectativas de los inversores. Por ello, para determinar si el valor obtenido es adecuado, deberemos compararlo con el otro tipo de inversiones alternativas del mercado financiero, por lo que en este caso nos centraremos en analizar su evolución mediante su descomposición en ratios.

De esta manera, como podemos apreciar en la tabla, teniendo en cuenta que el impacto del efecto fiscal no sufre variación, la evolución de la rentabilidad financiera ha sido a peor, puesto que el apalancamiento se ha visto disminuido en la mitad de su valor respecto al ejercicio anterior. Esta disminución es debida, en parte, a la reducción del activo de la empresa y al gran aumento de los capitales propios en la misma. A pesar de ello, el apalancamiento financiero sigue impulsando la rentabilidad financiera, ya que presenta un valor positivo que favorece a que la deuda aumente la rentabilidad financiera de la empresa. No obstante, a la empresa no le conviene seguir endeudándose más ya que, como se ha visto en puntos anteriores, a pesar de la estrategia más conservadora llevada por el despacho de arquitectura en el último ejercicio, está todavía algo descapitalizada y tiene un exceso de deuda que debería ser corregido y controlado.

## 6.8. ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA

Antes de empezar el análisis del fondo de maniobra, hay que puntualizar que no existen unos únicos criterios de análisis válidos para cualquier empresa de cualquier sector. De esta forma, todo análisis económico financiero debe estar sujeto a las circunstancias que sufre este despacho de arquitectura y este sector empresarial, en particular. Así, para conocer las necesidades reales de financiamiento de la empresa, procederemos a calcular el ciclo de maduración y ciclo de caja de la empresa. La *tabla 26* presenta el cálculo de dichos ciclos, así como los plazos de cobro a clientes y de pago a proveedores.

TABLA 26. Análisis de los Ciclos y de los Plazos (días).

<b>Análisis de los Ciclos y de los Plazos</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Plazo de Cobro	88'33	50'65
Plazo de Pago	131'77	52'61
Ciclo de Maduración	88'33	50'65
Ciclo de caja	-43'44	-1'96

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como se puede observar en la tabla, el plazo de cobro coincide con el ciclo de maduración, lo cual es normal al tratarse de una empresa de servicios en la que sólo existe una etapa del ciclo de maduración, es decir, se vende y se cobra. En este sentido, la empresa ha mejorado su plazo de cobro, puesto que ha pasado de cobrar en 3 meses a 2 meses, aproximadamente. Esto es debido a que, como se ha comentado anteriormente, la empresa incrementó sus ventas en el ejercicio 2014 con la realización de una serie de proyectos, cobrando una gran parte de una forma rápida, bajo contrato. Respecto al cobro por parte del despacho de arquitectura, conviene señalar que éste no suele realizarse en un pago único sino distribuido de la siguiente manera: un primer 10% a modo de paga y señal con el anteproyecto, un 30% con la finalización del proyecto básico, otro 30% al concluirse el proyecto de ejecución y un último 30% al finalizarse la dirección de obra.

Por otra parte, se observa que el ciclo de caja es negativo, el cual es debido al largo plazo de pago a proveedores. En este caso, la empresa recupera su dinero antes de tener que pagar a sus proveedores, lo que le permite iniciar un nuevo ciclo y generar mayores utilidades y rentabilidades. De esta manera, si el pago de proveedores se realiza después de cobrar las ventas, la empresa no tendrá necesidades reales de financiamiento, pues los proveedores son los que están financiando todo el negocio y otras actividades por fuera de él. En este sentido, es propio del sector que este plazo de pago a proveedores sea largo, puesto que, en muchas ocasiones, los proveedores que realizan partes del proyecto no cobran la totalidad de su trabajo hasta que no termine la dirección de obra y el proyecto sea entregado al cliente.

A continuación, la *tabla 27* nos muestra el fondo de maniobra de la empresa calculado para los años 2013 y 2014. De esta manera, se conoce si la empresa dispone de los suficientes recursos para hacer frente a sus deudas más inmediatas, es decir, si una empresa es solvente o no.

TABLA 27. Fondo de Maniobra.

<b>Fondo de Maniobra</b>		
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Fondo de Maniobra</b> Patrimonio Neto + Pasivo No corriente – Activo No Corriente	-4.580'45	3.280'91
<b>Incremento del Fondo de Maniobra</b>	<b>7.861'36</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Cuentas Anuales de “Estudi Aleph” (2015).

Como podemos observar en la tabla, su fondo de maniobra en el año 2013 fue negativo, lo cual ratifica, como se ha visto en puntos anteriores, los problemas de liquidez y de suspensión de pagos técnica para ese año. A pesar de ello, al haber la empresa incrementado su patrimonio neto, la evolución de este ratio ha sido a mejor, posicionándose en una situación nueva de equilibrio. Si bien es cierto que la crisis de la economía española ha contribuido a que el sector haya estado prácticamente paralizado y que las ventas se hayan visto afectadas, “Estudi Aleph”, no obstante, ha podido aumentar sus ventas durante el año 2014. Así pues, considerando las previsiones de la economía para los próximos años y el equilibrio económico alcanzado por la empresa, ésta parece que pueda progresar de cara al futuro.

## 6.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este punto del análisis, resumiremos brevemente la situación económica de la empresa mediante la descripción de sus puntos fuertes y débiles. Además, luego se procederá a proponer diversas medidas correctoras en los casos que sean necesarios.

### Puntos Fuertes

- La empresa se encuentra en transición de pasar de una estrategia arriesgada a una más conservadora, en la que se llevan los beneficios a reservas, permitiéndole mejorar su estructura patrimonial y compensar su descapitalización.
- La empresa ha incrementado sus ventas y ha obtenido un mayor beneficio debido a la estructura rígida que presenta, en la cual sus costes variables han sido poco significantes en comparación con sus costes fijos.
- Los gastos financieros son muy reducidos, los cuales pueden ser totalmente cubiertos y asimilados por un beneficio de explotación más que suficiente.
- La rentabilidad económica es aceptable puesto que cubre perfectamente el coste de la deuda que tiene la empresa. Así mismo, también podemos afirmar que el apalancamiento es aceptable, puesto que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa.
- El plazo del pago a proveedores es largo, el cual favorece a la financiación del negocio y permite a la empresa recuperar su dinero antes.
- Su ciclo de maduración es corto, pues se trata de una empresa de servicios sin existencias en su activo no corriente. De esta manera, habría menos problemas de liquidez, pues sólo existe una etapa de ciclo en la cual se vende el servicio y posteriormente, se cobra.
- El fondo de maniobra se ha incrementado significativamente. Este aumento es beneficioso debido a que se ha pasado de una situación donde la empresa

estaba en suspensión de pagos técnica en el año anterior a una situación por encima del equilibrio que genera estabilidad y mayores perspectivas de crecimiento y desarrollo para el despacho de arquitectura.

### **Puntos Débiles**

- La empresa no está creciendo debido, en parte, a que no ha realizando ninguna inversión en activo no corriente, el cual está disminuyendo. De seguir así, podría quedarse obsoleta y perder capacidad para generar su actividad.
- A pesar de haber mejorado el plazo de cobro, existe todavía en la empresa una gran cantidad de clientes deudores y de dudoso cobro que provoca una pérdida de rentabilidad y de liquidez inmediata para la empresa.
- La liquidez inmediata ha evolucionado a mejor, sin embargo, ésta sigue siendo baja y puede causar problemas para atender los pagos a corto plazo de la empresa.
- La empresa todavía está descapitalizada y posee aún un exceso de deudas que deberían ser corregidas y controladas.
- La calidad de la deuda sigue siendo mala, pues indica que la empresa no ha sabido reconvertir su deuda a corto plazo en largo plazo.
- El margen de ventas de la empresa se ha visto ligeramente reducido, lo que provoca que la empresa obtenga un beneficio menor, al no haberse controlado sus gastos.

### **Recomendaciones**

- Empezar a renovar e invertir en inmovilizado para que la empresa desarrolle su actividad y crezca en función del volumen de sus ventas.

- Gestionar el cobro a nuevos clientes mediante la contratación de un seguro de crédito o servicios financieros que le permita a la empresa disponer de liquidez inmediata si fuere el caso y evitar la morosidad.
- Aplicar descuentos en el servicio a clientes que paguen dentro de unos periodos determinados por el despacho de arquitectura.
- Ampliar su capital y seguir con la nueva estrategia de autofinanciamiento por enriquecimiento para conseguir una estructura patrimonial más adecuada, de manera que gane autonomía financiera y reduzca su endeudamiento.
- Mejorar la calidad de la deuda, reconvirtiendo la deuda contraída con el socio de corto plazo a largo plazo y pactando unas nuevas condiciones que sean beneficiosas tanto para la empresa como para el socio.
- Elevar el margen de ventas mediante el seguimiento de una política de control de costes y potenciar aquellas ventas de los servicios que reporten mayor margen al despacho de arquitectura.

# CAPÍTULO 7

## PROPUESTA DE MEJORA

---

### 7.1. ACCIONES DE MEJORA

Tras haber realizado el análisis tanto interno como externo de la empresa, se procederá a introducir las mejoras que se plantean para "Estudi Aleph". Estas mejoras están directamente relacionadas con los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, definidos respectivamente en las *tablas 7 y 8 del capítulo 3* del presente trabajo. De esta manera, la propuesta de mejora para conseguir dichos objetivos estará determinada en función de la realización de las siguientes acciones:

#### **Acción 1 – Diseño gráfico**

Como se ha visto en el punto del análisis estratégico, al tratarse de un sector dinámico y emprendedor, una de las mejores oportunidades que nos brinda el entorno es el poder desarrollar nuevas líneas de negocio. En este sentido, el despacho de arquitectura debería aprovechar aquella oportunidad para poder ofrecer un nuevo servicio que la diferencie de sus competidores y le proporcione un incremento en las ventas y, por lo tanto, un mayor beneficio económico.

En la actualidad, es de suma importancia para que las empresas prosperen y logren vender más, llevar a cabo una fuerte promoción y comunicación de los productos o servicios que ofrecen, así como tener una imagen corporativa potente y fiel a los valores que se quiere transmitir. Por ello, es una gran oportunidad para "Estudi Aleph" el desarrollar una nueva línea de negocio centrada en el “diseño gráfico”, pues se trata de un servicio fuertemente vinculado a la arquitectura que puede ofrecer ventajas competitivas respecto a otras empresas del sector. Cabe recordar, como se analizó en el punto de los competidores, que únicamente existe un despacho que ofrece este tipo de servicio, siendo además el que ocupa el primer puesto respecto a despachos de arquitectura con una facturación pequeña y presentes en la ciudad de Valencia. Esto nos

da una idea de lo atractivo que puede ser crear esta nueva línea de negocio para la empresa, siempre y cuando se lleve un control y un crecimiento progresivo del mismo y no se descuiden y dejen de fomentar los otros servicios que ya oferta la empresa.

La contratación de profesionales para que se encarguen del diseño gráfico de las empresas está adquiriendo cada vez más importancia, ya que de su servicio puede depender el éxito o fracaso de las mismas, pues su imagen es el primer punto de contacto con el cliente y puede ser el último si el diseño no resulta atractivo e interesante. De esta manera, el diseño gráfico consiste en comunicar y transmitir ideas gráficamente de la forma más clara y concisa posible para su comprensión por parte del público objetivo. Algunos de los principales rasgos característicos del diseñador gráfico, así como sus conocimientos y habilidades, también son compartidos por el perfil profesional del arquitecto, siendo la creatividad y la percepción artística los más destacados. Así mismo, ambas actividades se caracterizan por proporcionar un servicio de diseño en el que la tecnología desempeña un papel relevante, siendo además semejantes sus tareas y descripciones profesionales.

Esta acción orientada a la mejora de la empresa corresponde con la consecución del *objetivo n° 2*. Para el desarrollo de esta acción, será necesaria la formación del actual equipo de arquitectos de la empresa, la cual se llevará a cabo durante el primer año del proceso de mejora. Una vez completado dicho proceso de formación, será durante el segundo año cuando se comience a ofrecer los servicios asociados a esta nueva línea de negocio. Así mismo, es en ese segundo año cuando se proceda a la contratación de un profesional especializado en diseño gráfico, de acuerdo con el *objetivo n° 3*.

En cualquier caso, para implementar la nueva línea de negocio asociada al servicio de diseño gráfico, será necesaria la compra del material informático adecuado, tanto hardware como software. El presupuesto aproximado destinado a la adquisición del ordenador y de los programas informáticos es de 2.800 euros.

### **Acción 2 – Cursos de formación**

Dada la competitividad del mundo laboral actual, es un requisito la formación constante y permanente los miembros de una empresa. Por ello, esta segunda acción que se plantea para el proceso de mejora de “Estudi Aleph” consiste, precisamente, en la realización de aquellos cursos de formación que consideramos más pertinentes.

El primero de los cursos de formación que se plantea para los miembros de la empresa enlaza directamente con la *acción 1* recogida en el punto anterior. Este curso de formación tratará de aportar a la empresa los conocimientos básicos necesarios para implementar los servicios de diseño gráfico. Es conveniente que el curso sea realizado por dos de los miembros de la empresa para que, de esta manera, la dirección y control del nuevo servicio de diseño gráfico pueda ser ejercido de forma indistinta por el equipo de arquitectos, sin que se vea afectada por ello su productividad habitual.

La duración aproximada de este curso de formación en diseño gráfico es de 150 horas, siendo su coste por persona de unos 1.400 euros, los cuales pueden ser financiados en un plazo comprendido entre los 10 meses y los 5 años. La realización de este curso por parte de los miembros de la empresa corresponde a la consecución de los *objetivos n° 2 y n° 8* recogidos en las *tablas 26 y 27*, respectivamente.

Así mismo, el segundo de los cursos de formación que se plantea tiene como finalidad desarrollar por parte de la dirección de la empresa la capacidad de gestión de proyectos orientados a la optimización de sus recursos, así como la consecución de sus objetivos propuestos mediante una perspectiva empresarial orientada en términos de eficacia, calidad y rentabilidad. En este sentido el arquitecto de la empresa, en calidad de gerente de la misma, debería completar su formación personal con un curso específico en *Project Management*. Ello posibilitaría subsanar algunas de las debilidades detectadas en la empresa, en especial su poca visión comercial y empresarial, tal y como se ha mostrado en el *capítulo 4* del presente trabajo.

Según ofertas formativas del Colegio de Arquitectos de Valencia, el precio aproximado de un curso de dirección integrada de proyectos centrado en el *Project & Construction Management*, de 60 horas de duración, es de 700 euros. La realización de este curso corresponde al *objetivo n° 8*.

### **Acción 3 – Política de precios**

Para lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el seno del mercado competitivo, es importante desarrollar e implementar una política de precios que fomente, en último término, el número de ventas así como la satisfacción de sus clientes a la hora de contratar sus servicios. De este modo, dentro de esta acción se propone tres

estrategias diferenciadas de precios, en función de los parámetros de cantidad, recomendación y plazo de pago, tal y como se ha mostrado anteriormente.

Respecto a la estrategia de precios por cantidad, la empresa debe desarrollar una política de descuentos en caso de que un cliente contrate el mismo servicio de forma sucesiva a lo largo del tiempo, o bien diversos servicios simultáneamente. Para mantener esta política de precios es necesario que “Estudi Aleph” establezca claramente el tipo de descuento a aplicar. En este sentido, puede servir como orientación la aplicación de un 5% de descuento en segundos y sucesivos servicios del mismo tipo para un mismo cliente o, de un 5% de descuento para el servicio de menor valor en caso de que se contraten varios a la vez. Por otro lado, en lo referente a la estrategia de aplicar descuentos cuando un cliente venga recomendado por uno antiguo, o recomiende nuestros servicios a un tercero, la naturaleza del descuento puede ser similar a la anteriormente comentada, es decir, un 5%.

En cualquier caso, para la aplicación de los descuentos por cantidad o recomendación, es importante que “Estudi Aleph” lleve a cabo un estudio constante de los precios de la competencia para, de ese modo, adecuar su oferta a la realidad del mercado. Por lo demás, estas dos estrategias corresponden a la consecución del *objetivo n° 1*.

Por otra parte, la estrategia a aplicar en el plazo de pago de los clientes debe consistir en la flexibilidad por parte del despacho de arquitectura a la hora hacer efectivo el cobro de sus servicios. De este modo, en los casos que considere la empresa oportunos, y en especial con aquellos clientes ya conocidos, debería establecerse una política de ampliación del período de pago. Para ello, es importante una actitud conciliadora y dialogante por parte de la empresa y establecer con el cliente los períodos y plazos de pago, así como la forma de control del mismo. En este caso, esta estrategia corresponde con la consecución de los *objetivos n° 1 y 6*.

#### **Acción 4 – Ferias y congresos**

La asistencia a ferias y congresos puede suponer una importante forma de establecer relaciones con otras empresas del sector, así como con potenciales clientes. Por ello, las ferias y congresos facilitan que la empresa se dé a conocer, constituyendo un excelente medio de comunicación para transmitir a todos aquellos clientes potenciales los servicios y valores de la misma. Constituyen, en definitiva, una aceleración del proceso

de venta, lo cual posibilita optimizar la relación de venta-cliente en un entorno que favorece los contactos profesionales.

Teniendo en cuenta el *objetivo n° 4* referido a la penetración y expansión geográfica de la empresa a nivel provincial y autonómico, pueden ser de especial interés, en primer lugar, aquellas ferias de carácter anual que se realicen en la misma ciudad de Valencia, tales como CEVISAMA o Hábitat Valencia, o FIRAMACO en la ciudad de Alicante.

Dada la ubicación cercana de estas ferias y congresos, asumir el coste para la asistencia de la empresa a estos eventos no supone un gran esfuerzo económico, de modo que se puede destinar una cuantía no muy elevada del presupuesto anual para la implementación de esta acción de mejora. Dicha cantidad se fijará, aproximadamente, en unos 500 euros anuales. Por lo demás, para asegurar una presencia efectiva en las ferias y congresos es necesario tener consolidada la imagen corporativa del despacho de arquitectura, punto que será desarrollado en la siguiente acción de propuesta de mejora para la empresa.

#### **Acción 5 – Imagen corporativa**

La imagen corporativa se caracteriza por expresar el conjunto de cualidades que los clientes de la empresa le atribuyen y, por tanto, incide en la forma en que ésta es percibida. De este modo, el desarrollo de la imagen corporativa de una empresa debe ser siempre consecuente con el posicionamiento del servicio o producto que ofrece, siendo además relevante que el nombre corporativo, el logotipo y la imagen sean coherentes.

En el caso de “Estudi Aleph” es conveniente que su imagen corporativa corresponda con la infografía presentada en el *gráfico 38*, manteniéndose en todo momento los colores y tipografía de la empresa. Estos elementos deberían aparecer en un rótulo de la fachada así como en una placa de metacrilato junto a la puerta de acceso a las oficinas, de forma que la empresa sea fácilmente identificable por sus clientes y proyecte una imagen de seriedad profesional. La elaboración de la cartelería, por lo tanto, debe ir en consonancia con las tarjetas de visita y material de oficina del que ya dispone la empresa siguiendo el diseño de la imagen corporativa establecida.

El coste de la elaboración e instalación de un rótulo exterior de 150x50 cm es, según presupuesto, de 125 euros, siendo su colocación posible por la situación de las oficinas en el entresuelo del edificio. Por su parte, el precio de la placa de metacrilato rotulada,

de 30 x 21 cm, especificando en ella la empresa con su logotipo y el horario de apertura de las oficinas, es de 90 euros. La realización de esta acción corresponde con la consecución de los *objetivos n° 5 y 7*.

### **Acción 6 – Presencia en Internet**

En el contexto empresarial actual, la presencia en Internet es un requisito para cualquier empresa que quiera consolidarse en el mercado competitivo, y en especial en el referido a los servicios ofertados por un estudio de arquitectura como es “Estudi Aleph”. En este sentido, y para que la presencia en Internet sea lo más eficaz posible, no parece que sea suficiente contar con una mera página web, sino que la actividad desarrollada debe ser mucho más activa y aprovecharse, en la medida de lo posible, de las tecnologías 2.0 y redes sociales. Ello contribuirá a la cercanía de la empresa con sus clientes y humanizará la actividad desempeñada.

De este modo, junto con la página web de la que ya dispone el estudio de arquitectura, es conveniente ampliar su presencia en redes sociales tales como Facebook, Twitter y YouTube, así como desarrollar un blog o bitácora corporativa. Ello permitirá, por un lado, mantener una política de comunicación y marketing de la empresa mucho más fluida y, a su vez, tangibilizar de modo eficaz los productos y servicios ofrecidos.

En cualquier caso, es conveniente hacer ciertas modificaciones en la página web de la empresa para, de ese modo, adecuar su estética a los principios de la imagen corporativa que debe caracterizarla y, principalmente, para hacerla más accesible, reorganizar la información, incluir un área exclusiva para clientes, incorporar la información referida al nuevo servicio de diseño gráfico ofrecido y añadir los enlaces permanentes al blog y redes sociales. El coste de la modificación de la página web es de 225 euros. En definitiva, la ventaja de los cambios en la página web y de una correcta utilización de las redes sociales es que, a coste prácticamente cero, puede aumentarse considerablemente el valor intangible de la propia empresa, siendo así que se vería reforzada la consecución de los *objetivos n° 5, 6 y 7*.

## 7.2. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

A continuación, y para poder hacernos una idea del ritmo de implantación y la temporalidad en la que se ejecutará el plan de mejora, se presenta la *tabla 28*. Ésta muestra el cronograma correspondiente al cumplimiento de los objetivos marcados según el desarrollo de cada una de las acciones planteadas y llevadas a cabo durante los próximos años.

TABLA 28. Cronograma de implantación de las acciones de mejora para "Estudi Aleph".

CRONOGRAMA						
OBJETIVOS		ACCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1	Incremento de las ventas	Política de Precios	X	X	X	X
2	Nueva línea de negocio	Diseño Gráfico		X	X	X
3	Crecimiento del nº de trabajadores	Diseño Gráfico		X	X	X
4	Expansión geográfica	Ferias y Congresos		X	X	X
5	Notoriedad de la marca	Imagen Corporativa	X			
		Presencia en Internet	X	X	X	X
6	Satisfacción del cliente	Política de Precios	X	X	X	X
		Presencia en Internet	X	X	X	X
7	Calidad percibida	Imagen Corporativa	X			
		Presencia en Internet	X	X	X	X
8	Motivación y formación	Cursos de formación	X			

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Como se puede apreciar en la tabla, desde el primer año se aplicará la nueva política de precios y se revisará la presencia en Internet por parte de la empresa. Así mismo, en el primer año de la propuesta de mejora se desarrollará la imagen corporativa de la empresa y se realizarán los cursos de formación. Por su parte, es a partir del segundo año del plan propuesto cuando se comenzará a asistir de forma sistemática a aquellos congresos y ferias que se consideren más relevantes y se procederá a ofrecer el nuevo servicio de diseño gráfico. Así mismo, es en ese segundo año cuando se contratará

nuevo personal especializado en los servicios de diseño gráfico. Con todas estas acciones, por tanto, se espera conseguir la consecución de los ocho objetivos propuestos, teniendo en cuenta que algunas de dichas acciones corresponden, de hecho, a más de un objetivo.

### **7.3. INGRESOS Y COSTES ESTIMADOS**

Para poder valorar de mejor forma todas estas acciones se presenta a continuación, de modo desglosado, una relación de los ingresos y costes estimados que se derivan de las acciones propuestas durante los próximos años.

TABLA 29. Relación de ingresos y gastos para la propuesta de mejora.

	<b>Año Referencia</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ingresos por servicios ya ofrecidos	127.269'26	133.632'72	139.996'19	146.359'65	152.723'11
Ingresos por diseño gráfico			13.440	14.784	16.128
<b>Total Ingresos</b>	<b>127.269'26</b>	<b>133.632'72</b>	<b>153.436'19</b>	<b>161.143'65</b>	<b>168.851'11</b>
Gastos variables	-31.304'51	-32.869'73	-34.434'96	-36.000'18	-37.565'41
Sueldos del personal ya existente	-57.205'20	-58.349'30	-59.516'29	-60.706'61	-61.920'74
Sueldo diseñador gráfico			-10.300	-10.300	-10.300
Gastos de explotación	-26.159'09	-26.682'27	-27.215'91	-27.760.23	-28.315'44
Rediseño de la página web		-225	-225	-225	-225
Rótulo y placa metacrilato		-215			
Ordenador y software			-2.800		
Curso project management		-700			
Curso diseño gráfico		-2.800			
Ferías y congresos			-500	-500	-500
<b>Total Costes</b>	<b>116.026'36</b>	<b>121.841'30</b>	<b>134.992'16</b>	<b>135.492'02</b>	<b>138.826'59</b>
Resultado antes de impuestos	11.242'90	11.791'42	18.444'03	25.651'63	30.024'52
Impuesto sobre beneficios	-2.810'75	-2.947'85	-4.611'01	-6.412'90	-7.506'13
<b>Resultado neto</b>	<b>8.432'17</b>	<b>8.843'56</b>	<b>13.833'02</b>	<b>19.238'72</b>	<b>22.518'39</b>

Fuente: Elaboración Propia (2015).

Respecto a los ingresos, tal y como se puede apreciar, se ha estimado un aumento progresivo de las ventas de hasta un 20% para el cuarto año de implantación de las mejoras. Esta perspectiva optimista se debe a varios factores tales como la previsión de crecimiento económico tras la salida de las crisis y la implantación de las acciones

concretas de mejora desarrolladas por “Estudi Aleph”. Ello, por lo demás, satisface el objetivo de incrementar las ventas marcado por la empresa.

En lo referente a los ingresos específicos obtenidos por la nueva línea de negocio de diseño gráfico, implantada a partir del segundo año del proceso de mejora, se ha estimado un promedio de cuatro encargos al mes facturados cada uno de ellos con una media de 35 euros/hora. Así mismo, se ha estimado un aumento anual progresivo de los ingresos obtenidos por esta nueva línea de negocio. De este modo, en el tercer año del proceso de mejora se prevé un aumento del número de ventas del 10% y en el cuarto año de un 20% sobre la facturación base correspondiente al primer año de implantación de dicho servicio.

A la hora de ofertar esta nuevo servicio, y con el fin de mantener un estándar elevado de calidad, se hace necesario no sólo la formación por parte de los miembros de la empresa sino también la contratación de un profesional encargado de la gestión de los proyectos relacionados con este nuevo servicio. En cualquier caso, el volumen de negocio y los ingresos derivados del servicio de diseño gráfico no permiten la contratación de una persona a tiempo completo, por lo que, hasta que la previsión de crecimiento lo permita, se procederá únicamente a la contratación de un diseñador gráfico a tiempo parcial.

Finalmente, se puede apreciar en la tabla la distribución de los gastos anuales referidos tanto al mantenimiento y actualización de la página web, a partir del primer año de mejora, así como el presupuesto dedicado a la asistencia a ferias y congresos, a partir del segundo año. También se recogen los gastos puntuales referidos a los rótulos y placas identificativas de la empresa, la adquisición de nuevo equipo informático y la realización de cursos formativos.

Tal y como se puede apreciar, la implementación de las acciones de mejora que se han propuesto es perfectamente viable y asumible por la empresa, permitiendo, además, un aumento considerable de los beneficios netos de la misma. En cualquier caso, siempre será necesario que el estudio de arquitectura esté pendiente de las fluctuaciones del mercado y de la demanda, adaptando de este modo su plan de mejora a todas aquellas necesidades que puedan detectarse, manteniendo por tanto una actitud dinámica e innovadora.

## 7.4. CONTROL DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Para un desarrollo eficaz de la propuesta de mejora del despacho de arquitectura “Estudi Aleph” es importante llevar a cabo un conjunto de métodos o mecanismos de control que nos permitan detectar posibles fallos o desviaciones con respecto a los objetivos propuestos, de modo tal que la empresa sea capaz de tomar a tiempo las medidas correctivas oportunas. La información necesaria para evaluar y controlar la propuesta de mejora puede definirse en los siguientes términos:

- Análisis de ventas: Se trata de medir y controlar de modo periódico el volumen de ventas que realiza la empresa para, de este modo, evaluar el cumplimiento del objetivo propuesto con respecto al incremento estimado de la facturación. En caso de detectarse desvíos significativos será necesario analizar a qué son debidos y revisar, en cualquier caso, la política de ventas. Es importante, en definitiva, controlar el número de visitas mensuales que recibe el despacho de arquitectura en relación con el número de contrataciones que se producen así como el volumen de nuevos clientes.
- Análisis de la cuota de mercado: Consiste en tener presente en todo momento el desarrollo y actividades tanto de la propia empresa como de la competencia para, así, obtener una idea clara de la cuota de mercado que asume el despacho de arquitectura. Para este tipo de análisis es relevante tener un control del porcentaje de potenciales clientes que acaban contratando finalmente los servicios de “Estudi Aleph”, así como tener presente en qué medida los clientes vuelven a contratar los servicios del despacho de arquitectura o recomiendan sus servicios a nuevos clientes.
- Análisis de la satisfacción del cliente: En relación con lo anterior, es importante tener presente la satisfacción de los clientes así como sus opiniones, comentarios y sugerencias, ya que ello influirá en el hecho de que vuelvan a contratar o recomienden los servicios de la empresa. Así mismo, es conveniente, en la medida de lo posible, conocer el número de clientes que dejan de contratar sus servicios, y el por qué.

- Análisis de las campañas de comunicación: Se trata de cuantificar y analizar el impacto de las acciones de comunicación realizadas por el despacho de arquitectura a través, especialmente, de Internet y redes sociales para, de ese modo, comprobar su eficacia y el grado de *engagement* por parte de los clientes. Así mismo conviene tener en cuenta si dichas acciones de comunicación y los contactos establecidos en ferias y congresos se traducen en un aumento significativo del volumen de ventas.

En definitiva, de lo que se trata con todas estas medidas de control es de llevar a cabo de modo constante un análisis estratégico de la propuesta de mejora que permita al estudio de arquitectura identificar de modo claro y concreto sus oportunidades y aspectos problemáticos. Una atención constante sobre el proceso de mejora, entendido desde la perspectiva de un modelo perfectible, posibilitará, por tanto, la adecuación del mismo a aquellos cambios coyunturales que puedan producirse, así como adaptarse del mejor modo posible a la realidad económica y las posibles fluctuaciones del mercado.

# CAPÍTULO 8

## CONCLUSIONES

---

La crisis económica iniciada en 2007 ha supuesto una de las mayores recesiones que ha sufrido nuestro país a lo largo de estos últimos años, pues ha afectado de manera especial a la construcción y, por ende, a todos los otros sectores que en él se apoyan, tal y como es el caso de la arquitectura. Así, el aspecto más dramático de esta crisis ha sido la rápida destrucción de empleos que se ha producido como consecuencia del desmoronamiento de este sector, en la cual muchos arquitectos han quedado en una situación de pobreza y desempleo.

En este sentido, los profesionales de la arquitectura se han visto fuertemente perjudicados por la mala marcha del sector de la construcción, el cual repercute directamente tanto sobre el ámbito empresarial como en el bienestar de los individuos, pues la disponibilidad y accesibilidad a una vivienda digna son una de las mayores preocupaciones de los individuos de nuestra sociedad.

En cualquier caso, a partir de lo expuesto en el presente trabajo podemos afirmar que la crisis del sector en la Comunidad Valenciana se ha visto intensificada por una actividad constructora desmedida y por unas actuaciones urbanísticas centradas, principalmente, en megaproyectos y megaeventos. No obstante, una vez superado el momento más grave de la crisis iniciada en 2007, las previsiones para el sector de la construcción para los próximos años son relativamente buenas. En este sentido, el despacho de arquitectura "Estudi Aleph" deberá poder aprovechar todas las oportunidades de negocio que le ofrezca dicho sector. De esta manera, y centrándonos en la empresa objeto de estudio del presente trabajo, podemos formular las siguientes conclusiones:

- "Estudi Aleph" cuenta con un equipo de trabajadores con conocimientos y habilidades consolidadas, proyectando una arquitectura creativa, innovadora y contemporánea que está centrada en las necesidades de sus clientes.

- Las principales debilidades de la empresa son su poca visión comercial y empresarial, pues no dispone de ningún plan estratégico hasta el momento.
- Las mejores oportunidades que le brinda el entorno al despacho de arquitectura son ampliar los servicios o la línea de negocio, así como hacer un uso intensivo de Internet y del mundo de las aplicaciones informáticas.
- Existe una elevada competencia en el sector, en la ciudad de Valencia; por ello es fundamental que la empresa se diferencie del resto ofreciendo un servicio de calidad donde la satisfacción del cliente sea una de sus mayores características.
- Pese a la situación de crisis económica, la empresa ha sabido hacerla frente pasando de una situación de suspensión de pagos técnica a un equilibrio que genera estabilidad y mayores perspectivas de crecimiento y desarrollo.
- Es apropiado que "Estudi Aleph" siga adoptando una política conservadora en la cual se lleve los beneficios a reservas, pues de esta manera se mejorará su estructura patrimonial y contribuirá a la capitalización de la empresa.
- Es necesario que la empresa oriente adecuadamente su situación económico-financiera a una reducción progresiva de la deuda a corto plazo, consiguiendo reconvertir su deuda a un largo plazo.
- La misión, visión y valores del despacho de arquitectura deben estar claramente definidos con el fin de fundamentarse una ideología y unas pautas a seguir por la empresa, de manera que sirvan de base para enunciar los objetivos que "Estudi Aleph" se plantea lograr en el futuro.
- La diferenciación mediante el provecho de sus mejores fortalezas, tales como la creatividad y la capacidad resolutoria y profesional que posee el despacho de arquitectura, debe convertirse en su principal estrategia, pues permitirá a la empresa satisfacer las necesidades del cliente, diferenciarse de la competencia y mejorar su situación estratégica en el mercado.

- La calidad del servicio es un factor primordial a tener en cuenta por "Estudi Aleph", pues ésta ayudará a mejorar la percepción del cliente y a satisfacer sus necesidades, de manera que el cliente pueda repetir encargo y difunda su buena experiencia haciendo que ello se convierta en una forma de promoción de la empresa.
- Para "Estudi Aleph" gran parte de la captación de nuevos clientes viene derivada de Internet; por ello, es requisito necesario que el despacho de arquitectura esté al tanto de todos los nuevos medios de comunicación nacidos en esta era tecnológica, utilizándolos como herramientas de trabajo, estudio y comunicación.
- Es necesario que "Estudi Aleph" lleve a cabo una serie de acciones que estén adaptadas a sus necesidades y a los objetivos perseguidos, en especial aumentando el valor percibido por parte de los clientes de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Las acciones de mejora que el presente trabajo propone a "Estudi Aleph" son:
  - o Ampliar la línea de negocio ofertando servicios de diseño gráfico.
  - o Realizar cursos de formación que doten a los miembros de la empresa de conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.
  - o Llevar a cabo una política definida de precios.
  - o Aumentar sus relaciones profesionales mediante la asistencia a ferias y congresos especializados.
  - o Desarrollar una imagen corporativa que dote de notoriedad y dinamismo a la empresa.
  - o Potenciar su presencia en Internet y el uso de las redes sociales.
- En definitiva, las acciones propuestas deben alcanzar el objetivo primero de este trabajo, es decir, lograr la consolidación de "Estudi Aleph" en su sector. Para ello es importante entender el plan de mejora propuesto como un proyecto perfectible, revisable y controlado de modo continuo.

# BIBLIOGRAFÍA

---

## CONSULTAS IMPRESAS:

- AMAT, O. (2008): *Análisis económico financiero*. Barcelona: Gestión 2000.
- ANDRÉS, J.M. (2007): *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- COHEN, W. (2001): *El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. Bilbao: Deusto.
- DAVID, F. (2013): *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- GANE, C. y SARSON T. (1987): *Análisis estructurado de sistemas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- GARCÍA, G. y DOLS, I. (2006a): *Arquitecto y profesión. Vol. 1: Cómo conseguir más y mejores proyectos*. Barcelona: Gustavo Gili.
- GARCÍA, G. y DOLS, I. (2006b): *Arquitecto y profesión. Vol. 2: Cómo dirigir a las personas y organizar el estudio*. Barcelona: Gustavo Gili.
- GARCÍA, J. (2010): “Crisis económica y dinámica del ajuste inmobiliaria en España”. En VV. AA.: *Crisis Global: hacia un nuevo modelo económico y social*. España: Federación de Cajas de Ahorro Vasco-Navarras, pp. 171-182.
- GARCÍA, J. y MAS, M. (2000): *La vivienda y el sector de la construcción en España*. Valencia: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- GARRIDO, S. y RODRÍGUEZ, J.M. (2002): *Estrategia y política de empresa*. Madrid: Pirámide.

- JORDÁ, A.; HERRERO, A.; BOZA, A. y GRAU, G. (2009): *La economía de la información para la administración de empresas*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008): *Principios del marketing*. México: Pearson Educación.
- MARTÍN, M. (2005): *Arquitectura de Marcas*. Madrid: ESIC.
- MCCARTHY, J. y PERREAULT, W. (1987): *Comercialización: un enfoque general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- MIQUEL, S.; PARRA, F.; LHERMIE, C. y MIQUEL, M. J. (2008): *Distribución comercial*. Madrid: ESIC.
- MUNUERA, J. (2007): *Estrategias de marketing*. Madrid: ESIC.
- MUÑOZ, A. (2007): *Iniciación a la arquitectura*. Barcelona: Reverte.
- OLTRA, F. (2008): *Dirección de recursos humanos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- PERÉZ, M. (1992): *Economía Urbana*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- PICKAR, R. (1997): *Marketing para empresas de diseño de proyectos*. Barcelona: Gustavo Gili.
- PORTER, M. (2003): *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- RUBIO, J. (1999): *Organización y comercialización de un estudio de arquitectura*. Madrid: Fundación Diego de Sagredo.
- SHILLER, R. (2009): *El estallido de la burbuja: cómo se llegó a la crisis y cómo salir de ella*. Barcelona: Gestión 2000.
- YOURDON, E. (1993): *Análisis estructurado moderno*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

**CONSULTAS ELECTRÓNICAS:**

ACTIBVA: “El sector de la construcción en España”. En: <http://www.actibva.com/magazine/economia/el-sector-de-la-construccion-en-espana> (consultado el 14/02/2015).

ARQUETING: “Organización interna del estudio”. En: [http://www.arqueting.com/pdf/Organizacion\\_interna\\_del\\_estudio\\_de\\_arquitectura.pdf](http://www.arqueting.com/pdf/Organizacion_interna_del_estudio_de_arquitectura.pdf) (consultado el 25/04/2015).

B.O.E.: “Real Decreto 233/2013, por el que se regula el Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbanas, 2013-2016.”. Boletín Oficial del Estado. En: [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-3780](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-3780) (consultado el 27/02/2015).

CÁMARA DE CONTRATISTAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA: “El sector de la construcción y las infraestructuras de la Comunidad Valenciana”. En: <http://www.cccv.es/pdfs/CCCV%20-%20Situacion%20Sector%20Construccion%20CV%20%2823%20mayo%202012%29%20DOCUMENTO%20FINAL.pdf> (consultado el 25/02/2015).

DATOS MACRO: “Principales indicadores económicos”. En: <http://www.datosmacro.com> (varias consultas).

EL ECONOMISTA: “Ranking nacional de empresas por facturación”. En: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/> (consultado el 03/03/2015).

ESTUDIO MARRERO: “Guía práctica autopromotor”. En: <http://www.estudiomarrero.com/consejos.html> (consultado el 26/04/2015).

EURIBOR DIARIO: “Evolución del Euribor mensual”. En: [http://www.euribordiarario.es/historico\\_mensual.html](http://www.euribordiarario.es/historico_mensual.html) (consultado el 28/04/2015).

EURIBOR RATES.EU: “Evolución del Euribor”. En: <http://es.euribor-rates.eu/euribor-valor-12-meses.asp> (consultado el 28/04/2015).

I.N.E.: Instituto Nacional de Estadística. En: [www.ine.es](http://www.ine.es) (varias consultas).

I.N.E.: “Encuesta de condiciones de vida 2013”. Instituto Nacional de Estadística.  
<http://www.ine.es/prensa/np844.pdf> (consultado el 17/04/2015).

ITEC: “Sumario del informe Euroconstruct”. En: <http://itec.es/servicios/estudios-mercado/euroconstruct-sumario-ultimo-informe/> (consultado el 02/03/2015).

MINISTERIO DE FOMENTO: “Informe sobre el stock vivienda nueva 2013”. En:  
[http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/8B35AC30-59A6-42CE-AC66-6816C6426B81/125956/SVN\\_13.pdf](http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/8B35AC30-59A6-42CE-AC66-6816C6426B81/125956/SVN_13.pdf) (consultado el 08/03/2015).

MINISTERIO DE FOMENTO: “Anuario estadístico 2012”. En:  
<http://www.fomento.gob.es/MFOM.CP.Web/handlers/pdfhandler.ashx?idpub=BOW014> (consultado 03/04/2015).

REVISTASICE: “Sobre el peso del sector de la construcción en la economía española”.  
En: [http://www.revistasice.com/cachepdf/BICE\\_2944\\_31-46\\_E21C32AEEB39C0D61155B646D73A6FBF.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/BICE_2944_31-46_E21C32AEEB39C0D61155B646D73A6FBF.pdf) (consultado el 18/02/2015).

SARQ: “III Estudio laboral sobre el sector de la Arquitectura”. Sindicato de Arquitectos de España. En: <https://sindicatoarquitectos.wordpress.com/2013/10/07/iii-estudio-laboral-sobre-el-sector-de-la-arquitectura/> (consultado el 14/04/2015).

### **PRENSA DIGITAL:**

ABC (30/07/2014): “Así transformará Valencia los terrenos de la Copa América”. En  
<http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20150420/abci-concurso-veles-vens-201504201326.html> (consultado el 26/02/2015).

ABC (21/04/2015): “Veles e Vents: el icono de la Copa América sale a concurso por 30.000 euros al mes”. En: <http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20150420/abci-concurso-veles-vens-201504201326.html> (consultado el 26/02/2015).

CINCO DÍAS (16/04/2015): “Los Colegios Profesionales aplauden la retirada de la ley”. En:

[http://cincodias.com/cincodias/2015/04/15/economia/1429125488\\_847231.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/04/15/economia/1429125488_847231.html)

(consultado el 11/05/2015).

EL ECONOMISTA (29/04/2015): “El Euríbor cerrará abril en el mínimo del 0,18% y abaratará las hipotecas en 278 euros anuales”. En:

<http://www.economista.es/economia/noticias/6670121/04/15/El-Euribor-cerrara-abril-en-el-minimo-del-018-y-abaratara-las-hipotecas-en-278-euros-anuales.html#.Kku85y93f7R6jVZ> (consultado el 04/05/2015).

EL MUNDO (25/03/2011): “Castellón inaugura su aeropuerto con 150 millones de inversión pero sin vuelos”. En:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/25/castellon/1301042450.html>

(consultado el 26/02/2015).

EL PAÍS (26/07/2009): “Los brotes verdes del 59”. En:

[http://elpais.com/diario/2009/07/26/negocio/1248612742\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/07/26/negocio/1248612742_850215.html)

(consultado el 08/02/2015).

EL PAÍS (28/07/2010): “Han destrozado todas nuestras expectativas”. En:

[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2010/07/28/actualidad/1280268001\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2010/07/28/actualidad/1280268001_850215.html)

(consultado el 06/05/2015).

EL PAÍS (18/06/2013): “Los arquitectos se reivindican frente a los ingenieros”. En:

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/06/18/catalunya/1371586229\\_766577.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/06/18/catalunya/1371586229_766577.html)

(consultado el 11/05/2015).

EL PAÍS (08/11/2013): “El consorcio de Valencia arrastra una deuda cercana a los 400 millones de euros”. En:

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/08/valencia/1383941251\\_262050.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/08/valencia/1383941251_262050.html)

(Consultado el 26/02/2015).

EL PAÍS (23/03/2014): “Castellón, tres años sin aviones”. En:

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/03/23/valencia/1395596996\\_675245.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/03/23/valencia/1395596996_675245.html)

(consultado el 26/02/2015).

EL PAÍS (30/06/2014): “Evolución de la población de España”. En:

[http://elpais.com/elpais/2014/06/30/media/1404146843\\_078473.html](http://elpais.com/elpais/2014/06/30/media/1404146843_078473.html)

(consultado el 28/04/2015).

EL PAÍS (14/11/2014): “Los desahucios siguen aumentando en 2014 pese a que caen los embargos”. En: [http://economia.elpais.com/economia/2014/11/13/actualidad/1415880017\\_059766.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/13/actualidad/1415880017_059766.html) (consultado el 06/05/2015).

EL PAÍS (12/03/2015): “Ryanair conectará Castellón con Londres y Bristol tras el verano”. En: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/03/11/valencia/1426071053\\_292501.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/03/11/valencia/1426071053_292501.html) (consultado el 26/02/2015).

EL PAÍS (13/04/2015): “La marcha de Camps abre otro embrollo judicial”. En: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/04/13/valencia/1428949053\\_782807.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/04/13/valencia/1428949053_782807.html) (consultado 27/04/2015).

EL PAÍS (30/04/2015): “La caída de los precios se modera al 0,6% en abril por la subida de la luz”. En: [http://economia.elpais.com/economia/2015/04/30/actualidad/1430380654\\_239055.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/04/30/actualidad/1430380654_239055.html) (consultado el 05/05/2015).

EL PAÍS (05/05/2015): “El turismo consolida la mejora laboral”. En: [http://economia.elpais.com/economia/2015/05/05/empleo/1430806745\\_256579.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/05/empleo/1430806745_256579.html) (consultado el 07/05/2015).

LAS PROVINCIAS (13/01/2011): “Benidorm ultima la guía de rascacielos con las 70 torres que completan su sky line”. En: <http://www.lasprovincias.es/v/20110113/alicante/benidorm-ultima-guia-rascacielos-20110113.html> (consultado el 26/02/2015).

# ANEXOS

---

# BALANCE DE SITUACION

Empresa 13 ESTUDI ALEPH, S.L. 13  
Condiciones PERIODO : 01-01-13 / 31-12-13

Fecha 04-03-15

## A C T I V O

EJERCICIO 13

A) ACTIVO NO CORRIENTE	28.683,72
I. Inmovilizado intangible	148,87
6. Aplicaciones informáticas	148,87
206. Aplicaciones informáticas	340,86
2806. Amortización acumulada de aplicaciones informáticas	- 191,99
II. Inmovilizado material	28.534,85
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	28.534,85
214. Utillaje	203,60
216. Mobiliario	4.759,47
217. Equipos para procesos de información	6.831,63
218. Elementos de transporte	23.637,47
2814. Amortización acumulada de utillaje	-79,04
2816. Amortización acumulada de mobiliario	- 881,82
2817. Amortización acumulada de equipos para procesos de infor	-2.123,38
2818. Amortización acumulada de elementos de transporte	-3.813,08
B) ACTIVO CORRIENTE	20.887,89
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	17.072,64
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	17.072,64
430. Clientes	17.245,09
436. Clientes de dudoso cobro	3.132,00
490. Deterioro de valor de créditos por operaciones comerciale	-3.304,45
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.815,25
1. Tesorería	3.815,25
570. Caja, euros	32,94
572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	3.782,31
TOTAL ACTIVO	49.571,61

# BALANCE DE SITUACION

Empresa 13 ESTUDI ALEPH, S.L. 13  
Condiciones PERIODO : 01-01-13 / 31-12-13

Fecha 04-03-15

## PATRIMONIO NETO Y PASIVO

EJERCICIO 13

A) PATRIMONIO NETO	7.253,48
A-1) Fondos propios	7.253,48
I. Capital	3.010,00
1. Capital escriturado	3.010,00
100. Capital social	3.010,00
III. Reservas	- 347,48
1. Legal y estatutarias	435,59
112. Reserva legal	435,59
2. Otras reservas	- 783,07
113. Reservas voluntarias	- 783,07
VII. Resultado del ejercicio	4.590,96
129. Resultado del ejercicio	4.590,96
B) PASIVO NO CORRIENTE	16.849,79
II. Deudas a largo plazo	16.638,31
5. Otros pasivos financieros	16.638,31
173. Proveedores de inmovilizado a largo plazo	16.638,31
IV. Pasivos por impuesto diferido	211,48
479. Pasivos por diferencias temporarias imponibles	211,48
C) PASIVO CORRIENTE	25.468,34
III. Deudas a corto plazo	16.835,20
5. Otros pasivos financieros	16.835,20
523. Proveedores de inmovilizado a corto plazo	5.824,48
551. Cuenta corriente con socios y administradores	11.010,72
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	8.633,14
1. Proveedores	28,14
400. Proveedores	28,14
3. Acreedores varios	661,86
410. Acreedores por prestaciones de servicios	661,86
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	3.427,94
465. Remuneraciones pendientes de pago	3.427,94
5. Pasivos por impuesto corriente	467,08
4752. Hacienda Pública, acreedora por impuesto sobre sociedades	467,08
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	4.048,12
4750. Hacienda Pública, acreedora por IVA	2.956,23
4751. Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	1.091,89
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	49.571,61

# CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS

Empresa 13 ESTUDI ALEPH, S.L. 13  
Condiciones PERIODO : 01-01-13 / 31-12-13

Fecha 04-03-15

1. Importe neto de la cifra de negocios	70.542,08
b) Prestaciones de servicios	70.542,08
4. Aprovisionamientos	- 162,93
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	- 162,93
5. Otros ingresos de explotación	269,91
6. Gastos de personal	-37.383,61
a) Sueldos, salarios y asimilados	-35.800,00
b) Cargas sociales	-1.583,61
7. Otros gastos de explotación	-20.423,84
a) Servicios exteriores	-16.701,17
b) Tributos	- 418,22
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-3.304,45
8. Amortización del inmovilizado	-5.608,51
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ( 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 )	7.233,10
13. Gastos financieros	-1.111,81
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-1.111,81
A.2) RESULTADO FINANCIERO ( 12 + 13 + 14 + 15 + 16 )	-1.111,81
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS ( A.1 + A.2 )	6.121,29
17. Impuesto sobre beneficios	-1.530,32
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS ( A.3 + 17 )	4.590,96
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO ( A.4 + 18 )	4.590,96

# BALANCE DE SITUACION

Empresa 14 ESTUDI ALEPH, S.L. 14  
Condiciones PERIODO : 01-01-14 / 31-12-14

Fecha 04-03-15

## A C T I V O

EJERCICIO 14

A) ACTIVO NO CORRIENTE	24.268,76
I. Inmovilizado intangible	36,39
6. Aplicaciones informáticas	36,39
206. Aplicaciones informáticas	340,86
2806. Amortización acumulada de aplicaciones informáticas	- 304,47
II. Inmovilizado material	23.028,40
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	23.028,40
214. Utillaje	203,60
216. Mobiliario	4.759,47
217. Equipos para procesos de información	6.831,63
218. Elementos de transporte	23.637,47
2814. Amortización acumulada de utillaje	- 118,56
2816. Amortización acumulada de mobiliario	-1.357,77
2817. Amortización acumulada de equipos para procesos de infor	-3.332,36
2818. Amortización acumulada de elementos de transporte	-7.595,08
VI. Activos por impuesto diferido	1.203,97
474. Activos por impuesto diferido	1.203,97
B) ACTIVO CORRIENTE	21.625,58
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	17.590,32
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	17.661,30
430. Clientes	17.661,30
436. Clientes de dudoso cobro	1.132,00
490. Deterioro de valor de créditos por operaciones comerciales	-1.132,00
3. Deudores varios	- 273,00
440. Deudores	- 273,00
5. Activos por impuesto corriente	202,02
470. Hacienda Pública, deudora por diversos conceptos	202,02
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	4.035,26
1. Tesorería	4.035,26
570. Caja, euros	15,12
572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	4.020,14
TOTAL ACTIVO	45.894,34

# BALANCE DE SITUACION

Empresa 14 ESTUDI ALEPH, S.L. 14  
Condiciones PERIODO : 01-01-14 / 31-12-14

Fecha 04-03-15

## PATRIMONIO NETO Y PASIVO

EJERCICIO 14

A) PATRIMONIO NETO	15.685,65
A-1) Fondos propios	15.685,65
I. Capital	3.010,00
1. Capital escriturado	3.010,00
100. Capital social	3.010,00
III. Reservas	4.243,48
1. Legal y estatutarias	602,00
112. Reserva legal	602,00
2. Otras reservas	3.641,48
113. Reservas voluntarias	3.641,48
VII. Resultado del ejercicio	8.432,17
129. Resultado del ejercicio	8.432,17
B) PASIVO NO CORRIENTE	11.864,02
II. Deudas a largo plazo	11.719,67
5. Otros pasivos financieros	11.719,67
173. Proveedores de inmovilizado a largo plazo	11.719,67
IV. Pasivos por impuesto diferido	144,35
479. Pasivos por diferencias temporarias imponibles	144,35
C) PASIVO CORRIENTE	18.344,67
III. Deudas a corto plazo	15.019,76
5. Otros pasivos financieros	15.019,76
523. Proveedores de inmovilizado a corto plazo	4.918,64
551. Cuenta corriente con socios y administradores	10.101,12
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.324,91
1. Proveedores	68,50
400. Proveedores	68,50
3. Acreedores varios	646,92
410. Acreedores por prestaciones de servicios	646,92
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	662,82
465. Remuneraciones pendientes de pago	662,82
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	1.946,67
4750. Hacienda Pública, acreedora por IVA	1.412,88
4751. Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	533,79
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	45.894,34

# CUENTA DE PERDIDAS y GANANCIAS

Empresa 14 ESTUDI ALEPH, S.L. 14

Fecha 04-03-15

Condiciones PERIODO : 01-01-14 / 31-12-14

1. Importe neto de la cifra de negocios	127.269,26
b) Prestaciones de servicios	127.269,26
4. Aprovisionamientos	-31.304,51
a) Consumo de mercaderías	-2.050,20
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	- 134,26
c) Trabajos realizados por otras empresas	-29.120,05
6. Gastos de personal	-57.205,20
a) Sueldos, salarios y asimilados	-57.205,20
7. Otros gastos de explotación	-20.540,16
a) Servicios exteriores	-22.539,74
b) Tributos	- 172,87
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	2.172,45
8. Amortización del inmovilizado	-5.618,93
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ( 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 )	12.600,46
13. Gastos financieros	-1.357,56
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-1.379,95
b) Por deudas con terceros	22,39
A.2) RESULTADO FINANCIERO ( 12 + 13 + 14 + 15 + 16 )	-1.357,56
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS ( A.1 + A.2 )	11.242,90
17. Impuesto sobre beneficios	-2.810,72
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS ( A.3 + 17 )	8.432,17
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO ( A.4 + 18 )	8.432,17