



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
Facultad de Administración y Dirección de
Empresas

TRABAJO FINAL DE GRADO:

Plan de empresa para la creación de una Gestoría
Inmobiliaria en la Costa Brava (España)

Autora: Elvira Vidal Baño

Tutora: M^ª Amparo Baviera Puig

Valencia, Septiembre 2015



VIDAL GESTIÓN

SERVICIOS INMOBILIARIOS

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Resumen.....	11
1.2 Objeto del TFG y asignaturas relacionadas.....	13
1.3 Objetivos	16
1.4 Motivación y justificación del trabajo.....	16
2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA	19
2.1 Introducción	19
2.2 Definición de sector inmobiliario	19
2.3 Antecedentes del sector inmobiliario en España	20
2.3.1 Modelos inmobiliarios en Europa.....	20
2.3.2 Configuración del modelo inmobiliario español	21
2.3.3 Culminación del modelo inmobiliario español	23
2.3.4 Consecuencias	28
2.4 Situación actual del sector inmobiliario en España	31
2.5 Epílogo.....	40
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	42
3.1 Introducción	42
3.2 Análisis del macroentorno (PESTEL)	42
3.3 Análisis del microentorno (5F Porter).....	54
3.4 Análisis DAFO	59
3.5 Análisis CAME.....	61
3.6 Competencia	64
3.7 Epílogo.....	70

4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.	72
4.1. Introducción	72
4.2 Definición y características de una gestoría inmobiliaria	72
4.3 Localización	74
4.4 Distribución en planta	77
4.5 Procedimientos de control interno.....	79
4.6 Programas utilizados	80
4.7 Obtención de recursos	81
4.8 Servicios externos.....	82
4.9 Epílogo.....	84
5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH.....	87
5.1 Introducción	87
5.2 Misión. Visión. Valores.	87
5.3 Forma jurídica de la sociedad	89
5.4 Constitución y puesta en marcha	90
5.4.1 Constitución de la sociedad	90
5.4.2 Puesta en marcha	91
5.5 Denominación social, objeto social y duración.....	94
5.6 Administración, representación, dirección de la sociedad y capital social	95
5.6.1 Sociedad Unipersonal	95
5.6.2 Consejo de Administración y Dirección General	95
5.6.3 Capital Social	95
5.7 Definición de los puestos de trabajo	96
5.7.1 Objetivos principales	96
5.7.2 Descripción de los Puestos de Trabajo (DPT).....	96
5.8 Organigrama.....	100
5.9 Epílogo.....	102

6. PLAN DE MARKETING	104
6.1 Introducción	104
6.2 Segmentación y público objetivo	104
6.3 Estrategia de servicio	105
6.4 Servicios complementarios	108
6.5 Estrategia de precio.....	110
6.6 Estrategia de comunicación.....	112
6.7 Estrategia del proceso	122
6.8 Estrategia de distribución.....	124
6.9 Epílogo.....	125
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	128
7.1 Introducción	128
7.2 Plan de inversión	128
7.3 Plan de financiación	131
7.4 Horizonte moderado	132
7.4.1 Ingresos anuales	132
7.4.2 Gastos anuales	135
7.4.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	140
7.4.4 Balance de situación previsional	144
7.4.5 Análisis de ratios.....	147
7.5 Horizonte pesimista.....	152
7.5.1 Ingresos anuales	152
7.5.2 Gastos anuales	155
7.5.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	157
7.5.4 Balance de situación previsional	161
7.5.5 Análisis de ratios.....	164
7.6 Horizonte optimista.....	169
7.6.1 Ingresos anuales	169
7.6.2 Gastos anuales	172
7.6.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional	173
7.6.4 Balance de situación previsional	177
7.6.5 Análisis de ratios.....	180

8. CONCLUSIONES.....	187
BIBLIOGRAFÍA.....	194
ANEXOS.....	201

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ratio de endeudamiento. Hogares y sociedades no financieras en España	25
Gráfico 2: Inversión en vivienda real.....	26
Gráfico 3: Evolución del valor de la vivienda en España	27
Gráfico 4: Índice general de precios de la vivienda por provincia.....	32
Gráfico 5: Demanda: Evolución y perspectivas en España	33
Gráfico 6: La demanda de la vivienda en España	34
Gráfico 7: Compras de viviendas de extranjeros por país del comprador	35
Gráfico 8: Inversión extranjera en inmuebles	35
Gráfico 9: La tendencia de la libra británica frente al euro	36
Gráfico 10: La tendencia del rublo ruso frente al euro.	37
Gráfico 11: Evolución del crédito hipotecario a familias (var. a/a) y morosidad hipotecaria en España.....	37
Gráfico 12: Marco PESTEL	43
Gráfico 13: Producto Interior Bruto (PIB).....	46
Gráfico 14: Índice de Precios de Consumo (IPC)	47
Gráfico 15: Índice de precios al consumo (IPC). Variación anual.	47
Gráfico 16: Encuesta de población activa. EPA. Tasa de paro (%)	48
Gráfico 17: Renta media anual por edad y sexo (€).	51
Gráfico 18: El modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	55
Gráfico 19: Estructura del análisis CAME	61
Gráfico 20: Estructura organizativa de la sociedad	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asignaturas de Grado en A.D.E. de la U.P.V. relacionadas por cursos	13
Tabla 2: Características de los diferentes modelos inmobiliarios europeos	20
Tabla 3: Censo de población y viviendas	27
Tabla 4: Turistas extranjeros de Cataluña en función de su país de origen	39
Tabla 5: Producto Interior Bruto (PIB) Crecimiento en volumen (Base 10)	46
Tabla 6: Cifras de población en España 2013-2014.....	50
Tabla 7: Renta por persona y unidad consumo por edad y sexo.....	51
Tabla 8: Encuesta de Población Activa en España – Trimestre 1/2015	52
Tabla 9: Fortalezas y debilidades de la empresa Vidal Gestión S.L.....	59
Tabla 10: Oportunidades y amenazas de Vidal Gestión, S.L.U.	60
Tabla 11: Datos principales de la competencia directa de Vidal Gestión S.L.U.	65
Tabla 12: Fortalezas y debilidades de las empresas de la competencia directa de Vidal Gestión S.L.....	67
Tabla 13: Valores de Vidal Gestión S.L.U. y cómo se consiguen.....	88
Tabla 14: Necesidades de mobiliario de oficina de Vidal Gestión S.L.U.	129
Tabla 15: Necesidad de inversión en equipo electrónico de la empresa Vidal Gestión S.L.U. .	129
Tabla 16: Ingresos percibidos por la empresa durante 2016, 2017 y 2018.	135
Tabla 17: Retribución bruta del personal de la empresa durante los tres primeros años de actividad.....	136
Tabla 18: Seguridad Social de Vidal Gestión S.L.U.....	136
Tabla 19: IRPF de Vidal Gestión, S.L.U.....	137
Tabla 20: Necesidades de inversión en programas informáticos y alarmas de Vidal Gestión S.L.U.	137
Tabla 21: Coste anual portal web inmobiliario Habitaclia	139
Tabla 22: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional - Horizonte moderado.....	141
Tabla 23: Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional - Horizonte moderado....	142
Tabla 24: Balance de situación previsional - Horizonte moderado	144
Tabla 25: Fondo de Maniobra - Horizonte moderado.....	145
Tabla 26: Porcentajes de masas patrimoniales Activo y PN + Pasivo - Horizonte moderado ...	146
Tabla 27: Ratios de liquidez - Horizonte moderado	147
Tabla 28: Ratios de endeudamiento - Horizonte moderado	148
Tabla 29: Ratios de rotación de activo - Horizonte moderado	150
Tabla 30: Ratios de rentabilidad - Horizonte moderado	151
Tabla 31: Retribución del personal en el horizonte pesimista	156
Tabla 32: IRPF en el horizonte pesimista	157
Tabla 33: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional Horizonte pesimista	158
Tabla 34: Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte pesimista	159
Tabla 35: Balance de situación previsional Horizonte pesimista.....	161
Tabla 36: Fondo de maniobra - Horizonte pesimista	162
Tabla 37: Porcentajes de masas patrimoniales Activo y PN + Pasivo - Horizonte pesimista	163
Tabla 38: Ratios de liquidez horizonte pesimista	164

Tabla 39: Ratios de endeudamiento Horizonte pesimista.....	165
Tabla 40: Ratios de rotación de activos Horizonte pesimista	167
Tabla 41: Ratios de rentabilidad Horizonte pesimista.....	168
Tabla 42: IRPF en el horizonte optimista.....	173
Tabla 43: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional - Horizonte optimista	174
Tabla 44: Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte optimista	175
Tabla 45: Balance de situación previsional Horizonte optimista	177
Tabla 46: Fondo de Maniobra - Horizonte optimista	178
Tabla 47: Porcentajes de masas patrimoniales Activo y PN + Pasivo - Horizonte optimista	179
Tabla 48: Ratios de liquidez horizonte optimista	180
Tabla 49: Ratios de endeudamiento Horizonte optimista.....	181
Tabla 50: Ratios de rotación de activos Horizonte optimista	183
Tabla 51: Ratios de rentabilidad - Horizonte optimista.....	184

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Localización del Domicilio Social de la empresa objeto de estudio.....	76
Ilustración 2: Plano de la oficina de Vidal Gestión S.L.U.	78
Ilustración 3: Logo de Vidal Gestión, S.L.U.....	113
Ilustración 4: Logo del Portal Web Inmobiliario Habitaclia	116
Ilustración 5: Redes sociales más utilizadas 2015	117
Ilustración 6: Modelo de tarjeta de visita de Vidal Gestión	118
Ilustración 7: Playas y Calas de la Costa Brava	120

Capítulo 1:

Introducción

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El contenido del presente trabajo final de grado (en adelante, TFG) consiste en la elaboración de un Plan de Empresa para la creación de una Gestoría Inmobiliaria denominada “Vidal Gestión, servicios inmobiliarios y de gestión, S.L.U.”.

El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto (NEIRA, 2010).

Dicho plan presenta una amplia diversidad de destinatarios posibles y su elaboración resulta imprescindible para que el emprendedor pueda presentar externamente dicho proyecto o solicitar cualquier tipo de ayuda o soporte financiero ante organismos públicos e instituciones privadas.

Todo plan de empresa debe tener como punto de partida una idea de negocio inicial que ayudará a centrar los esfuerzos y constituirá un punto de orientación que servirá de guía en una dirección concreta. En el caso del presente TFG, esta idea se considerará la creencia de que la actividad que se propone puede llegar a ser real y constituir un medio de desarrollo personal y profesional.

Previamente a adentrarse en los diferentes apartados del plan, se detallarán los objetivos del mismo y se realizará un breve comentario sobre las principales asignaturas cursadas durante los años de formación universitaria que han resultado esenciales para que el presente proyecto haya podido llevarse a cabo con eficacia.

Seguidamente, para comenzar con el desarrollo del plan de empresa, se realizará un estudio del sector inmobiliario en el cual opera la empresa, analizando la evolución del mismo desde la época franquista hasta la actualidad.

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis estratégico tanto del macroentorno como del microentorno de la empresa mediante herramientas como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el análisis DAFO y el CAME. Además, se conocerán a los principales competidores de la compañía enfocándose en la provincia de Girona (España), concretamente en la Costa Brava.

A continuación se describirá detalladamente la empresa, su localización, servicios principales y complementarios. También se llevará a cabo un análisis de la organización definiendo su misión, visión y valores, eligiendo la forma jurídica que mejor se adecúe a sus características y definiendo todos los aspectos necesarios para su constitución y puesta en marcha.

En cuanto a los recursos humanos, se definirán las áreas y puestos de trabajo de los mismos, presentando seguidamente un organigrama para determinar con claridad la estructura organizativa de Vidal Gestión, S.L.U.

Además, se llevará a cabo un análisis de marketing de la empresa, determinando cuál va a ser su público objetivo y sus estrategias de servicio, precio, comunicación, proceso y distribución.

Finalmente se analizará la situación económico-financiera de la empresa. Para ello se propondrá un posible balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias y un análisis de los principales ratios de liquidez y endeudamiento, considerando tres posibles horizontes de la operación: optimista, moderado y pesimista.

1.2 Objeto del TFG y asignaturas relacionadas

Todas las asignaturas cursadas en el Grado de Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Valencia han resultado de ayuda, en mayor o menor medida, para la realización del presente TFG. Sin embargo, en la *Tabla 1* se detallarán por cursos las asignaturas más destacadas:

Tabla 1: Asignaturas de Grado en A.D.E. de la U.P.V. relacionadas por cursos

1º CURSO	2º CURSO
<ul style="list-style-type: none">- Derecho de la Empresa- Introducción a la Administración de empresas- Microeconomía	<ul style="list-style-type: none">- Contabilidad Financiera y de Sociedades- Derecho del Trabajo- Economía Mundial- Economía Española- Macroeconomía- Estrategia y Diseño de la Organización
3º CURSO	4º CURSO
<ul style="list-style-type: none">- Análisis y Consolidación Contable- Gestión Fiscal de la Empresa- Dirección Comercial- Investigación comercial- Economía Financiera- Planes Estratégicos en las Empresas	<ul style="list-style-type: none">- Dirección Financiera- Dirección de RRHH- Marketing en Empresas y Servicios Profesionales- Prácticas en Empresa

Fuente: Elaboración propia

Las asignaturas presentadas en la *Tabla 1* son aquellas que se han considerado más influyentes a la hora de elaborar ciertos apartados del presente trabajo. La relación entre los capítulos del trabajo a analizar posteriormente y las asignaturas cursadas se justificará a continuación:

- **Capítulo 2, Antecedentes y situación actual en España:** En este capítulo se pretende realizar una aproximación al sector inmobiliario español, analizando su evolución y estudiando los hechos que han motivado su situación actual.

Para realizar dicha aproximación se han tenido en cuenta los conocimientos adquiridos en asignaturas como *Economía Mundial*, ya que para llevar a cabo un buen análisis del sector inmobiliario, resulta imprescindible comprender el contexto económico internacional general y el específico de dicho sector.

También la asignatura de Economía Española ha resultado fundamental al revisar la historia económica reciente de España y entender de la mejor forma posible su estructura económica, así como, diversos aspectos distributivos e institucionales.

- **Capítulo 3, Análisis Estratégico:** El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, el entorno y los recursos y capacidades de la organización.

Por un lado, ha resultado de gran utilidad el estudio de asignaturas como Macroeconomía, Microeconomía y Gestión Fiscal de la Empresa, ya que para realizar un buen análisis estratégico es necesario conocer la situación económica de España analizando determinadas variables agregadas, tales como, el comportamiento de los precios, el PIB, el tipo de cambio, los impuestos, el nivel de empleo, etc. También resulta necesario conocer el comportamiento de los agentes económicos individuales.

Por otro lado, las asignaturas Derecho de la empresa, Planes Estratégicos en las Empresas y Dirección Comercial, han facilitado una visión completa, coherente y actualizada del entorno, lo cual permitirá anticipar acciones capaces de responder a los cambios y proporcionará las herramientas necesarias para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

- **Capítulo 4, Análisis de las operaciones y procesos:** En el capítulo 4, se llevará a cabo una descripción del tipo de empresa objeto de estudio. Seguidamente, se determinará la localización de la misma, la distribución en planta, la obtención de recursos y, en general, sus operaciones y procesos.

Las principales asignaturas que han resultado esenciales para la elaboración de este apartado han sido, por un lado, Estrategia y Diseño de la Organización e Introducción a la Administración y Dirección de Empresas (ya que permitieron introducir conocimientos acerca de la dirección, estructura y cultura de las empresas) y, por otro lado, Dirección Comercial y Marketing en Empresas y Servicios Profesionales (pues ambas tratan de guiar a las empresas en todas las decisiones dirigidas a crear y ofrecer valor a los clientes y en definitiva a la sociedad).

- **Capítulo 5, Análisis de la organización y de los RRHH:** En este apartado, se profundizará en el análisis de la organización y se desarrollará un Plan de Recursos Humanos para la misma. Todo esto partiendo de la creencia de que en las empresas de servicios y, más concretamente, en las empresas de servicios profesionales, el capital humano es clave para prestar un servicio de calidad.

La asignatura de Derecho de la empresa ha resultado fundamental en este apartado, por aportar conocimientos acerca del ordenamiento jurídico, la relación empresa-empresario, el derecho de sociedades, las sociedades capitalistas (en especial la

Sociedad de Responsabilidad Limitada), etc.

Además, la asignatura de Derecho del trabajo ha permitido identificar las fuentes del derecho del trabajo y comprender las relaciones entre las mismas, las condiciones de trabajo, los principales aspectos del sistema español de la Seguridad Social, la prevención de riesgos laborales, etc.

Otra asignatura esencial en el presente apartado es la de Dirección de RRHH, que ha permitido analizar la importancia de los recursos humanos en la empresa, considerándolos como un factor estratégico de la misma.

Por último, también han resultado de gran utilidad para la elaboración del presente apartado, asignaturas como Planes Estratégicos en las Empresas y Estrategia y Diseño de la Organización.

- **Capítulo 6, Análisis del Marketing:** En el capítulo 6, se elaborará un Plan de Marketing que tiene como finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Entendiendo el Marketing como un método de trabajo cuyo objetivo es hacer coincidir los intereses de los consumidores, es decir, sus necesidades y deseos, con los objetivos de la empresa.

En cuanto a las asignaturas relacionadas con este apartado, cabe destacar las de Marketing en Empresas y Servicios Profesionales, y Dirección e Investigación comercial, ya que han permitido obtener conocimientos muy útiles acerca de la planificación estratégica del marketing, la gestión del cliente, el diseño y la comunicación de la estrategia de servicio, la fidelización del cliente, el proceso de entrega del servicio, etc.

- **Capítulo 7, Análisis económico-financiero:** Este apartado es clave para evaluar la viabilidad del proyecto. Constará de un balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsionales, a partir de los cuales se calcularán los principales ratios de liquidez y endeudamiento para conocer la rentabilidad del proyecto. De esta manera será posible llegar a una conclusión sobre la posibilidad de llevar a cabo la creación de la empresa.

Las asignaturas relacionadas con este apartado son las siguientes: Dirección Financiera, Economía financiera, Análisis y Consolidación Contable, Contabilidad Financiera y de Sociedades y Gestión Fiscal de la Empresa. Dichas asignaturas han permitido adquirir los conocimientos necesarios para saber interpretar y analizar cuál es la situación económico-financiera y patrimonial de una empresa, sobre la base del análisis de sus estados contables. También han permitido comprender la estructura financiera de la empresa y conocer sus diferentes fuentes de financiación.

Para concluir, cabe destacar que las prácticas en empresa realizadas en una compañía perteneciente al sector inmobiliario, concretamente una gestoría inmobiliaria, han permitido la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que fundamentan la base para el desarrollo del presente TFG.

1.3 Objetivos

El objetivo principal del presente TFG consiste en averiguar si la creación de una sociedad dedicada a la intermediación y gestión inmobiliaria puede ser un negocio viable o no. Este objetivo puede descomponerse en los siguientes objetivos secundarios:

- ✓ Estudio de la evolución del sistema inmobiliario español, sus consecuencias y la situación actual del sector. También resultará fundamental conocer el entorno de la empresa, su situación interna y las principales características de la competencia.
- ✓ Describir la empresa que se desea crear, determinar sus servicios principales y secundarios, su localización y forma jurídica apropiada. También se determinarán los trámites necesarios para su constitución y puesta en marcha.
- ✓ Definición del Plan de RRHH de la empresa y Plan de Marketing, con el objetivo de determinar las necesidades de capital humano y las estrategias que la empresa deberá llevar a cabo para captar potenciales clientes y ofrecerles un servicio de calidad, de acuerdo con sus necesidades.

En definitiva, lo que se pretende con este TFG es tratar de identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio, llegando a examinar la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo.

1.4 Motivación y justificación del trabajo

El motivo de haber escogido una gestoría inmobiliaria para la elaboración del Plan de Empresa del presente TFG ha sido, principalmente, el haber tenido la oportunidad de realizar mis prácticas en empresa en una compañía de este sector.

Este hecho me ha permitido conocer en primera persona el funcionamiento de este tipo de sociedades, las actividades que desarrollan diariamente, los servicios que ofertan y las dificultades a las que se enfrentan.

Como bien es sabido, el sector inmobiliario y, por tanto, la actividad de las sociedades dedicadas a la intermediación inmobiliaria, se encontró en auge en España a consecuencia de la creación de la conocida "*burbuja inmobiliaria*". Sin embargo, después de la llegada de la crisis y de la explosión de dicha burbuja, muchas fueron las empresas que se declararon en quiebra o que presentaron dificultades financieras.

Gran parte de las empresas relacionadas con la construcción y el sector inmobiliario en general, se vieron obligadas a replantear su idea de negocio y a adaptarse con rapidez al brusco cambio que ha sufrido el mercado para poder sobrevivir.

Este hecho ha llamado especialmente mi atención, ya que me ha resultado interesante e inspirador el conocer cómo dichas empresas en particular han sabido remontar a pesar de las dificultades y han conseguido seguir generando beneficios ofreciendo servicios de calidad.

En mi opinión, se trata de una profesión que hoy en día se encuentra en plena transformación y que presenta nuevos retos y exigencias. Por tanto, resulta para mí todo un desafío el proponerme llevar a cabo un plan de empresa sobre una gestoría inmobiliaria, aun siendo consciente de que se trata de un sector que sigue teniendo una elevada competencia y que se ha visto muy perjudicado en los últimos años.

Sin embargo, teniendo en cuenta el funcionamiento habitual de los ciclos económicos y los datos actuales del sector, probablemente la actividad del mercado residencial volverá a crecer en los próximos años. Este hecho supone una motivación añadida para la elaboración del presente proyecto.

Se trata de una idea de negocio que podría dar lugar a un proyecto real en el medio o largo plazo. Por esta razón, pretendo volcar todos mis esfuerzos con el objetivo de que el presente trabajo me resulte de utilidad en un futuro.

Otro aspecto que me ha motivado a elegir este tipo de empresa para la elaboración de mi TFG es el tema de la emancipación. Se trata de una cuestión que, antes o después, afecta a casi toda persona y, por este motivo, me ha resultado interesante conocer los servicios que, como posible clienta, podría ofrecerme una gestoría inmobiliaria.

Asimismo, me resulta atrayente analizar dichos servicios y estudiar las aptitudes, habilidades y características que debería poseer la empresa y concretamente el personal de la misma para quedar personalmente satisfecha con el servicio ofertado.

Por estas razones, tomando como punto de partida mi espíritu emprendedor, he decidido llevar a cabo mi propia propuesta de empresa y averiguar de esta manera si actualmente, en las condiciones en las que se encuentra el sector y teniendo en cuenta las características de la empresa que propongo, resultaría viable dicho proyecto o no.

Capítulo 2:

Antecedentes y situación actual en España

2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA

2.1 Introducción

El presente apartado tiene como objetivo conocer en profundidad el sector inmobiliario objeto de estudio. Con este motivo, se analizará la evolución histórica que acabó configurando el modelo inmobiliario español desde la época franquista hasta la actualidad.

También se citarán las causas por las cuales se estableció un marco especialmente propicio a la formación de burbujas especulativas, el cual fomentó que España experimentara el último *boom* inmobiliario con mayor intensidad que otros países europeos.

Seguidamente, se estudiará la conexión del citado *boom* inmobiliario con la crisis económica actual y las consecuencias económicas, ecológicas y sociales que ha producido.

Para finalizar, se pretende llevar a cabo un análisis del contexto en el que se encuentra el sector inmobiliario español hoy en día, con el objetivo de introducir al lector en la situación actual de dicho sector en particular y recalcar, por tanto, las condiciones a las que va a tener que enfrentarse la sociedad Vidal Gestión S.L.U. cuando inicie su actividad, teniendo en cuenta que ésta pudiera dar comienzo el próximo año 2016.

Se estudiarán, por tanto, distintas fuerzas, agentes, datos y estadísticas del sector, del mercado y del entorno que se deben tener en cuenta, ya que los mismos pueden influir a la empresa en el desarrollo de su actividad.

2.2 Definición de sector inmobiliario

El mercado inmobiliario es el marco en el cual se desarrollan todas aquellas transacciones económicas que tienen por objeto inmediato la propiedad o el disfrute de un bien inmueble, es decir, tienen como finalidad el derecho a gozar o disponer de un bien que tiene una situación fija en el espacio y no puede desplazarse, como son los terrenos, locales comerciales, viviendas, fincas, etc. (Molina, 2014).

En él intervienen un conjunto de compradores potenciales con la necesidad de satisfacer la adquisición, venta o disfrute de un bien inmueble, ya sea mediante una transacción u otro tipo de acuerdo de negocio con el vendedor.

Por tanto, se observarán dos operaciones principales (aunque no son las únicas), la compraventa y el arrendamiento. La compraventa es el contrato o pacto entre dos personas por el que una persona se obliga a entregar una cosa determinada y la otra a pagar un precio por la misma. En cambio, el arrendamiento es la cesión o adquisición del uso o aprovechamiento temporal de bienes, obras o servicios, a cambio de un precio.

Es decir, en el caso de la compraventa se produce un traspaso de la propiedad del inmueble, mientras que en el alquiler sólo se produce una cesión, en ambos casos, a cambio de un precio (Molina, 2014).

Según Hebrun (2011), el mercado inmobiliario se trata de un importante sector de la economía de un país que contribuye al desarrollo de la misma, debido a que promueve inversiones, desarrolla bienes inmuebles que son activos tangibles, estimula el bienestar de la sociedad, contribuye al PIB aportando bienes, capital, producción y consumo, genera empleo, los bienes inmuebles se pueden revalorizar, contribuye a la fiscalidad tanto nacional como municipal y aporta programas de renovación urbanística.

2.3 Antecedentes del sector inmobiliario en España

2.3.1 Modelos inmobiliarios en Europa

El marco institucional de los países europeos se agrupa, en mayor o menor medida, en torno a dos modelos inmobiliarios que desencadenan comportamientos e incidencias económicas, ecológicas y sociales diferentes. Dichos modelos se encuentran descritos en la *Tabla 2*:

Tabla 2: Características de los diferentes modelos inmobiliarios europeos

MODELO INMOBILIARIO 1	MODELO INMOBILIARIO 2
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la vivienda libre y en propiedad. • Escasas regulaciones. • Tiende a la construcción nueva para obtener plusvalías de la recalificación¹ de suelos. • Es más sensible al pulso de la coyuntura económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el alquiler y la vivienda social. • Fuertes regulaciones de la propiedad y la actividad inmobiliaria • Tiende a conservar el patrimonio construido. • Es más sensible a la demografía y la renta disponible de los hogares.

Fuente: Elaboración propia a partir de Naredo y Montiel (2011)

Una característica del último *boom* inmobiliario es que el primero de estos modelos se ha extendido con fuerza variable según los países, mientras que el segundo se ha ido retirando.

El citado hecho ha supuesto consecuencias evidentes sobre la transformación observada en el patrimonio de los hogares (con el aumento de sus activos inmobiliarios y pasivos hipotecarios),

¹ Se hablará de “recalificación de suelos” en el sentido general en el que normalmente se utiliza en el lenguaje ordinario, es decir, abarcando tanto lo que en el lenguaje técnico más estricto se entiende por “reclasificación” como por “recalificación”. Cabe precisar que, en lenguaje técnico, “reclasificar” es cambiar la clase de un mismo suelo y “recalificar” es cambiar el tipo de uso o la intensidad del mismo sin cambiar de clase.

en los riesgos generados en el sistema y en sus consecuencias urbanas y territoriales (Naredo y Carpintero, 2010).

El caso de España puede constituir un ejemplo extremado del modelo inmobiliario 1, mientras que los casos de Alemania, Suiza, Holanda y en menor medida Francia podrían ejemplificar con ciertos matices el modelo inmobiliario 2.

Cabe destacar las diferentes consecuencias de cada uno de los dos modelos descritos sobre la naturaleza del negocio inmobiliario y sobre el medio territorial, urbano y constructivo, al igual que sus distintas implicaciones financieras.

En lo relativo al negocio inmobiliario, el primero de estos modelos rentabiliza las inversiones en vivienda preferentemente a través de plusvalías derivadas de la promoción y venta de vivienda nueva mientras que el segundo lo hace a través de alquileres. Por tanto, el primero tiende a forzar la construcción nueva, ocupando nuevos suelos o demoliendo edificios antiguos, frente a la conservación y reutilización del patrimonio inmobiliario existente.

El primero, vincula su negocio a las perspectivas de crecimiento del precio de la vivienda, al ahorro y a la capacidad de endeudamiento de los hogares, mientras que el segundo lo vincula directamente a la demografía y a la renta disponible de los hogares que han de pagar los alquileres.

Por lo que el primero alimenta el comportamiento cíclico del sector, mientras que el segundo se mantiene más al resguardo de los avatares de la coyuntura, siendo fuente de estabilidad económica.

2.3.2 Configuración del modelo inmobiliario español

Tras las destrucciones ocasionadas durante la Guerra Civil (1936-1939) España contaba con un parque de viviendas insuficiente y de mala calidad.

El alquiler era el régimen de tenencia mayoritario, tal como acreditaba el Censo de Edificios y Viviendas de 1950, en el cual se mostraba que en ese año más de la mitad del stock de viviendas se encontraban en régimen de alquiler alcanzando un porcentaje cercano al 90% en las grandes ciudades como Madrid (94%), Barcelona (95%), Sevilla (90%) o Bilbao (88%) (Naredo y Montiel, 2011).

En los años cincuenta los esfuerzos de reconstrucción de la postguerra apenas habían conseguido paliar la escasez de viviendas, centrándose el empeño franquista en resolver “el problema de la vivienda”, lo cual culminó con la creación del Ministerio de la Vivienda en 1957.

Además de dotar a instituciones (como el Instituto Nacional de la Vivienda o la Obra Sindical del Hogar) dedicadas a la construcción de viviendas de promoción pública y alquileres baratos, se establecieron importantes subvenciones, desgravaciones y exenciones tributarias para incentivar a las empresas a construir viviendas para sus trabajadores en la proximidad de los centros de trabajo.

El resultado fue que entre 1940 y 1970 se construyeron cerca de medio millón de viviendas de promoción pública con alquileres baratos, propiedad de administraciones o empresas. También se promovió la iniciativa privada ofreciendo grandes plusvalías fruto de la recalificación del suelo. Por otro lado, se incentivó a los municipios a participar de una u otra manera en el negocio inmobiliario.

De esta manera, la nueva política fue dejando atrás el anterior predominio del alquiler para mostrar clara preferencia por la vivienda en propiedad, facilitando a la población el acceso al crédito hipotecario y a las desgravaciones para fomentar la compra de viviendas.

Se forzó, también, la convivencia de coyunturas inflacionistas y de fuertes alzas del precio de la vivienda, con normativas que decretaban la congelación de los alquileres y protegían la estabilidad de los inquilinos. Estas medidas suplieron, en parte, las carencias de vivienda social², pero también elevaron el riesgo y redujeron a la mínima expresión la rentabilidad y la liquidez del arrendamiento de viviendas, desincentivando esta modalidad de inversión y, con ello, la oferta de viviendas en alquiler (Seminari d'economía crítica Taifa, 2008).

El Censo de 2001, marcó el mínimo histórico del porcentaje de viviendas en alquiler en España, con sólo un 11,5%, tal como muestra el *Anexo 1*. Aunque este porcentaje caería más entre 2001 y 2007, año que puso fin a un decenio de auge inmobiliario.

Se permitió, no sólo cambiar la cultura del alquiler a favor de la propiedad, sino convertir a España en líder europeo en este campo y hacer del negocio inmobiliario la verdadera industria nacional.

Un cambio a destacar acontecido durante la democracia fue el abandono de la promoción pública de viviendas de alquileres baratos vinculada al paternalismo y el corporativismo franquista, sin sustituirla por otra nueva, y las administraciones y empresas se deshicieron del stock de vivienda social, vendiéndolo a bajo precio a los inquilinos. Lo cual redujo a la mínima expresión el peso de la misma, hasta el extremo de hacer de España el último país europeo en porcentaje de vivienda social.

² Las *viviendas sociales* y su promoción nacieron para hacer frente a la demanda social y habitacional existente en los países industrializados; es decir, por las necesidades de vivienda del proletariado a comienzos de la industrialización. En la actualidad se tiene el concepto de vivienda social -- denominada actualmente viviendas de protección oficial - como inmuebles que se sacan al mercado a un precio mucho menor del mismo y al que pueden acceder determinados colectivos de personas con un determinado nivel de renta. (Información obtenida a través de la página web: www.urbanismo.com).

2.3.3 Culminación del modelo inmobiliario español

Tres requisitos permitieron que el modelo inmobiliario español, que comenzó durante el franquismo, culminara tras la llamada transición a la democracia y la adhesión de España a la Unión Europea:

1. Refundación oligárquica del poder

Comenzó a despuntar una estrecha ósmosis entre políticos y empresarios vinculados al negocio inmobiliario, de manera que las Administraciones públicas se parasitaron por los intereses empresariales o partidistas, trabajando a favor de estos de forma normal y haciendo que la corrupción prosperara con cobertura legal.

El peso económico-político de esta oligarquía inmobiliario-constructiva se acentuó con el desmantelamiento industrial y agrario que se produjo tras la adhesión de España a la UE.

Mientras se recortaban otras áreas de actividad, el sector inmobiliario-constructivo se reforzó, ampliando su peso en la economía española. El negocio de la recalificación y construcción de suelos e infraestructuras permaneció en manos de élites políticas y empresariales autóctonas (Aguilera y Naredo, 2009).

2. Crisis del planeamiento

Durante la democracia posterior al franquismo, se degradaron todavía más las tenues barreras del planeamiento urbano que condicionaban a lo previsto en el Plan de usos y edificabilidad de los terrenos. Los cambios legislativos facilitaron que dicha edificabilidad se pudiera acordar discrecionalmente al margen del planeamiento, permitiendo que la misma no dependiera de lo previsto en los documentos públicos, como eran los Planes Municipales, sino del poder de los compradores y propietarios del suelo para conseguir aumentarla y obtener plusvalías (Borgia y Delgado, 2009).

Los gobiernos municipales y regionales presentaban el poder de llevar a cabo recalificaciones del suelo, base del negocio inmobiliario, lo cual propició que se extendiera la corrupción. Se ilustró, de esta manera, una coincidencia de intereses entre políticos, constructores, promotores y arquitectos.

En este contexto, se permitió introducir más volumen edificado en las zonas más valoradas de la ciudad, demoliendo edificios antiguos o recalificando zonas verdes o terrenos destinados a equipamientos atendiendo a la capacidad de presión de los propietarios.

El contexto descrito acentuó también el modelo de edificación difusa o dispersa, en el que las nuevas parcelas edificadas surgían a muchos kilómetros a la redonda de los centros urbanos.

Otra característica del citado modelo inmobiliario-constructivo es que se planifica el futuro de las ciudades sin tener en cuenta el bienestar de los ciudadanos ni las vocaciones del territorio. A cambio de priorizar la planificación de determinados eventos o “megaproyectos” como parques temáticos, nuevas “ciudades” e infraestructuras que se presuponían fuente de bienestar y de negocio, y que habían sido financiados por el Estado, entidades públicas y/o cajas de ahorros.

De esta manera, se incumplieron los antiguos estándares de urbanismo, empobreciendo el medio urbano y generando nuevas carencias.

3. Financiación barata y abundante

La adhesión de España a la UE generó unas condiciones excepcionalmente favorables a la formación de burbujas inmobiliarias.

La primera de estas burbujas (1986-1992) desató la entrada de capitales y empresas extranjeras deseosas de hacer negocio en España. Esta burbuja se produjo cuando el crecimiento demográfico y migratorio interno habían venido remitiendo desde principios de los setenta, recortando las previsiones demográficas y las futuras necesidades de vivienda.

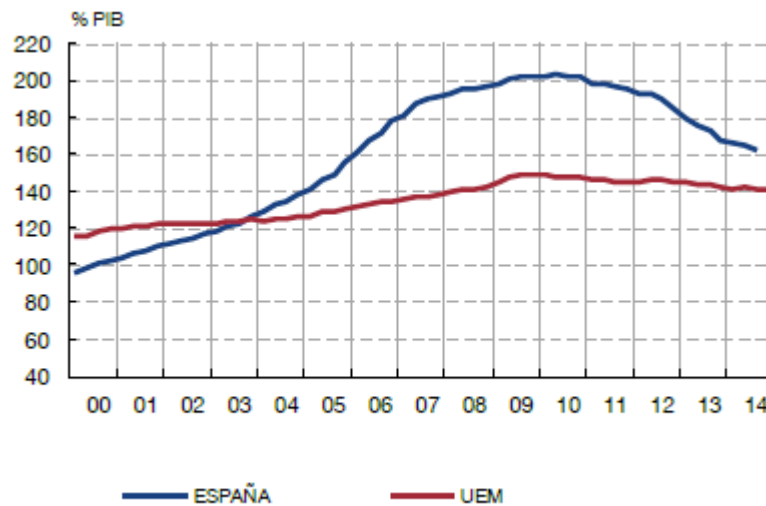
A diferencia de lo que había ocurrido en el pasado, el notable crecimiento de los precios inmobiliarios ya no formaba parte de un fenómeno inflacionista generalizado, sino que se solapó con una notable desaceleración del crecimiento de los precios al consumo y de la actividad económica ordinaria (Seminari d'economía crítica Taifa, 2008)

Esta burbuja afectó básicamente a los precios, pero no tanto al volumen construido, ya que el repunte de la construcción de viviendas apenas superó el medio millón de viviendas anuales. La citada burbuja finalizó en 1992, cuando el endeudamiento y el enorme déficit exterior del país tuvieron que corregirse con tres devaluaciones sucesivas de la peseta, que acumularon una caída en su cotización próxima al 40% y un importante programa de ajuste.

El periodo de declive económico del mercado inmobiliario duró poco ya que, tras haber corregido sus desequilibrios y sustituido la peseta por el euro, la economía española dispuso de abundante liquidez que hizo repuntar la cotización de los activos bursátiles e inmobiliarios, originando una nueva burbuja inmobiliaria mucho más importante que la anterior (Naredo y Montiel, 2011).

La intensidad y duración de este último *boom* inmobiliario vino alimentada por los medios de financiación existentes, las enormes rebajas del tipo de interés y el alargamiento de los plazos, que incentivaron notablemente el endeudamiento hipotecario, tal como aparece representado en el *Gráfico 1*:

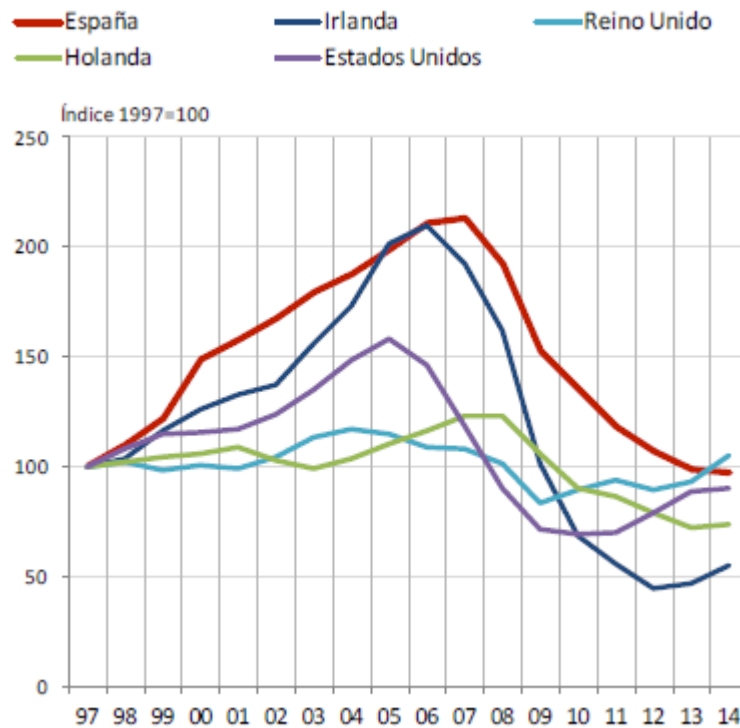
Gráfico 1: Ratio de endeudamiento. Hogares y sociedades no financieras en España



Fuente: Banco de España (2015)

También se disponía de un marco institucional que hacía muy atractiva la inversión inmobiliaria, al prometer importantes plusvalías y contar con una fiscalidad favorable. Un rasgo diferencial del pasado *boom* inmobiliario respecto a los precedentes fue el mayor afán de comprar viviendas como inversión, unido a la mayor presencia de compradores extranjeros. En el *Gráfico 2*, es posible hacer una comparativa de la inversión en vivienda real en España con respecto a la de otros importantes países:

Gráfico 2: Inversión en vivienda real



Fuente: Banco de España (2014)

Como se puede observar, a partir del año 1999 hasta el año 2012, España presentaba una inversión en vivienda real muy superior a la de otros importantes países tales como Estados Unidos, Holanda y Reino Unido.

Las gestoras de inversiones pasaron a ofrecer, junto a los productos financieros, productos inmobiliarios mediante el uso de nuevas tecnologías y poco a poco el mercado inmobiliario español pasó a competir con ventaja con los mercados financieros a la hora de atraer el ahorro de los potenciales inversores (Mateo, 2012).

Se desató de esta manera la espiral propia de las burbujas especulativas, en las que se invierte en vivienda porque se piensa que los precios van a subir y a la vez los precios suben a consecuencia del aumento de las compras, cada vez más financiadas con créditos.

Este hecho se puede observar en el *Gráfico 3*:

Gráfico 3: Evolución del valor de la vivienda en España



Fuente: Spanish Property Insight (2015)

Entre 2002 y 2007, cada año se construyeron en España muchas más viviendas que en Francia y Alemania juntas, cuando ambos países triplican a España en población y la duplican en territorio. Lo cual evidencia que este *boom* inmobiliario no solo se caracterizó por el fuerte crecimiento de los precios, sino que también por la construcción nueva, reclamando una financiación mucho mayor que los anteriores periodos de auge.

De esta manera, se incrementó en más de una cuarta parte el stock de viviendas haciendo de España el país con más viviendas por habitante de la UE. En la *Tabla 3*, se puede observar cómo del año 2001 al 2011 el número de viviendas aumentó en un 20,3% y que aproximadamente el 14% de viviendas de España se encontraban vacías en 2011:

Tabla 3: Censo de población y viviendas

	Censo 2011	Censo 2001	Variación (%)
Población total	46.815.916	40.847.371	14,6
Hombres	23.104.303	20.012.882	15,4
Mujeres	23.711.613	20.834.489	13,8
Población en colectivos	444.101	233.347	90,3
Edificios	9.814.785	8.661.183	13,3
Viviendas (total)	25.208.623	20.946.554	20,3
Viviendas vacías	3.443.365	3.106.422	10,8
Hogares	18.083.692	14.187.169	27,5

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

España cubrió, así, sobradamente el “déficit” de vivienda con relación a la población, pero no las necesidades de vivienda de ésta, habida cuenta que las espectaculares subidas de precios se simultanearon con la presencia cada vez más reducida de vivienda social.

Como consecuencia España ostenta el récord europeo en viviendas secundarias y desocupadas, a la vez que sigue ostentándolo en destrucción del patrimonio inmobiliario por demolición y ruina.

2.3.4 Consecuencias

A continuación, se indicarán las implicaciones económicas, sociales y ecológicas del modelo inmobiliario español, y sus consecuencias sobre el territorio, el urbanismo y la construcción (Naredo y Montiel, 2011):

- **Consecuencias urbanas y territoriales**

La primera consecuencia es que el modelo inmobiliario español ha venido condicionando los modelos de ordenación territorial, urbana y constructiva resultantes.

Se ha promovido el crecimiento de la edificación rápido e incontrolado con fines especulativos y movidos por intereses de índole financiera, ajenos a las necesidades de la población.

En lo referente al urbanismo, se ha impuesto el modelo de la “conurbación difusa” y en la construcción el “estilo universal”.

El modelo ha promovido a la vez la construcción nueva y la destrucción del patrimonio inmobiliario construido, haciendo de España el país con un patrimonio inmobiliario más renovado de Europa. La construcción nueva no ha contribuido a mejorar la calidad de la vida urbana, incumpliendo en muchas ocasiones los estándares de urbanismo que el planeamiento tomaba tradicionalmente como norma.

Además, el crecimiento rápido e incontrolado de la construcción unido a la carencia de vivienda social y la subida de precios, ha generado un stock inmobiliario sobredimensionado y de mala calidad urbana.

- **Consecuencias económicas**

El modelo inmobiliario español ha generado endeudamientos y desequilibrios que llevaron a la economía española a una profunda crisis económica. A finales de 2006, la progresiva reducción de la demanda y el elevado incremento de la oferta empezaron a generar un gran y creciente stock de viviendas pendientes de venta.

Indudablemente, la crisis hipotecaria de Estados Unidos desatada por las hipotecas subprime³ afectó de forma indirecta al mercado inmobiliario español. Al restringir la capacidad para encontrar financiación extranjera por parte de cajas y bancos españoles, éstos endurecieron considerablemente los criterios de concesión de préstamos. Evidentemente, dada la estrecha relación entre disponibilidad de crédito y demanda de vivienda, el nuevo contexto financiero ha impedido el acceso a la propiedad a un elevado número de familias, y ha conllevado una elevada reducción de las ventas (Bernardos, 2009).

La burbuja inmobiliaria aceleró el déficit y el endeudamiento exterior, ya que aunque España fue líder del auge inmobiliario en Europa, también lo fue del riesgo inmobiliario en cuanto al endeudamiento hipotecario en relación a la renta disponible, exposición del sistema financiero, etc.

El pinchazo de la burbuja, no solo paralizó la pujante actividad inmobiliario-constructiva y las plusvalías que animaban la actividad económica y la recaudación de impuestos – agravando el déficit presupuestario y elevando la tasa de paro- sino que ha dejado como herencia un enorme endeudamiento privado y público.

Además ha llevado a las cajas de ahorros a una situación crítica debido a su excesiva concentración de riesgos en el sector inmobiliario y a la continua cadena de suspensiones de pagos de las empresas inmobiliarias. Se produjo de esta manera la fusión de muchas de estas entidades –orientada a cerrar sucursales y reducir gastos-, la inyección de dinero público para reflatarlas y su privatización.

Las potentes inyecciones de liquidez y gasto público, junto con las subvenciones, avales y desgravaciones fiscales aplicadas inicialmente por el Estado para contrarrestar la crisis y apoyar a las entidades financieras han acarreado un notable deterioro de las cuentas públicas. Al torrente de gastos y apoyos públicos mencionados se sumó el desplome de la recaudación de impuestos, acentuando por este doble motivo el déficit presupuestario y la deuda pública. Se fue perdiendo de esta manera la credibilidad de la economía española al verse rebajada la calificación de su deuda, provocando un cambio drástico en la política económica.

³ Las hipotecas de alto riesgo, según la página web www.banxico.org, conocidas en Estados Unidos como créditos subprime, son un tipo especial de hipoteca, preferentemente utilizado para la adquisición de vivienda, y orientada a clientes con escasa solvencia, y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos. Su tipo de interés es más elevado que en los préstamos personales (si bien los primeros años tienen un tipo de interés promocional), y las comisiones bancarias resultan más altas. Sus principales características son:

- La mayor parte de los créditos subprime son de carácter hipotecario.
- Las entidades financieras tienen un límite máximo de créditos de alto riesgo, fijado por el Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED).
- El tipo de interés de un crédito subprime es superior a la media de los tipos de interés para préstamos de las mismas características.
- El sistema de concesión de créditos en Estados Unidos se basa en el establecimiento de una tasa de evaluación del particular o la empresa que solicita el préstamo.

Generalmente, se considera el detonante de la crisis financiera de 2008 y de la crisis de la burbuja inmobiliaria en España.

En el caso de los intermediarios, el principal problema padecido fue la gran caída de las ventas. Según fuentes del mercado inmobiliario, la mayoría de agencias vieron cómo sus ingresos por comercialización de viviendas únicamente representaban en el ejercicio de 2008 entre el 10 y el 20 por 100 de los alcanzados en 2006. Esta situación ha motivado que numerosos emprendedores, que montaron una agencia en pleno boom inmobiliario, decidieran abandonar la actividad por falta de rentabilidad.

Unos años atrás, una financiación hipotecaria extremadamente generosa y unas expectativas de elevada y continuada subida del precio de la vivienda hacían sumamente fácil su venta. Por tanto, ejercer de intermediario inmobiliario estaba al alcance de casi cualquiera (Bernardos, 2009).

En definitiva, la crisis financiera de Estados Unidos es, en gran medida, responsable de la virulencia e intensidad de la recesión actual del mercado de la vivienda español, pero no de su llegada. Las principales claves de la actual crisis inmobiliaria no se encuentran en el extranjero, sino en la economía nacional.

- **Consecuencias ecológicas**

El problema ecológico estriba en que la construcción es una actividad muy exigente en energía y materiales que tiene una gran incidencia territorial, directa e indirecta. La construcción de vivienda nueva reclama, como poco, media tonelada de materiales por metro cuadrado, a lo que hay que sumar movimientos de tierras y de residuos inertes que superan ampliamente dicha cifra.

España llegó a consumir más de cincuenta millones de toneladas anuales de cemento en los años culminantes del pasado boom inmobiliario (ver *Anexo 2*). Teniendo en cuenta que España tiene cincuenta millones de hectáreas de territorio aproximadamente y algo más de cuarenta millones de habitantes, este consumo suponía más de una tonelada anual por habitante y por hectárea de superficie geográfica. Sin embargo, el consumo de cemento se redujo en 2009 a casi la mitad de la cifra antes indicada y a partir de 2010 ha seguido cayendo.

La eficiencia en el uso del suelo decae con el actual modelo inmobiliario y urbanístico, que infla el porcentaje de viviendas desocupadas y secundarias y exige cada vez mayores servidumbres indirectas.

La promoción inmobiliaria indujo al abandono masivo de terrenos agrarios que han ido pasando a engrosar un stock sobredimensionado de suelos con pretensiones de ser urbanizado. Este suelo rústico abandonado se mantiene a la espera de ser recalificado y consumido por usos urbanos (Naredo y García, 2008).

Entre 1980 y 2005 se formaron 50.552 hectáreas nuevas de suelo “improductivo” (a efectos agrarios), a las que hay que añadir las 6.949 hectáreas de terrenos afectados por el proceso urbanizador, pero todavía no urbanizados en sentido estricto.

En definitiva, el modelo urbano imperante ha provocado el deterioro de los sistemas agrarios que lo circundan y la *ruderalización*⁴ de una parte importante del territorio. Este suelo agrario abandonado suele experimentar movimientos de tierras y vertidos que caracterizan al actual paisaje periurbano degradado, observable en la mayoría de las aglomeraciones de población presentes en España.

- **Consecuencias sociales**

La desmaterialización originada por la crisis está ligada al aumento del paro, la frustración, el empobrecimiento y el miedo de buena parte de la población. En los últimos años se ha producido una reconversión profunda del proceso económico, de los patrones de consumo y de las metas de la sociedad.

La anterior euforia especulativa que desató el auge inmobiliario contribuyó a extender el consumismo por todo el país. Se acentuó así la desigualdad en una población cada vez más polarizada e hipotecada. Además, este panorama resultaba socialmente aceptable.

Sin embargo, cuando el pulso de la coyuntura económica decae, el paro aumenta y da lugar a un endeudamiento económico excesivo y una situación de bancarrota moral. Además, los recortes en protección social y en derechos de los trabajadores han derivado en precarias redes de protección social y de defensa laboral en España.

2.4 Situación actual del sector inmobiliario en España

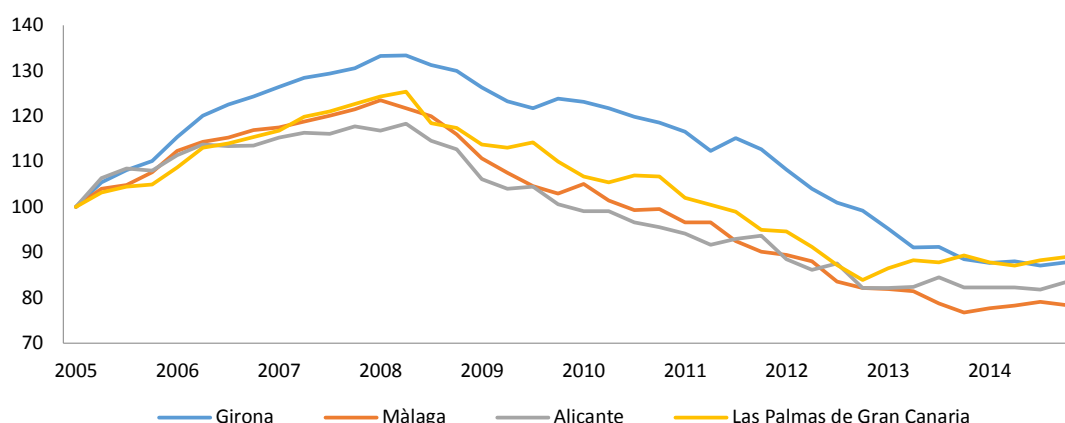
Según asegura Bankinter en su informe “Análisis del mercado inmobiliario residencial en España” (2014), el sector inmobiliario español se encuentra actualmente en un punto de inflexión y está iniciando un cambio de tendencia hacia una etapa de recuperación. Sin embargo, se considera que la reactivación del sector será gradual y estará condicionada a niveles de desempleo elevados, descenso de población residente y un stock de vivienda disponible sobredimensionado.

Los síntomas de estabilización comienzan a ser tangibles, ya que la demanda de vivienda está creciendo con respecto a 2013, el descenso de precios de la vivienda se ha moderado y se acelera la inversión extranjera. En consecuencia, el sector inmobiliario ofrece de nuevo oportunidades atractivas (Malo de Molina, 2015).

En el *Gráfico 4*, se puede observar la evolución del índice general de precios de la vivienda de las cuatro provincias de costa de máxima afluencia turística, las cuales resultan de interés para analizar la situación del mercado en el que la sociedad se va a centrar.

⁴ El término *ruderal* se emplea en ecología para designar los solares o terrenos de cultivo abandonados en los que empiezan a aflorar algunas plantas acomodaticias que suelen carecer de interés productivo, estético y ecológico.

Gráfico 4: Índice general de precios de la vivienda por provincia



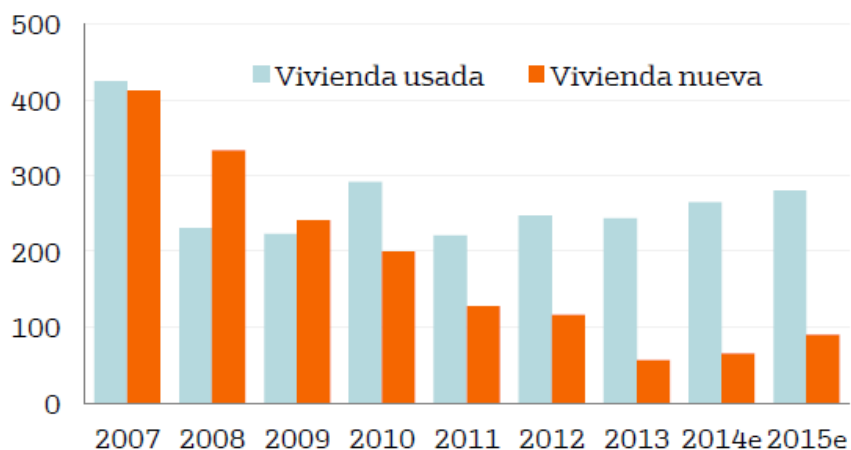
Fuente: Ministerio de Fomento (2015)

Analizando brevemente la evolución de los precios de la vivienda en las cuatro provincias, se puede observar como éstos se han ido reduciendo desde el máximo alcanzado en 2008. Sin embargo, desde el mínimo alcanzado en 2013, posteriormente se ha producido un estancamiento del precio de la vivienda.

La progresión del precio de la vivienda en 2014 resultó ser prácticamente nula, por lo que con la estabilización de los precios, es de suponer una posible tendencia alcista en el 2015. Asimismo, en esta ilustración, se puede observar un aspecto a destacar, el valor de las viviendas en la provincia de Girona creció más que el de las otras regiones durante el periodo de 2006 a 2013. Este dato indica que se trata de un mercado local dinámico con más demanda que otras provincias.

En cuanto a la demanda de vivienda, el *Gráfico 5* muestra su evolución y perspectivas en España. Ésta aumentó a partir de 2014 por primera vez desde el año 2010. La demanda de vivienda nueva registró ese año el primer incremento desde el año 2007 y la demanda de vivienda usada también muestra una evolución creciente a partir del año 2013. Estos datos corroboran un cambio de tendencia que no vendrá definido por un rápido despegue de la demanda, sino por una recuperación más lenta que en los ciclos anteriores.

Gráfico 5: Demanda: Evolución y perspectivas en España



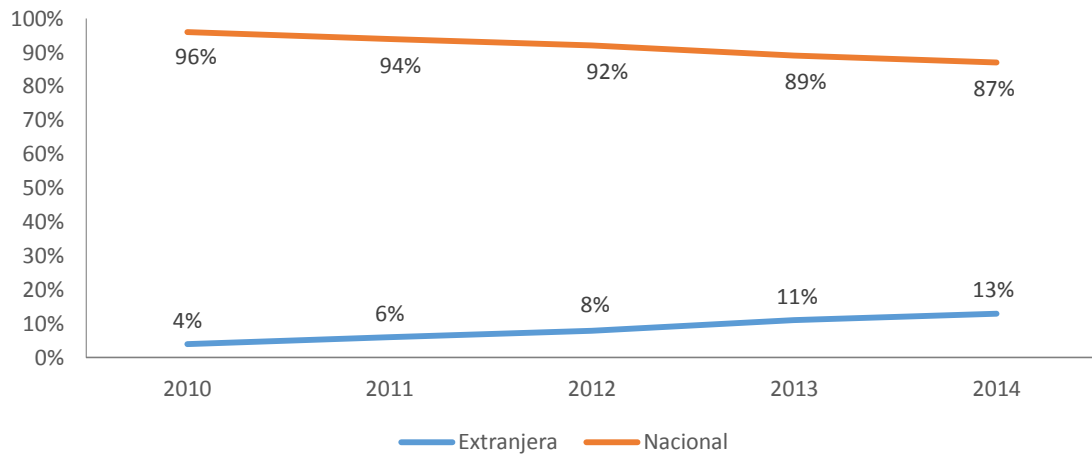
Fuente: Síntesis de indicadores del Banco de España, Ministerio de Fomento, Consejo General del Notariado y estimaciones Análisis Bankinter (2014)

En cuanto a la inversión extranjera, ésta es considerada un factor determinante para comprender el mercado inmobiliario español, y en particular el relativo a la Costa Brava.

Según el informe de Lucas Fox International Properties (2015), la inversión extranjera en esta región se ha incrementado del 9% sobre el total en 2010 al 26% en 2014. A pesar de que no se espera un importante incremento del precio de la vivienda durante el año 2015, el volumen de ventas va a aumentar, en concreto, en los municipios de Begur, Aiguablava, Tamariu, Calella y Llafranc.

En el *Gráfico 6*, se puede observar cómo la demanda extranjera va adquiriendo protagonismo año tras año con respecto a la demanda nacional. Es decir, aunque la demanda nacional continúa siendo superior, ésta se ha ido reduciendo a partir del año 2010 mientras se ha ido incrementando la demanda extranjera. Este hecho confirma que España se está convirtiendo en un objetivo cada vez más atractivo para el mercado internacional.

Gráfico 6: La demanda de la vivienda en España

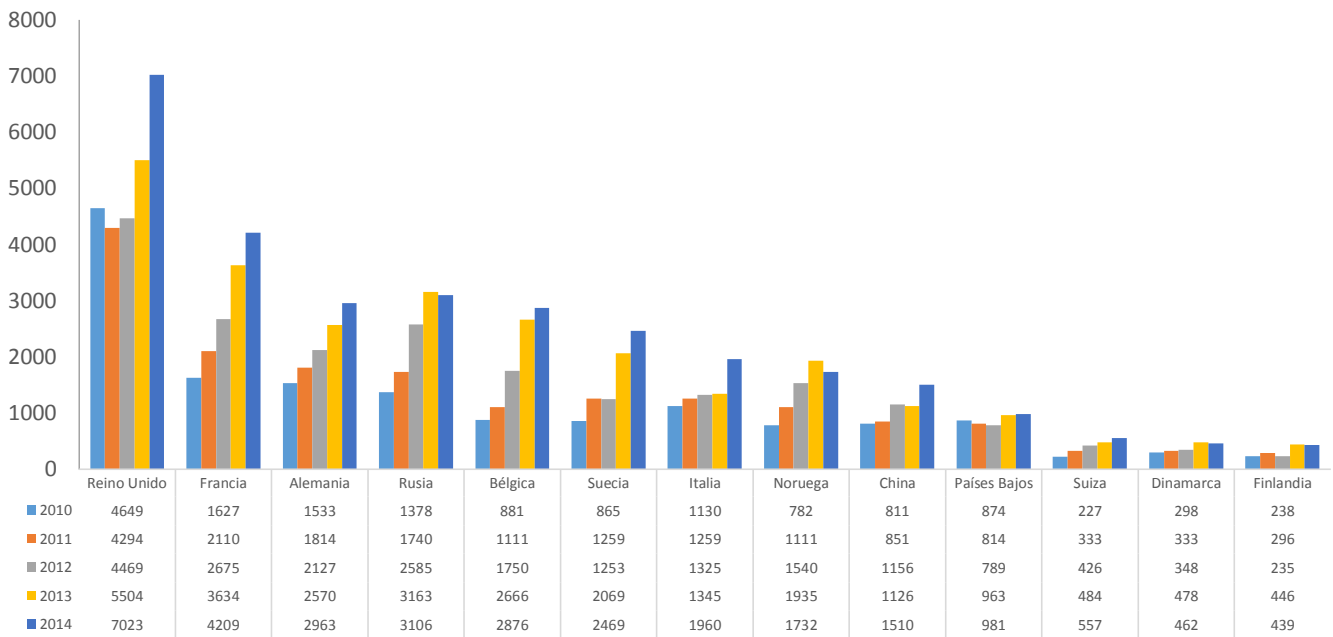


Fuente: Spanish Property Insight (2015)

Por otro lado, según la reconocida fuente online Spanish Property Insight (2015) (ver *Gráfico 7*), de las 318.928 viviendas vendidas en 2014, 41.493 han sido adquiridas por extranjeros y, de estos, 7.023 son ciudadanos británicos. En consecuencia, un 17% del total de ventas a extranjeros provienen de ciudadanos británicos, seguidas de las efectuadas a ciudadanos franceses, con un 10%, y alemanes, con un 7,14%.

Asimismo, la demanda de vivienda por parte de los extranjeros se ha incrementado sustancialmente en los últimos años, pasando del 4,3% obtenido en 2009 al 13,88% registrado en el último cuatrimestre de 2014.

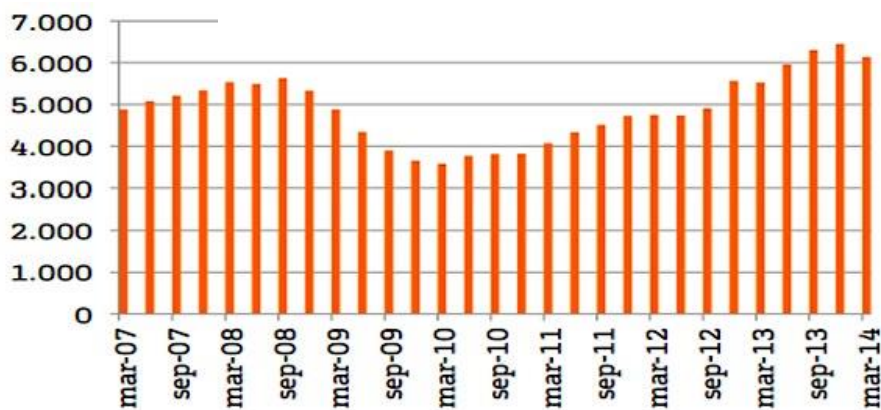
Gráfico 7: Compras de viviendas de extranjeros por país del comprador



Fuente: Spanish Property Insight (2015)

En el *Gráfico 8*, se puede observar la evolución de la inversión extranjera en inmuebles en España expresada en millones de euros. Ésta presenta una tendencia alcista desde mediados del año 2010 y se sitúa en torno a los 6.000 millones de euros en 2014. Este hecho corrobora que los inversores internacionales están recuperando el interés en el mercado residencial español.

Gráfico 8: Inversión extranjera en inmuebles



Fuentes: Banco de España. Acumulado 12 meses. Datos en millones de euros (2014)

Este incremento de la demanda de inmuebles es en parte promovido por las condiciones favorables de los mercados internacionales durante 2015.

Por lo tanto, un factor importante a tener en cuenta por parte de los inversores extranjeros es el valor de la divisa. Concretamente en el año 2015 hubo una fuerte demanda de inmuebles por parte de compradores ingleses, estadounidenses y suizos debido a una apreciación de su moneda contra el euro.

En los gráficos que se muestran a continuación (ver *Gráficos 9 y 10*), se observa la evolución de las divisas de dos países influyentes en el mercado de referencia con el objeto de que el lector comprenda la importancia del valor de la divisa y de qué manera el comportamiento de la misma afecta a la inversión extranjera.

Por un lado, respecto a los británicos, éstos se han visto beneficiados por el tipo de cambio, ya que su divisa se encuentra en los niveles más altos de los últimos cinco años, tal como se puede observar en el *Gráfico 9*.

Gráfico 9: La tendencia de la libra británica frente al euro



Fuente: Oanda (2015)

Por otro lado, debido a la situación político-económica de Rusia, se ha producido la devaluación del rublo en los últimos meses del 2014 (ver *Gráfico 10*), coincidiendo esta tendencia con la caída de la demanda por parte de los compradores rusos, la cual se ha reducido casi un 2% respecto al 2013.

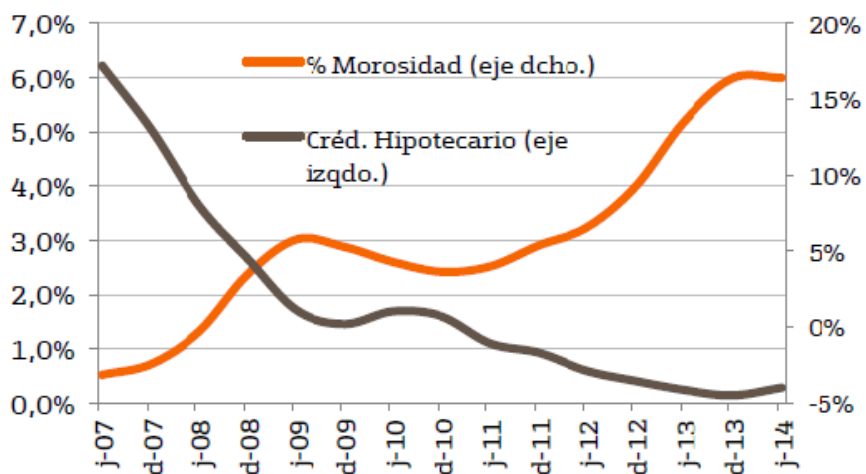
Gráfico 10: La tendencia del rublo ruso frente al euro.



Fuente: Oanda (2015)

En el *Gráfico 11*, se puede observar el gran descenso en concesiones de créditos hipotecarios a las familias en el intervalo de 2007 a 2014 y, por consiguiente, el aumento de la dificultad de las mismas para adquirir viviendas en propiedad. En el gráfico, también se muestra el porcentaje de morosidad hipotecaria que, por el contrario, ha experimentado una evolución alcista desde el año 2007.

Gráfico 11: Evolución del crédito hipotecario a familias (var. a/a) y morosidad hipotecaria en España



Fuente: Banco de España (2015)

Para concluir con el presente apartado, se indican algunos datos concretos referentes a la situación del sector inmobiliario español actual, los cuales han sido obtenidos a partir de la Nota de Prensa sobre Estadística Registral Inmobiliaria del primer trimestre de 2015 del Colegio de Registradores de España:

- **Compraventas inscritas**

Entre enero y marzo se inscribieron en los registros de la propiedad 90.534 viviendas, un 16,25% más que en el trimestre anterior y un 9,05% superior al mismo periodo de 2014.

Este comportamiento se explica por los resultados de vivienda usada (67.864 compraventas registradas), que experimenta un crecimiento del 23,87% con respecto al trimestre precedente. La vivienda nueva ha seguido descendiendo en número de compraventas, alcanzando un nuevo mínimo histórico, con 22.670 operaciones registradas.

Al cierre del primer trimestre de 2015, las compraventas de vivienda registradas durante los últimos doce meses han sido 326.440, con un incremento de 7.512 compraventas inscritas con respecto al resultado interanual del trimestre precedente.

- **Compras de extranjero**

Las compras de vivienda por extranjeros supusieron un 12,22% de todas las operaciones inscritas frente al 13,88% del trimestre anterior. Aunque en términos absolutos se incrementan las compras de extranjeros, el descenso porcentual se debe principalmente al aumento del número total de compraventas así como a factores estacionales, ya que tradicionalmente en el primer trimestre de cada año se producen menos operaciones con extranjeros. En cifras interanuales, el número de compraventas por extranjeros en el primer trimestre se incrementó el 8,95% sobre el mismo trimestre de 2014.

Por nacionalidades, continúan en cabeza británicos (17,70%), franceses (10,19%), alemanes (7,70%), belgas (7,44%), suecos (5,48%) y rusos (5,03%).

Ya que la empresa va a asentar su negocio concretamente en la zona de la Costa Brava, se ha considerado necesario conocer el número de turistas extranjeros de Cataluña en función de su país de origen (ver *Tabla 4*).

Tabla 4: Turistas extranjeros de Cataluña en función de su país de origen

	2010	2011	2012	2013	2014
Turistas extranjeros	14.206,6	14.969,4	15.533,6	16.638,4	18.311,8
Alemania	1.151,6	1.256,7	1.293,9	1.439,0	1.687,6
Bélgica y Países Bajos	1.325,4	1.382,3	1.406,5	1.458,0	1.604,2
Francia	3.526,0	3.613,8	3.796,4	4.152,7	4.756,9
Italia	1.034,0	1.050,2	947,3	940,1	1.090,5
Reino Unido	1.464,3	1.342,9	1.643,1	1.741,4	1.868,5
Países nórdicos	603,4	576,3	615,9	731,4	718,6
Suiza	303,6	349,5	357,7	380,4	425,7
otros países	4.798,2	5.397,8	5.472,9	5.795,3	6.159,8

Fuente: Idescat, a partir de datos de la encuesta Frontur del Instituto de Estudios Turísticos (IET). Unidades: Miles.

Tal como se puede observar en la Tabla 4, en el año 2014 la mayor cantidad de turistas extranjeros de Cataluña provenían de países como Francia, Reino Unido y Alemania.

- **Impagos hipotecarios**

Las certificaciones de vivienda por inicio de ejecución de hipoteca del primer trimestre han sido 17.672, descendiendo un 2,91% con respecto al trimestre precedente. En comparación con el mismo trimestre de 2014 bajan un 4,37%.

- **Características del crédito hipotecario**

El endeudamiento hipotecario por vivienda durante el primer trimestre ha sido de 109.823 euros, presentando un crecimiento intertrimestral intenso, del 4,17%, la tercera tasa positiva consecutiva.

La cuantía media de los tipos de interés iniciales de los nuevos créditos se sitúa en 3,06%, descendiendo 0,31 puntos porcentuales con respecto al trimestre precedente y 0,91 puntos porcentuales con respecto al mismo trimestre de 2014, mostrando un claro descenso de los diferenciales.

La contratación a tipo de interés variable con índice de referencia EURIBOR sigue en niveles máximos, usado en el 91,95% de los nuevos créditos hipotecarios. La contratación a tipo de interés fijo se queda en el 3,90%.

Los plazos de contratación muestran también una moderada tendencia expansiva, con un crecimiento del 0,73% con respecto al trimestre precedente, alcanzando los 22 años y 11 meses durante el trimestre.

Con relación a la accesibilidad en la compra de vivienda, la cuota hipotecaria mensual media en el primer trimestre se ha situado en 556,10 euros (0,48% más que el trimestre anterior), lo que representa el 29,55% del coste salarial, frente al 29,39% del cuarto trimestre.

2.5 Epílogo

En conclusión, el principal problema actual del mercado inmobiliario español, tiene que ver con la gestión de un patrimonio inmobiliario de mala calidad, sobredimensionado e ineficientemente utilizado. La situación actual hace necesario que se propicien la rehabilitación frente a la construcción nueva, la arquitectura acorde con el entorno frente al estilo universal imperante, la vivienda como bien de uso frente a la vivienda como inversión, la vivienda social frente a la vivienda libre, la vivienda en alquiler frente a la vivienda en propiedad, la rentabilización a través de rentas y no plusvalías, etc. (Naredo y Montiel, 2011).

En general, el sector presenta signos de mejora, reflejados en un aumento de las compras en vivienda tanto nueva como de segunda mano, un incremento de la inversión extranjera en inmuebles, la flexibilización del crédito hipotecario, etc. Además, la zona de la Costa Brava en particular presenta un atractivo turístico considerable y Cataluña es una de las comunidades de España con mayor riqueza.

En definitiva, las expectativas de recuperación que presenta el sector, sirven de incentivo al proyecto objeto de estudio.

Capítulo 3:

Análisis estratégico

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Introducción

En el presente apartado, se llevará a cabo un análisis PESTEL para definir y caracterizar el entorno general que afecta a la empresa. Seguidamente, se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de determinar la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria. De esta manera, se conocerá cuán atractiva es dicha industria en relación a las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Asimismo, mediante el análisis DAFO se estudiará la situación de la empresa a través del análisis de sus características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (amenazas y oportunidades). Posteriormente, el análisis CAME servirá para completar dicho análisis DAFO, detallando cómo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Por último, se llevará a cabo un estudio de la competencia, en el que se determinarán los principales datos de las empresas que sean consideradas competencia directa de la empresa, detallando sus puntos fuertes y débiles.

3.2 Análisis del macroentorno (PESTEL)

En este apartado, se va a realizar un análisis PESTEL con el objetivo de estudiar el entorno, el cual está compuesto por el conjunto de factores que, siendo total o parcialmente incontrolados por la empresa que se pretende crear, influyen de manera indirecta en ésta (ver *Gráfico 12*).

Se trata, por tanto, de una herramienta muy útil para comprender la situación en la que se encuentra una sociedad, ya que permite analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales del mercado en el que actúa la misma (Martínez y Milla, 2012).

Gráfico 12: Marco PESTEL



Fuente: Elaboración propia

- **Entorno Político – Legal**

En este apartado, se estudiará el marco legal en el que se enmarca la sociedad. Es esencial conocerlo, ya que la empresa debe ceñirse a la normativa vigente, tratándose además de un sector muy regulado. Las normativas que afectan a la sociedad objeto de análisis son las que siguen:

- ❖ **Ley 4/2013, de 4 de junio, de medidas de flexibilización y fomento del mercado de alquiler de viviendas**, la cual modifica sustancialmente algunos artículos de la Ley de Arrendamientos Urbanos vigente. Esta Ley tiene como objetivo la búsqueda de mecanismos para dinamizar el mercado, persiguiendo el equilibrio entre las necesidades de vivienda en alquiler y las garantías que deben ofrecerse a los arrendadores. En consecuencia, incide en los siguientes aspectos:

- Refuerzo de la libertad de pactos, dando prioridad a la voluntad de las partes.
- Reducción de la duración del arrendamiento, de cinco a tres años la prórroga obligatoria y de tres a uno la prórroga tácita⁵. De esta forma, arrendadores y arrendatarios pueden adaptarse con mayor facilidad a eventuales cambios en sus circunstancias personales.
- La recuperación del inmueble por el arrendador, para destinarlo a vivienda permanente requiere que hubiera transcurrido al menos el primer año de duración del contrato.
- El arrendatario puede desistir del contrato en cualquier momento, siempre que hayan transcurrido al menos seis meses y lo comunique al arrendador con una antelación mínima de treinta días. Se reconoce la posibilidad de que las partes puedan pactar una indemnización para el caso de desistimiento.

❖ **Real Decreto 297/1996 sobre inscripción en el Registro de la Propiedad de los Contratos de Arrendamientos Urbanos.** Esta Ley establece la posibilidad de todos los contratos de arrendamiento, cualquiera que sea su duración, de acceder al Registro de la Propiedad, intentando, por otro lado, potenciar esta posibilidad mediante determinadas medidas de fomento, reduciendo los aranceles notariales y registrales. La inscripción, aparte de reforzar las garantías de las partes, incrementa la información disponible para el Estado, permitiéndole el diseño y ejecución de medidas que puedan contribuir a la mejora de la normativa y de la práctica de los arrendamientos.

Otras normativas que afectan al sector en el que opera la sociedad:

- ❖ **Ley 29/1994, de 24 de noviembre, de Arrendamientos Urbanos.** La cual establece una normativa general acerca de la duración del contrato, determinación de la renta y de la suspensión, resolución y extinción del contrato.
- ❖ **Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.** Esta normativa contiene una serie de medidas en diversos ámbitos para incentivar la cultura emprendedora y facilitar el inicio de actividades empresariales. Entre otras, contiene diversas medidas fiscales y en materia de Seguridad Social de apoyo al emprendedor y medidas para apoyar la financiación de los emprendedores. También contempla la reducción de cargas administrativas y refuerza el marco institucional de fomento a la internacionalización.
- ❖ **Ley 19/2009, de medidas de fomento y agilización procesal del alquiler y de la eficiencia energética de los edificios.** Con el objetivo de impulsar el desarrollo del mercado del alquiler y la Ley de Propiedad Horizontal para facilitar actuaciones que mejoren la eficiencia energética de los edificios. Establece la obligatoriedad de la etiqueta energética para los inmuebles que se pongan a la venta o se ofrezcan en alquiler.

⁵ En los contratos con duración inicial superior a 3 años, el plazo de duración del contrato es quien determina la extinción del arrendamiento, salvo que se *prorroge este tácitamente*, es decir, que llegada la fecha de vencimiento del contrato, una vez transcurridos como mínimo tres años de duración de aquél, ninguna de las partes hubiese notificado a la otra, al menos con treinta días de antelación a aquella fecha, su voluntad de no renovarlo.

❖ **Decreto de 8 de febrero de 1946 por el que se aprueba la nueva redacción oficial de la Ley Hipotecaria.**

Respecto a los honorarios de las agencias inmobiliarias, desde el punto de vista estrictamente legal, no existe ninguna indicación en la Ley de Arrendamientos Urbanos ni en ningún otro texto legal respecto a cuál debe ser el importe de los honorarios de los agentes inmobiliarios.

Tampoco existe ninguna norma que establezca quién paga la comisión por alquiler a la inmobiliaria, es decir, a cuál de las partes intervinientes se le cobrarán los honorarios. Por lo tanto, la realidad actual es que existe libertad del agente inmobiliario para el establecimiento de los honorarios.

En general, los honorarios en la venta de inmuebles dependen de si se trata de un activo bancario (entre un 2% y un 3% sobre el precio de venta) o proviene de un particular (entre un 3% y un 4%) dependiendo también del importe de la venta. Asimismo, estos porcentajes también varían en función de si se trata de un inmueble de obra nueva o de segunda mano.

En el caso de los alquileres, suele pagar los honorarios el inquilino y en el caso de las compraventas, los compradores; no obstante esto varía en función del territorio y del tipo de agencia.

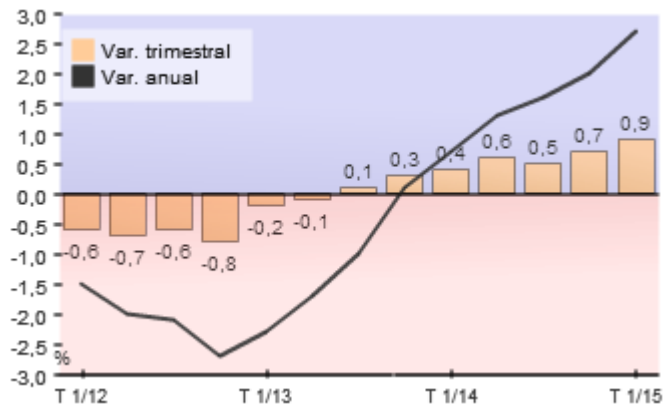
- **Entorno Económico**

El análisis del entorno económico viene indudablemente ligado a la crisis inmobiliaria sufrida en España comentada en el anterior apartado del presente trabajo, además de la crisis económico-financiera internacional.

Para determinar en qué entorno económico va a funcionar la empresa, se determinarán algunos datos actuales obtenidos a partir del Instituto Nacional de Estadística (INE) de España, acerca de las principales variables que influyen en la situación económica del país.

- El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española registra una variación del 0,9% en el primer trimestre de 2015 respecto al trimestre precedente, según la estimación avance del PIB trimestral. Esta tasa es dos décimas superior a la registrada en el trimestre anterior (0,7%), tal como puede observarse en el *Gráfico 13*.

Gráfico 13: Producto Interior Bruto (PIB)



Fuente: INE (2015)

En la *Tabla 5* es posible observar el crecimiento en volumen del Producto Interior Bruto (PIB) en el intervalo desde el 2007 al 2014.

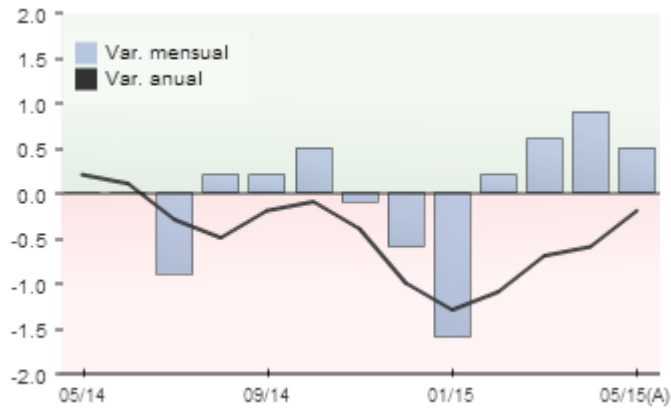
Tabla 5: Producto Interior Bruto (PIB) Crecimiento en volumen (Base 10)

Año	Tasa anual (en %)
2014 (PE)	1,4
2013 (A)	-1,2
2012 (P)	-2,1
2011 (P)	-0,6
2010 (P)	0,01
2009	-3,6
2008	1,1
2007	3,8

Fuente: INE (2015)

- El IPC en abril de 2015 con base 2011 presentaba una variación mensual de 0,9% y una variación anual de -0,6%, tal como puede observarse en el *Gráfico 14*.

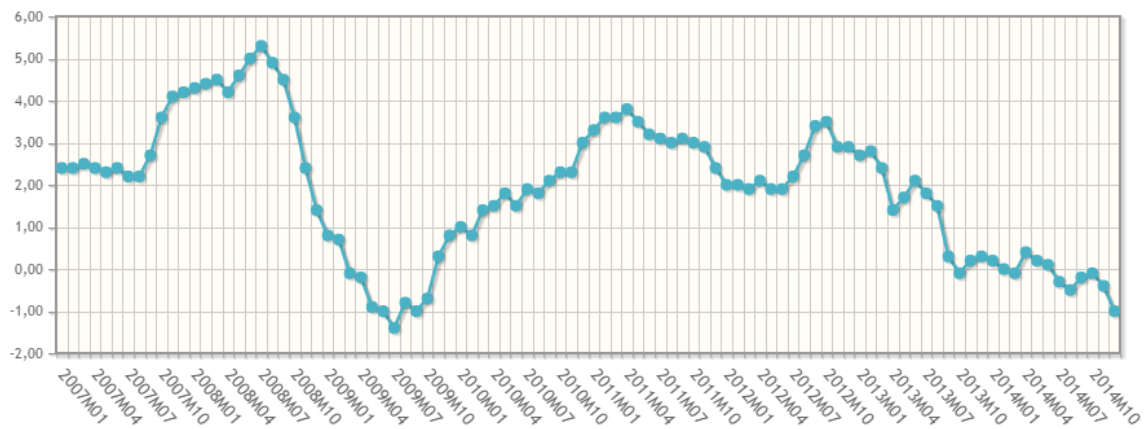
Gráfico 14: Índice de Precios de Consumo (IPC)



Fuente: INE (2015)

En el *Gráfico 15* se representa la Tasa de Variación de dicho índice desde el año 2007 hasta el 2014.

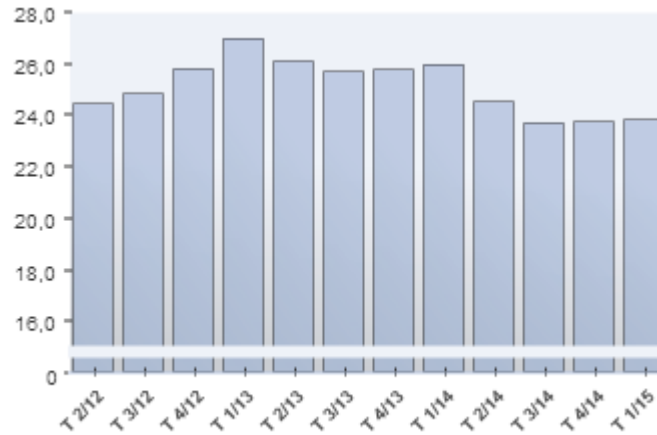
Gráfico 15: Índice de precios al consumo (IPC). Variación anual.



Fuente: INE (2015)

- La Tasa de paro se encuentra en torno al 23,78%, contando con una cifra de 5.444,6 miles de parados durante el primer trimestre de 2015. Este hecho se puede observar en el *Gráfico 16* y el *Anexo 3*.

Gráfico 16: Encuesta de población activa. EPA. Tasa de paro (%)



Fuente: INE (2015)

- El Tipo de interés legal se situó en el 3,5% y el mercado interbancario (EURIBOR a 1 año) en el 0,18% en abril del 2015. En el mercado hipotecario, la media ponderada del tipo de interés de préstamos a más de 3 años concedidos por el conjunto de entidades de crédito en España era, en mayo de 2015, del 2,324%.
- El Sector servicios o sector terciario es uno de los sectores clave en la economía española. Actualmente más del 62% de la población empleada en dicho sector. De hecho, hoy en día es el responsable de más del 65% del PIB.

- **Entorno Social**

El análisis del factor social se va a dividir en tres apartados. En el primero de ellos se van a estudiar los factores psico-culturales, en segundo lugar las tendencias demográficas y por último las variables económicas.

El entorno social desempeña un papel determinante a la hora de analizar un mercado ya que los factores que se van a analizar afectan y determinan el comportamiento del consumidor.

- **Factores psico-culturales.** Se trata de los rasgos comunes principales que presenta el consumidor, teniendo en cuenta que es difícil englobar a éste en un único colectivo, ya que cada individuo posee unas necesidades diferentes.

Actualmente, el cliente cada vez es más exigente debido a la multitud de información disponible sobre los distintos productos. Esto le hace ser más susceptible al cambio y en consecuencia, menos fiel a los productos y a las marcas.

El cliente busca productos que le aporten nuevas sensaciones y/o experiencias, mostrando un comportamiento más emocional que funcional a la hora de consumir. Muchas empresas, al captar este rasgo, orientan sus estrategias comerciales de forma que éstas evoquen sentimientos o sensaciones en el individuo, surgiendo un auge de productos y servicios asociados a la gratificación, diversión o al placer.

- **Tendencias demográficas.** Entre las tendencias demográficas nacionales se pueden destacar los siguientes aspectos: Disminución de la tasa de crecimiento de la población, progresivo envejecimiento de la población, incremento de los movimientos geográficos nacionales, importancia significativa de población extranjera con una tendencia creciente, aumento de la educación, etc.

El aumento de la formación y alcance a la información de la población se refleja en mayor cultura y formación para el consumo de los compradores.

- **Variables demográficas.** En primer lugar, cabe destacar que España presentaba una población total de 46.464.053 personas a mitad del año 2014 (último dato disponible). En la *Tabla 6*, se diferencia al conjunto de la población española en función del sexo por un lado y, por otro lado, si se trata de personas españolas o extranjeras. Además, muestra una variación porcentual comparando las cifras con el año anterior.

Tabla 6: Cifras de población en España 2013-2014

Población residente en España	Población a 01/07/2013	Población a 01/07/2014	Variación %
Población total	46.593.236	46.464.053	-0,28
Hombres	22.933.750	22.843.719	-0,39
Mujeres	23.659.486	23.620.334	-0,17
Españoles	41.730.554	41.925.550	0,47
Extranjeros	4.862.682	4.538.503	-6,67

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

Se ha consultado la Encuesta de Condiciones de Vida que realiza el Instituto Nacional de Estadística cada año. Cabe destacar que el último año publicado es el correspondiente a 2013, por lo que aparte de comentar la evolución, se va a tomar éste de referencia. Según esta encuesta, la renta anual media por persona alcanzó en el año 2013 un valor de 10.975€, habiéndose producido una disminución del 2,03% respecto al año anterior y del 6,78% respecto 2009.

Cabe destacar que la renta anual media varía en función del sexo y de la edad (*Tabla 7 y Gráfico 17*), pudiendo observarse que el valor alcanzado por los hombres es superior al de las mujeres en todo el periodo analizado. Sin embargo, esta diferencia entre ambos sexos se ha reducido ligeramente del ejercicio 2009 al 2013. Respecto a la edad se puede observar que la mayor renta media anual en 2013 corresponde, en el caso de las mujeres, al rango comprendido entre 45 y 64 años y, en el caso de los hombres, a aquellos con 65 años o más.

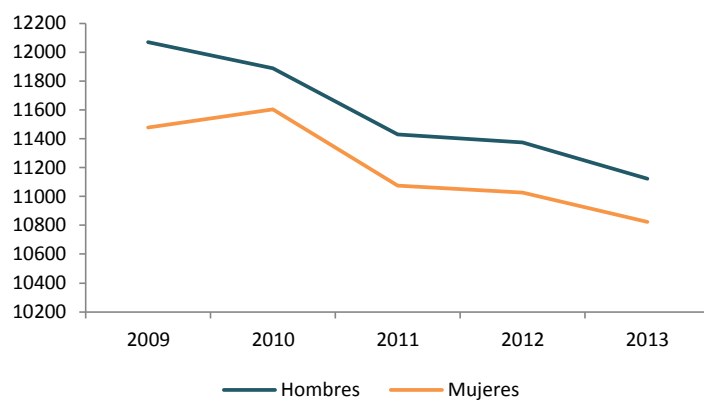
En general, puede observarse el empobrecimiento de la población española acontecido en el transcurso de los años citados.

Tabla 7: Renta por persona y unidad consumo por edad y sexo.

	2013	2012	2011	2010	2009
Hombres	11.124	11.376	11.430	11.888	12.068
De 16 a 29 años	9.472	9.916	10.333	10.972	11.181
De 30 a 44 años	10.810	11.276	11.370	11.691	12.141
De 45 a 64 años	11.899	12.080	12.140	12.857	12.959
De 65 y más años	12.315	12.231	11.877	12.032	11.990
Mujeres	10.825	11.028	11.075	11.602	11.478
De 16 a 29 años	9.403	9.528	9.715	10.322	10.394
De 30 a 44 años	10.267	10.538	10.832	11.255	11.207
De 45 a 64 años	11.943	12.456	12.603	13.233	12.855
De 65 y más años	11.688	11.589	11.150	11.596	11.455

Fuente: INE (2015)

Gráfico 17: Renta media anual por edad y sexo (€).



Fuente: INE (2015)

En cuanto a la población activa, la *Tabla 8* muestra el número de personas que se encontraban ocupadas durante el primer trimestre de 2015, el número de parados, la tasa de actividad y paro y la variación de éstas con respecto al mismo periodo del año anterior.

Tal como se ha comentado anteriormente, España cuenta con una tasa de desempleo excesivamente elevada, a pesar de que ésta haya disminuido con respecto al anterior periodo.

Tabla 8: Encuesta de Población Activa en España – Trimestre 1/2015

		Valor	Variación
Ocupados	1	17.454,8	2,97
Parados	1	5.444,6	-8,24
Tasa de actividad	2	59,45	-0,01
Tasa de paro	2	23,78	-2,15

- 1 Valor en miles. Variación sobre el mismo período del año anterior.
- 2 Valor en %. Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior.

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

- **Entorno Tecnológico**

La tecnología actualmente desempeña un papel fundamental en la vida cotidiana y profesional de las personas, revolucionando muchas de las actividades humanas, desde la comunicación hasta el consumo.

Disponer de una página web corporativa es un requisito fundamental para casi cualquier empresa, independientemente del sector al que dedique su actividad. Se trata de una herramienta de contacto con los potenciales clientes y el público en general, siendo por lo tanto un medio por medio del cual las personas pueden conocer la empresa, tratándose de una vía para ofertar los bienes o servicios de ésta.

Particularmente, en el caso de las agencias inmobiliarias, disponer de una página web que permita a los distintos usuarios conocer el catálogo de inmuebles disponibles, así como un número de teléfono y una dirección de correo electrónico para poder establecer el contacto, es indispensable.

Además, las empresas más innovadoras pueden disponer también de un servicio de chat online mediante el cual se permite establecer un contacto más rápido y cómodo con el cliente. Se debe tener muy presente que la velocidad de respuesta a una consulta de un interesado en un servicio, incrementa las probabilidades de convertir a ese interesado en cliente. La información relativa al chat online se ha obtenido a través de la página web de HARVARD BUSINESS REVIEW (2015).

La actividad inmobiliaria es un servicio global, pudiendo ser un cliente potencial cualquier persona, indistintamente de la zona geográfica en la que resida. Por esta razón será vital que la página web esté disponible en diferentes idiomas.

Además, gracias a las nuevas tecnologías, en los últimos años han surgido numerosos portales web inmobiliarios dedicados específicamente a la exposición de inmuebles para su venta o alquiler. Éstos constituyen una herramienta esencial de comunicación para una empresa inmobiliaria, de bienes raíces o para agentes inmobiliarios, ya que permite mostrar al cliente ciertos parámetros de interés acerca del inmueble, imágenes, diseños en 3D, tour virtual⁶, etc. Adicionalmente, existe la posibilidad de que el cliente pueda contactar al agente que comercializa la vivienda a través de un número de teléfono o un formulario de contacto que se envía por Email una vez que se ha completado.

De esta manera, se facilita la captación de clientes y la comunicación con los mismos, además de agilizar todo el proceso posterior.

Algunos de los portales web inmobiliarios más visitados por los españoles son los siguientes: Idealista.com, Pisos.com, Yaencontre.com, Expocasa.com, Fotocasa.es, etc.

- **Entorno Medioambiental**

En cuanto al entorno medioambiental, se debe tener en cuenta la aprobación del Real Decreto 235/2013, de 5 de abril, por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios.

Dicho certificado deberá incluir información objetiva sobre la eficiencia energética de un edificio y valores de referencia tales como requisitos mínimos de eficiencia energética con el fin de que los propietarios o arrendatarios del edificio o de una unidad de éste puedan comparar y evaluar su eficiencia energética.

Los requisitos mínimos de eficiencia energética de los edificios o unidades de éste no se incluyen en este real decreto, ya que se establecen en el Código Técnico de la Edificación.

De esta forma, valorando y comparando la eficiencia energética de los edificios, se favorecerá la promoción de edificios de alta eficiencia energética y las inversiones en ahorro de energía.

⁶ El Tour virtual trata de una imagen interactiva tipo panorámica de 180 o 360 grados que permite desplazarse en el área mostrada dando la sensación de que la persona está en el lugar, con movimientos horizontales y verticales dependiendo del nivel de aumento o disminución de la imagen.

Además, este real decreto contribuye a informar de las emisiones de CO2 por el uso de la energía proveniente de fuentes emisoras en el sector residencial, lo que facilitará la adopción de medidas para reducir las emisiones y mejorar la calificación energética de los edificios.

Una mejor calificación energética significará, por tanto, tanto menores impuestos como evidentemente menor gasto en electricidad.

Además, con el fin de garantizar la protección del medio ambiente, la Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación (LOE), establece como uno de los requisitos básicos de la edificación, que los edificios se proyecten de tal forma que no se deteriore el medio ambiente y que se consiga un uso racional de la energía necesaria para la utilización del edificio, mediante el ahorro de ésta y el aislamiento térmico.

Las promotoras o inmobiliarias que posean viviendas deberán, así mismo, modificarlas para cumplir la nueva normativa, por ejemplo, mediante la instalación de paneles fotovoltaicos o un mejor aislamiento en ventanas y suelos.

3.3 Análisis del microentorno (5F Porter)

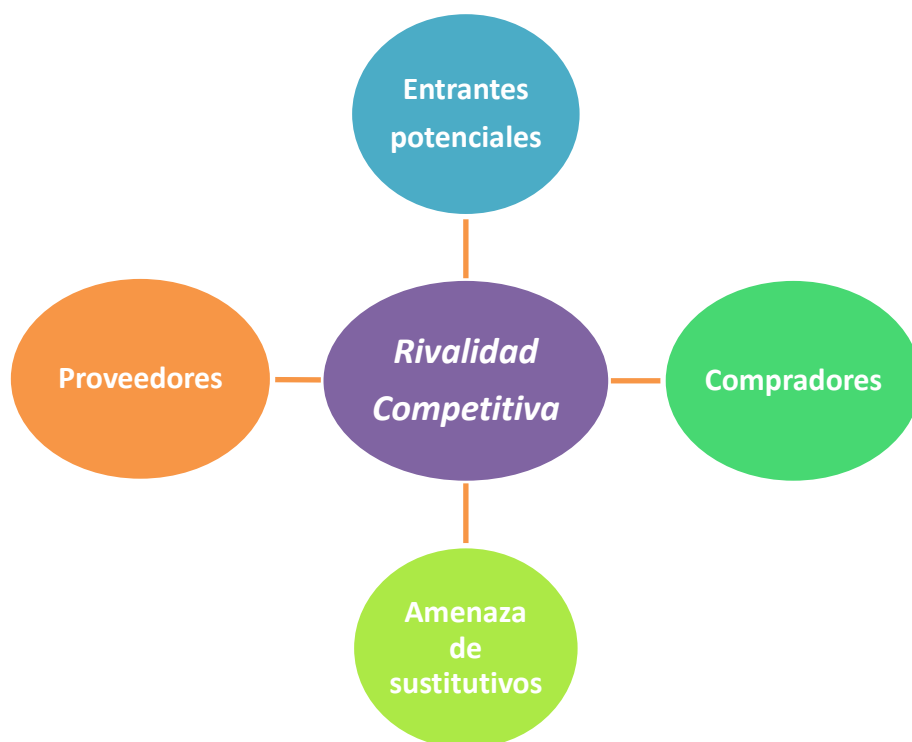
Por microentorno se entiende al conjunto de factores del entorno más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Para analizarlo correctamente, se llevará a cabo el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual permite comprender las fuentes de la competencia en el sector (Johnson, Scholes y Whittington, 2010).

El citado modelo ayuda a identificar el atractivo de una industria⁷ en términos de las fuerzas competitivas. Puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico, ya que, además de valorar el atractivo de una industria o sector, las cinco fuerzas pueden ayudar a establecer una agenda para la acción sobre los distintos puntos de atención que identifica.

Las cinco fuerzas son, tal como viene representado en el *Gráfico 18*, las siguientes: Amenaza de sustitutos, poder de los compradores de los productos o servicios, poder de los proveedores y grado de rivalidad entre los competidores de la industria.

⁷ Se entiende "Industria" como un grupo de empresas que producen el mismo producto u ofrecen el mismo servicio principal. Es decir, un grupo de empresas que producen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.

Gráfico 18: El modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson, Scholes y Whittington (2010)

- **Barreras de entrada**

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende del número e importancia de las barreras de entrada. Dichas barreras representan factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito en el mercado.

En el caso de las agencias inmobiliarias, no existen fuertes barreras de entrada hacia los nuevos competidores, lo cual a priori es un aspecto negativo para los incumbentes (competidores existentes). Sin embargo, el hecho de que el sector haya sufrido en los últimos años una caída importante en las ventas y que se haya visto afectado directamente por la grave crisis inmobiliaria acontecida en el país, podría ser clave a la hora de que los nuevos competidores se muestren reticentes a adentrarse en el sector.

De esta manera, los nuevos entrantes podrían considerarla una profesión con una elevada incertidumbre y en la que no está asegurada la obtención de resultados beneficiosos.

Por otro lado, previamente a embarcarse en este tipo de negocio y para asegurarse un mínimo éxito en el desarrollo del mismo, es necesaria una inversión inicial considerable.

Además, resulta importante contar con una base de conocimientos previos en el funcionamiento del sector, disponer de personal cualificado con una elevada formación y experiencia, un elevado grado de diferenciación en el servicio ofrecido y, ante todo, sistemas de comunicación muy eficaces.

De esta forma, es posible que muchos de los potenciales competidores encuentren dificultades a la hora de reunir este conjunto de características esenciales.

- **Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria pero mediante un proceso diferente (Restrepo y Rivera, 2006).

En el caso de la empresa objeto de estudio, se consideraría un servicio sustitutivo, por un lado, aquel que pudiera ofrecer otra empresa dedicada al mismo tipo de actividades de intermediación inmobiliaria. Por otro lado, también se consideraría un sustitutivo el hecho de que el cliente decida adquirir o alquilar una vivienda por su cuenta en lugar de acudir a un profesional, como sería la empresa objeto de estudio.

En el primero de los casos, se intentará paliar proporcionando servicios que posean un valor percibido para el cliente mayor al de la competencia, a través de la diferenciación y el trato personalizado. Además, será imprescindible buscar la mejor relación entre precio y calidad del servicio, ya que un sustituto es una amenaza efectiva incluso si es más caro en la medida en que ofrezca ventajas en rendimiento que los clientes valoren.

En el segundo caso, será necesario hacer comprender al cliente que la asistencia de un profesional en la compraventa o alquiler de inmuebles, aunque represente un coste inicial, a la larga supone una serie de ventajas tanto para el propietario como para el inquilino.

Algunas de estas ventajas son el ahorro de tiempo, el asesoramiento a la hora de firmar el contrato, la profesionalidad en el tratamiento de los datos, la asistencia en las necesidades que surjan durante el periodo de vigencia del contrato y con posterioridad al mismo, etc.

- **El poder de los compradores**

Los compradores son los clientes inmediatos de la organización, no necesariamente los consumidores finales. Son considerados esenciales en la supervivencia de cualquier negocio (Ortega y Espinosa, 2015).

En el caso de una gestoría inmobiliaria, el poder de negociación de los clientes sería elevado principalmente por dos motivos: en primer lugar, éstos pueden cambiar fácilmente entre una compañía u otra a la hora de contratar el servicio, además de disponer de muchas empresas entre las que elegir y, en segundo lugar, pueden decidir no acudir a un profesional.

En ambos casos, el elevado poder de los compradores podría reducirse a través de las medidas comentadas anteriormente, tales como la diferenciación en el servicio ofrecido y dando a conocer al cliente las ventajas que proporciona el hecho de acudir a una agencia profesional.

- **El poder de los proveedores**

Los proveedores son aquellos que suministran a la organización lo que se necesita para producir el bien o servicio (Johnson, Scholes y Whittington, 2010).

En el caso de la empresa que se desea crear, al ser una sociedad dedicada a la intermediación inmobiliaria, no dispone de proveedores y, por tanto, la influencia de los mismos es nula.

- **Rivalidad competitiva**

Las cuatro fuerzas competitivas explicadas hasta este momento, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para los incumbentes dentro de la industria. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios similares dirigidos al mismo grupo de clientes.

Existe una serie de factores adicionales que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector:

- Equilibrio entre los competidores: Si los competidores tienen un tamaño similar, existe el peligro de competencia intensa, en la medida en que un competidor trata de conseguir el dominio sobre los demás. En la zona de la Costa Brava, existen numerosas agencias inmobiliarias. La empresa objeto de estudio deberá aprovechar esta desventaja *a priori* para determinar aquellas empresas que ejerzan una competencia directa, realizar un estudio de sus fortalezas y debilidades y, en base a ello, tratar de diferenciarse de las mismas.
- Tasa de crecimiento de la industria: En situaciones de fuerte crecimiento, una organización puede crecer con el mercado. En cambio, en situaciones de bajo crecimiento o declive, cualquier crecimiento es probable que se haga a expensas del rival y se encuentre con una fiera resistencia.

Tal como se ha comentado anteriormente, el sector inmobiliario ha sufrido una crisis profunda en los últimos años y las empresas que han sobrevivido a este hecho han debido mantener una resistencia continuada a los cambios del entorno. Por esta razón, puede que muchas de estas compañías de la competencia se encuentren debilitadas.

- Altos costes fijos: Las industrias con unos altos costes fijos, requieren de elevadas inversiones en equipamiento de capital o investigación inicial y tienden a experimentar una elevada rivalidad.

En el caso de una agencia inmobiliaria, no existen elevados costes fijos, ya que estos serán los habituales de la mayoría de negocios. Algunos de estos costes fijos serán: el alquiler del local, la contratación de personal, el pago de tarifas telefónicas o de Internet, el pago de cuotas por publicitarse en portales web inmobiliarios, etc.

- Elevadas barreras de salida: En el caso objeto de estudio no existen altas barreras de salida, por tanto, la influencia de este aspecto en la rivalidad competitiva es prácticamente nulo.
- Baja diferenciación: En un mercado de materias primas en el que productos o servicios se encuentran muy poco diferenciados, la rivalidad es elevada debido a que hay poco que impida que los clientes cambien entre los competidores y la única forma de competir es el precio.

Este hecho no ocurre en el caso de las agencias inmobiliarias. En este tipo de empresas, se ofrece un servicio que esencialmente consiste en proporcionar al cliente asesoramiento y asistencia en la compraventa o alquiler de inmuebles. Además, intervienen otros muchos factores que influyen directa o indirectamente en que la percepción final que obtenga el cliente de dicho servicio sea satisfactoria o no.

De esta manera, existen muchas posibilidades de diferenciación. Esto permite centrarse en potenciar la calidad del servicio ofertado y no solo en el precio, lo cual beneficia principalmente a los clientes.

3.4 Análisis DAFO

Un análisis DAFO trata de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa que afectan al desarrollo de la estrategia. De esta manera, se resumen los aspectos clave del entorno del negocio y la capacidad estratégica de una organización. El objetivo es identificar el grado en que las fortalezas y debilidades son relevantes para afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno del negocio (Johnson, Scholes y Whittington, 2010).

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa objeto de estudio son las que se muestran en las *Tablas 9 y 10*:

Tabla 9: Fortalezas y debilidades de la empresa Vidal Gestión S.L.U.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Equipo de profesionales inmobiliarios altamente competentes.✓ Capacidad de adaptación y flexibilidad.✓ Protocolos de actuación claramente definidos.✓ Conocimiento previo del sector y de la competencia.✓ Motivación y actitud emprendedora.✓ Innovación y diferenciación.✓ Acceso a nuevas tecnologías.✓ Experiencia previa en el sector.	<ul style="list-style-type: none">- Incertidumbre por ser el comienzo de la actividad.- Posible dificultad inicial en la captación de clientes.- Será necesario realizar una inversión inicial y acudir a la financiación ajena.- Falta de consolidación de la marca en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Oportunidades y amenazas de Vidal Gestión, S.L.U.

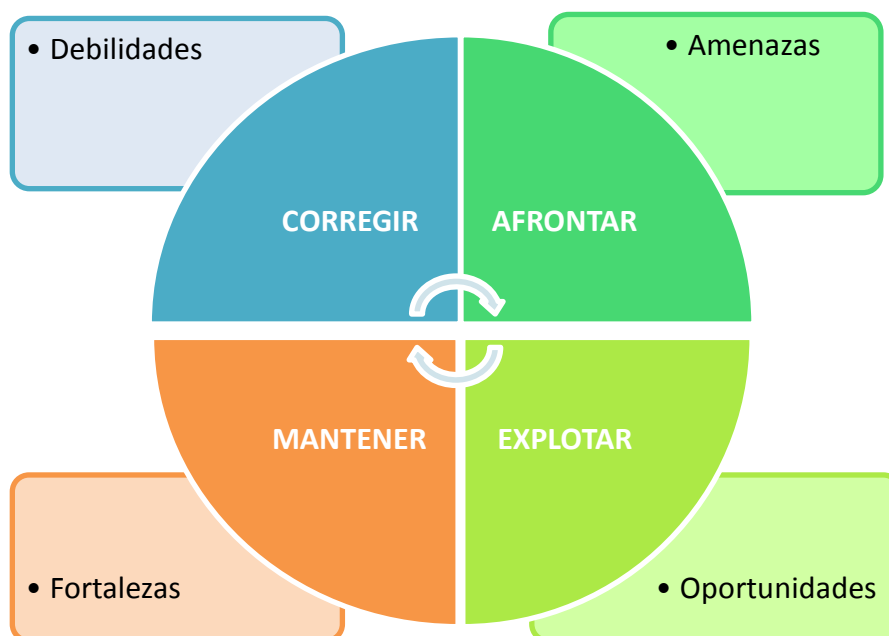
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevas tecnologías (blogs, redes sociales, video online, portales web inmobiliarios, etc.) ✓ Debilitamiento de la competencia. ✓ Posicionamiento estratégico ante la reconversión del sector. ✓ España y, en concreto la Costa Brava, disfrutan de una importante demanda turística y de inversión en viviendas. ✓ El mercado inmobiliario español y la economía española muestran incipientes signos de recuperación. ✓ Los inversores internacionales se encuentran motivados por los precios bajos. ✓ Alta demanda extranjera en vivienda procedente de países con buena situación económica. ✓ Incremento del crédito hipotecario, lo que se traduce en un incremento de la demanda de viviendas. ✓ Comodidad de disponer de un aeropuerto (Barcelona y Girona-Costa Brava) cerca de la zona. ✓ Mucha oferta de trabajadores con una elevada cualificación. ✓ Subvenciones y políticas de apoyo a emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis financiera internacional. - Crisis concretas en países inversores en el sector inmobiliario español (por ejemplo, la crisis de Rusia o la desaceleración de China). - Endurecimiento de las condiciones de crédito desde el inicio de la recesión. - Descenso de los precios de la vivienda. - Incremento de los gastos recurrentes asociados a los inmuebles (electricidad, agua, gas, etc.). - Aumento de los impuestos relacionados con la vivienda (IBI, IVA ITP, etc.). - Elevada competencia. - Sector con alto nivel de competitividad ("Red ocean"). - Demanda y oferta poco manejable (diversos factores externos influyen mucho sobre ambos). - Elevada tasa de paro en España.

3.5 Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO, es recomendable recurrir a una metodología de análisis CAME que refleje la toma de decisiones frente a esos síntomas. La matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) es una herramienta de reflexión a llevar a cabo que resulta vital a la hora de concretar un buen plan estratégico para la empresa.

El análisis CAME se centra en la estructura que muestra el *Gráfico 19*:

Gráfico 19: Estructura del análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

- **Corregir las debilidades:**

- Incertidumbre por ser el comienzo de la actividad: Este hecho es difícil de corregir, ya que todo nuevo negocio conlleva, en mayor o menor medida, una incertidumbre acerca de los resultados a obtener. Para intentar reducir esta incertidumbre, la empresa deberá actuar en base a los estudios previos realizados sobre los potenciales clientes, la competencia y el entorno. Además, hacer uso de la motivación y el esfuerzo para, poco a poco, ganarse una buena posición en el mercado.
- Posible dificultad inicial en la captación de clientes: En este caso, la empresa que se pretende crear estudiará los medios más eficaces e innovadores para dirigirse al cliente, de manera que capte su atención y, al mismo tiempo, le transmita una imagen de confianza y seguridad. Establecer unos buenos canales de comunicación será fundamental para corregir la posible dificultad inicial de captación de clientes.
- Necesidad de inversión inicial y financiación ajena: Al comenzar el negocio será necesario realizar una inversión inicial. Como no se dispondrá de recursos propios suficientes, será necesario recurrir a la financiación ajena a largo plazo. Para que este hecho no suponga una debilidad para la empresa, se estudiará detenidamente la fuente de financiación más favorable para la misma. Por otro lado, se volcarán todos los esfuerzos del personal en generar beneficios cuanto antes, de manera que a partir del 2º año aproximadamente sea posible sobrevivir a través de la autofinanciación.
- Falta de consolidación de la marca en el mercado: Para paliar este hecho, se debe relacionar la marca con la imagen que se desea dar de la empresa, estableciendo un nombre, logo e imagen que transmita seriedad y compromiso. Ante todo, la empresa, a través del personal, tratará de crear un ambiente de familiaridad, provocando sentimientos y emociones en el individuo y tratando siempre de proporcionarle la máxima satisfacción con el servicio ofertado. De esta forma, el cliente relacionará la marca de la empresa con una serie de valores y cualidades. Sin embargo, será necesario que transcurra un periodo de tiempo considerable para que la marca se posicione en el mercado.

- **Mantener las fortalezas**

La empresa deberá mantener las fortalezas que presenta, tales como el contar con un equipo de profesionales con una elevada formación y experiencia, la facilidad para adaptarse a los cambios del entorno, la motivación, la diferenciación, el uso de nuevas tecnologías, etc.

Además, conforme la empresa vaya ganando confianza y posicionamiento en el mercado, deberá encargarse de desarrollar más fortalezas y de mejorar las existentes.

- **Afrontar las amenazas**

- Crisis financiera internacional y crisis concretas en países inversores en el sector inmobiliario español: En cuanto a este hecho, la empresa deberá estar al corriente de la evolución económica de España y de aquellos países que principalmente sean de gran interés en el desarrollo del negocio. Una medida en este sentido, por ejemplo, será estar al corriente de las estadísticas de inversión en vivienda dependiendo del país de origen del comprador, para centrar los esfuerzos en un público objetivo determinado.
- Endurecimiento de las condiciones de crédito y descenso de los precios de la vivienda: Al igual que en la anterior amenaza, la empresa tratará de estar informada sobre las variaciones de las condiciones de crédito y la evolución de los precios de la vivienda, con el objetivo de tomar decisiones dependiendo de cómo se comporten esas variables.
- Incremento de los gastos recurrentes asociados a los inmuebles y aumento de los impuestos relacionados con la vivienda: El cliente podría mostrar ciertas reticencias a la hora de invertir en vivienda por la presencia de gastos recurrentes e impuestos excesivamente elevados. Para paliar o compensar este hecho, la empresa optará por recompensar al cliente ofreciéndole descuentos o incrementando el valor añadido en el servicio ofertado.
- Elevada competencia y alto nivel de competitividad (“Red ocean”): Para hacer frente a la competencia, la empresa tratará de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas y estudiará las debilidades de sus competidores para saber en qué aspectos puede superarlos. Lo que se pretende al fin y al cabo es ofrecer un servicio mejor al cliente, buscando la mejor combinación calidad-precio, innovando continuamente.
- Demanda y oferta poco manejable: La única manera de reducir esta amenaza es determinar de manera clara y precisa el público objetivo al que va a dirigir sus esfuerzos la empresa y, posteriormente, realizar un estudio profundo de las necesidades de dichos clientes, sus gustos y preferencias. De esta manera, será posible anticiparse a sus tendencias de compra.
- Elevada tasa de paro en España: Que exista una elevada tasa de paro en España supone, por un lado, un aspecto negativo, ya que la población en general dispone de menor poder adquisitivo y la demanda de vivienda se reduce. Sin embargo, por otro lado, este hecho significa que existen muchas personas con una alta formación y motivación deseando trabajar. Por tanto, será más fácil para la empresa disponer de personal con una elevada cualificación.

- **Explotar las oportunidades**

La empresa debe ser capaz de explotar todas las ventajas que pueda proporcionarle el entorno. De esta manera, aprovechará todas aquellas subvenciones, ayudas y políticas beneficiosas que pueda obtener. Además, se mantendrá al día de cualquier novedad o cambio que ocurra en el mercado inmobiliario español y especialmente en la zona de la Costa Brava, donde llevará a cabo sus actividades. También, hará uso de las nuevas tecnologías que tenga a su alcance, aprovechando al máximo los recursos disponibles para llegar al mayor número de clientes posibles. Asimismo, dado el elevado reclamo turístico en la zona de la Costa Brava y la elevada inversión extranjera en vivienda, centrará la mayor parte de sus esfuerzos en la captación de clientes internacionales.

3.6 Competencia

En este punto se enumerarán las distintas compañías del sector que podrían considerarse competencia de la empresa objeto de estudio.

Tal como se ha comentado anteriormente, existen numerosas agencias inmobiliarias operando en la zona de la Costa Brava. Sin embargo, para determinar cuáles de ellas constituyen la competencia directa de Vidal Gestión S.L.U., se han tenido en cuenta criterios tales como: la localización próxima al municipio donde se pretende localizar la empresa, un tamaño similar a la sociedad que se desea crear, servicios ofertados similares, que los años de experiencia en el sector no sean excesivamente elevados, etc.

Para averiguar este tipo de datos se ha procedido a realizar un estudio detallado de las distintas páginas web de las empresas que podrían considerarse competencia, se ha establecido contacto telefónico con las mismas y se han obtenido informes de empresa a través de las páginas web “www.axesor.com” e “www.einforma.com” principalmente.

De esta manera, las empresas que pueden considerarse competencia directa de la empresa Vidal Gestión S.L.U. son las que aparecen en la *Tabla 11*:

Tabla 11: Datos principales de la competencia directa de Vidal Gestión S.L.U.

	Facturación	Nº empleados	Constitución	Ubicación
GLOBALGEST XXI S.L.	Entre 1 y 250.000€.	Entre 1 y 10	2004	Sant Pere Pescador (Girona)
HABITAM N10 S.L.	Entre 1 y 250.000€.	Entre 1 y 10	2007	Sant Pere Pescador (Girona)
SELECTED PROPERTY REAL ESTATE S.L.	Entre 1 y 250.000€.	Entre 1 y 10	2006	Sant Pere Pescador (Girona)
PROMOCIONS ENTERCASA S.L.	Entre 1 y 250.000€.	Entre 1 y 10	1993	Castello D'Empuries (Girona)
IMMO ROSES HOUSE S.L.	Entre 1 y 250.000€.	Entre 1 y 10	2011	Roses (Girona)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallará una breve descripción de los servicios ofertados por las mismas:

GLOBALGEST XXI S.L.

Globalgest XXI S.L. es una empresa dedicada a seguros y alquileres (excepto el financiero) de todo tipo de inmuebles, mantenimientos de viviendas, jardines y piscinas, constitución y mantenimiento de comunidades de propietarios y gestión y mediación en transacciones inmobiliarias.

HABITAM N10 S.L.

Habitam N10 S.L. es una empresa dedicada al estudio, promoción y realización de toda clase de construcciones, mejoras y conservaciones tanto privadas como públicas. También incluye entre sus servicios toda clase de construcciones industriales y el negocio inmobiliario en general. Crearon una empresa llamada Tothouses S.L. en el año 2009 para profesionalizar al máximo el departamento de alquileres vacacionales de la inmobiliaria Habitam.

PROMOCIONS ENTERCASA S.L.

Promocions Entercasa S.L. es una empresa que presta servicios inmobiliarios, tales como asesoramiento en la compraventa de propiedades, asesoramiento jurídico, servicios financieros, asesoramiento técnico en arquitectura y construcción, reformas, reparaciones, servicios de limpieza, mantenimiento de jardines y de piscinas.

IMMO ROSES HOUSE S.L.

Immo Roses House S.L. es una empresa dedicada a la explotación, arrendamiento (excepto financiero) y compraventa de todo tipo de fincas. También actúan en representación de empresas proporcionándoles asesoramiento. Asimismo, ofrecen servicios de estudio, preparación y ejecución de planes para cualquier sector y de cualquier tipo.

SELECTED PROPERTY REAL ESTATE S.L.

Se trata de una empresa dedicada al negocio inmobiliario en general. Ofrece servicios de asesoramiento en la compraventa y alquiler de inmuebles residenciales de alto nivel, además de apartamentos vacacionales y propiedades para rehabilitar o ampliar.

A continuación, se detallarán los puntos fuertes y débiles de las cinco empresas citadas anteriormente (*Tabla 12*). Cabe destacar que, tales virtudes o defectos, se han tenido en cuenta a través del estudio detallado de sus respectivas páginas web, de la atención al cliente vía telefónica y del aspecto físico de la entidad. No ha sido posible en cuenta aspectos internos, tales como la calidad del personal, las políticas de empresa, sus valores, etc., ya que, al desconocerse el funcionamiento interno de dichas empresas, resulta imposible juzgar tales cuestiones.

Tabla 12: Fortalezas y debilidades de las empresas de la competencia directa de Vidal Gestión S.L.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Globalgest XXI S.L.	<ul style="list-style-type: none"> - Página web con diferentes idiomas. - Presente en las redes sociales. - Elevada experiencia en el sector. - Ofrece servicios adicionales a la compraventa y alquiler de propiedades. - Se centra en la comercialización de inmuebles en zonas de la Costa Brava. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la página web poco llamativo y anticuado. - No se centra en la Costa Brava, comercializa inmuebles en otras zonas. - No presenta vídeos de los inmuebles que comercializa en su página web. Escasa innovación. - Sólo comercializa alquileres anuales y compraventas en el municipio Sant Pere Pescador. Escasa variedad de municipios en los que ofrecer viviendas. - Escasa orientación a nivel internacional.
Promocions Entercasa S.L.	<ul style="list-style-type: none"> - Buen diseño de su página web. - Página web con diferentes idiomas. - Operan a nivel internacional. - Consta de un equipo de profesionales que hablan diferentes idiomas. - Elevada experiencia en el sector. - Ofrece servicios adicionales a la compraventa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comercializa inmuebles en escasas zonas de la Costa Brava. - No presenta videos promocionales de las viviendas que comercializa. Escasa innovación. - Únicamente se centra en la compraventa de inmuebles, no en el arrendamiento. - Escasa descripción en la web de los inmuebles que comercializa.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Habitam N10 S.L.	<ul style="list-style-type: none"> - Buen diseño de su página web. - Elevada experiencia en el sector. - Comercializa inmuebles en diversas zonas de la Costa Brava. - Ofrece más servicios a parte de la compraventa y alquiler de propiedades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descripción escasa de las características de los inmuebles en la página web. - Mala calidad de las fotografías en la web. - La página web sólo consta de 3 idiomas diferentes. - Escasa internacionalización. - No presenta vídeos promocionales de las viviendas. Escasa innovación.
Inmo Roses House S.L.	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada experiencia en el sector. - Página web con diferentes idiomas. - Comercializa inmuebles en una considerable variedad de municipios de la Costa Brava. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa descripción de los inmuebles comercializados. - Mala calidad de las fotografías de los inmuebles en la web. - No presenta videos promocionales de los inmuebles. Escasa innovación. - Diseño de la página web poco atractivo. - No transmite cercanía y profesionalidad. - Escasa descripción de la empresa y de los servicios ofrecidos.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Selected Property Real Estate S.L.	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada experiencia en el sector. - Buen diseño de la página web. Aspecto profesional. - Cuenta con un equipo de profesionales extranjeros que hablan diferentes idiomas. - La página web consta de un blog, una zona VIP para actuales clientes y un cambio de divisa. - Orientación internacional. - Buen diseño de la oficina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasos municipios en los que ofrecen viviendas. - Página web con escasos idiomas. - No presenta videos promocionales de los inmuebles. Escasa innovación. - Escasa descripción de los inmuebles comercializados. - No ofrece servicios adicionales al alquiler y compraventa de inmuebles. - No está especializada en la comercialización de inmuebles en la Costa Brava.

Fuente: Elaboración propia

Además de estas 5 compañías, existen muchas otras agencias inmobiliarias, tales como: Agencia Inmobiliaria Selles, Cruañas Roqué, Fines Frigola, Lucas Fox, Sapunta Costa Brava, Sweet Home Costa Brava, Integral Fines, Fines les Voltes, etc. Dichas sociedades, aun siendo competencia de la empresa, no se han considerado propiamente como competencia directa dado que la mayoría consta de una experiencia en el sector de más de 35 años y unas cifras de ventas, cartera de clientes y número de trabajadores elevados. Este hecho hace que la empresa objeto de estudio, inicialmente no compita con este tipo de empresas, pues ya se encuentran muy consolidadas en el mercado y presentan una alta fidelización de clientes.

Sin embargo, sí que se tendrá en cuenta la presencia de dichas sociedades en el mercado. La intención de la empresa objeto de estudio es ir ganando posicionamiento y experiencia. De esta manera, dichas empresas que hoy en día son un objetivo difícil de alcanzar en cuanto a competencia, pueden convertirse en la competencia directa de la empresa a medio o largo plazo.

3.7 Epílogo

En cuanto al análisis **PESTEL**, cabe destacar diferentes aspectos beneficiosos para la empresa y su puesta en funcionamiento:

- Actualmente en España se incentiva la cultura emprendedora y se facilita el inicio de actividades empresariales. Existen diversas medidas fiscales, en materia de Seguridad Social, financiación, reducción de cargas administrativas e internacionalización que sirven de apoyo al emprendedor.
- Existe un entorno tecnológico favorable para el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
- A pesar de que en la economía española continúa presentando signos de crisis, existen ciertas variables negativas de las cuales la empresa puede realizar un cambio de perspectiva. Por ejemplo, aprovechar la elevada tasa de paro actual en España para contratar personal con una elevada formación y motivación.
- También es posible aprovechar la nueva tendencia emocional que presenta el consumidor en sus compras.
- Es fundamental llevar a cabo una estrategia de diferenciación para destacar ante la competencia.
-

Por otro lado, las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis de las **5 Fuerzas de Porter** son las siguientes:

- Los nuevos competidores pueden mostrarse reticentes a adentrarse en el sector como consecuencia de la crisis inmobiliaria acontecida no muchos años atrás.
- Será necesario mostrarle al cliente las ventajas que supone acudir a un profesional en este sentido.
- La inexistencia de barreras de salida del mercado supone un beneficio para la empresa.

En cuanto al análisis **DAFO**, es posible afirmar que existen mayores oportunidades que amenazas y también mayores fortalezas que debilidades, lo cual sirve de incentivo para depositar una mayor confianza en el proyecto objeto de estudio. Asimismo, a través del análisis **CAME** se pretende, principalmente, corregir las debilidades y afrontar las amenazas existentes.

Tras el análisis de la **Competencia**, y en particular de los puntos fuertes y débiles de la misma, es posible determinar la necesidad de que la empresa Vidal Gestión S.L.U. cuente con una serie de características indispensables (las cuales serán detalladas en los próximos apartados del presente trabajo). Dichas características tratarán de igualar y mejorar las fortalezas de la competencia y aprovechar el conocimiento de las debilidades de estas empresas, para ofrecerles un mayor valor añadido a los clientes.

Capítulo 4:

Análisis de las operaciones y procesos

4. ANALISIS DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS.

4.1. Introducción

En el presente apartado, se detallarán aspectos relativos a las operaciones y procesos llevados a cabo por la sociedad objeto de estudio. Se dará comienzo realizando una breve descripción del término gestoría inmobiliaria y las principales características de la nueva empresa. Seguidamente, se determinará la localización de la empresa objeto de estudio y su distribución en planta. Asimismo, se llevará a cabo una descripción de los procedimientos de control interno y se detallarán los programas utilizados por la sociedad en su gestión interna.

Además, se nombrará a los proveedores de material y mobiliario y los motivos por los cuales han sido seleccionados. De igual forma, se citará a las empresas y personas a las que la empresa objeto de estudio encomendará ciertos servicios necesarios para el funcionamiento de sociedad y los motivos por los cuales han sido seleccionadas.

4.2 Definición y características de una gestoría inmobiliaria

El término “gestoría” hace referencia a una oficina privada que se encarga de las gestiones o trámites administrativos de particulares, profesionales, sociedades y empresas (Arrabe Asesores, 2014).

En concreto, las gestorías inmobiliarias son aquellas especializadas en el área inmobiliaria y brindan los servicios de administración de propiedades en lo que se refiere al alquiler de las mismas o renta.

Éstas se encargan de publicitar en medios especializados los inmuebles que se desean comercializar, establecer las garantías que debe presentar el inquilino para poder acceder a la vivienda y realizar un seguimiento, en el caso del alquiler, del cobro de la mensualidad o renta.

También se encargarían de los problemas que pudieran aparecer, tanto por reclamos del inquilino por rotura de sectores de la vivienda o suministro de servicios, como por retrasos en el pago de las correspondientes rentas.

De esta forma, según la página web “www.gestoria.com.es” el propietario del inmueble se libera de todo tipo de responsabilidad y de la gestión del pago del alquiler, que queda garantizado por la gestoría a cambio de una comisión por este servicio.

De esta manera, es una tranquilidad para el propietario el tener asegurada su renta mensual y en el caso de incumplimiento del contrato por parte del inquilino, la gestoría contratada sería la responsable de encontrar una solución al problema.

Además de la administración de las propiedades, las gestorías inmobiliarias ofrecen el servicio de intermediación en la compra-venta de inmuebles, ofreciendo para esto un asesoramiento jurídico profesional que se encarga de todo el control del estado legal de los inmuebles que se van a comercializar. Al igual que los alquileres y renta, la gestoría inmobiliaria se ocupa de encontrar compradores o vendedores de propiedades, actuando como nexo entre las partes.

Hoy en día, el desconocimiento en materia tributaria, laboral y administrativa en general del contribuyente o el mero hecho de la falta de tiempo de éste, ha provocado que sea esencial recurrir a un profesional en el momento de enfrentarse a este tipo de cuestiones.

Cada vez son más los particulares y empresas que acuden a las gestorías con el fin de recibir asesoramiento y evitar posponer decisiones importantes, que se convierten en pérdidas de eficacia empresarial, de beneficios sociales y de calidad de vida. Incluso llegando a suponer sanciones o multas por falta de actuaciones eficaces y diligentes frente al cumplimiento de las obligaciones administrativas.

Por todos estos motivos, es fundamental cubrir todos estos aspectos de la actividad cotidiana, tanto empresarial como personal, mediante el asesoramiento de profesionales especializados, que tratan de guiar de la mejor forma posible la actuación de los contribuyentes y usuarios con el objetivo de evitar decisiones equivocadas que puedan conllevar repercusiones negativas.

La denominación social de la empresa objeto de estudio será la siguiente: “Vidal Gestión, servicios inmobiliarios y de gestión, S.L.U.”. Dicha sociedad se constituirá como una empresa íntegramente inmobiliaria que operará desde sus inicios en Girona (España), concretamente en el municipio de Sant Pere Pescador.

Se tratará de una agencia joven, moderna, flexible y dinámica que realizará las actividades propias de una gestoría inmobiliaria. Siendo dichas actividades, tal como se ha comentado anteriormente, las correspondientes a la intermediación y asesoramiento en la compraventa de propiedades y gestión de alquileres (propiedad vertical⁸) y comunidades de propietarios (propiedad horizontal⁹).

⁸ La Propiedad Vertical es aquella que se compone de varias viviendas o locales que pertenecen a una propiedad única. Es común que este tipo de Propiedad se pretenda rentabilizar por los titulares destinándola al arrendamiento en sus diversas formas, que puede recaer sobre edificaciones habitables para uso residencial permanente o temporal.

⁹ La Propiedad Horizontal se caracteriza por extenderse de manera privativa sobre un piso o local de una edificación, urbanización o complejo constructivo y, además, sobre una cuota de propiedad de los elementos comunes de toda la Finca. Este tipo de Propiedad, definida en el artículo 396 del Código Civil, tiene una regulación propia y específica disgregada en una compleja normativa de ámbito estatal, autonómico y local, mediante la que se pretende favorecer las siempre difíciles relaciones de vecindad y organizar la vida en las modernas comunidades urbanas (Lextime Abogados, 2015).

Los inmuebles comercializados se situarán en la zona de la Costa Brava, concretamente en dos zonas principales diferenciadas. Por un lado, los municipios de Cadaqués, Baix y Alt Empordà y, por otro lado, Palamós, L’Estartit, Begur, Pals, Calella, Palafrugell, Llafranch y Tamariu (ver círculos verdes del Anexo 4). Estas viviendas podrán ser de todo tipo: pisos, chalets independientes, casas adosadas, torres, masías, locales, naves, solares, plazas de garaje, etc.

Los inmuebles podrán provenir tanto de propietarios particulares como de entidades bancarias (activos bancarios).

Antes de poder ofrecer cualquier servicio, la empresa realizará una estrategia de comunicación (la cual se detallará en apartados posteriores) con el objetivo de captar a tres tipos de clientes: aquellos que deseen vender o alquilar su vivienda, comunidades de propietarios y aquellas personas que deseen comprar o alquilar una vivienda.

4.3 Localización

El lugar donde localice la empresa su centro de actividad es un factor estratégico que se ha de tener en cuenta. Previamente a decidir dónde se situará la oficina principal de la empresa, se deben tener presentes ciertos aspectos del entorno que pueden influir en el funcionamiento de la misma. Algunos de estos aspectos serán: la proximidad a potenciales clientes, la escasa presencia de competidores, los negocios que haya en los alrededores (hoteles, restaurantes, oficinas bancarias, etc.) y las características del local.

La empresa Vidal Gestión S.L.U., comenzará su actividad asentando su domicilio social en el municipio de Sant Pere Pescador ubicado en la comarca del Alto Ampurdán, en la provincia de Girona en Cataluña (España).

A continuación, se detallarán las razones por las cuales se ha elegido concretamente dicho municipio como lugar para establecer el negocio:

1. Características del municipio

El municipio de Sant Pere Pescador está situado en el centro del Golfo de Rosas, a orillas del río Fluviá, y posee una playa de 7 km de arena fina cerca de la cual hay una zona que forma parte del Parque Natural de las Marismas del Ampurdán. Se trata de un lugar con gran encanto, tranquilo y exclusivo, con una cifra de 2.138 habitantes en 2014. Tal como la mayoría de municipios de la Costa Brava, presenta una elevada demanda turística.

Además, se ubica en un punto estratégico, ya que, tal como se observa en el *Anexo 4*, se encuentra en un punto intermedio entre las dos zonas de la Costa Brava donde la empresa va a centrar su actividad. Este hecho facilitará el desplazamiento de los comerciales a las viviendas que se comercialicen en los distintos municipios de los alrededores.

2. Escasa presencia de competidores

Tras realizar un estudio del número de competidores ubicados por zonas, se ha comprobado que Sant Pere Pescador es uno de los municipios con menor presencia de competidores (ver *Anexo 5*), ya que solo existen cuatro agencias inmobiliarias en un kilómetro a la redonda tomando como punto de referencia el centro del municipio. Además, el resto de competidores cercanos se encuentran muy dispersos en el mapa.

3. Proximidad de potenciales clientes

Sant Pere Pescador se encuentra próximo a otras ciudades o municipios con una mayor densidad de población tales como Figueres, Roses o L'Escala, de donde pueden provenir potenciales clientes. Cabe destacar que la empresa tratará de ofrecer una atención al cliente vía online y telefónica lo más efectiva y completa posible, de manera que se limiten los desplazamientos innecesarios del cliente a la oficina.

4. Negocios en los alrededores

En el mismo municipio de Sant Pere Pescador, existen restaurantes con elevadas valoraciones como: El Ratpenat de Sant Pere, Can Trona o Can Ceret. Además, existen hoteles próximos de muy buena relación calidad-precio tales como: Hotel el Pescador, Hotel Can Ceret, Hotel la Masía, Hotel el Molí, etc. Asimismo, en el centro del municipio se encuentran ubicadas una oficina de La Caixa y otra del Banco Popular. También se pueden encontrar notarías y entidades aseguradoras en municipios cercanos como L'Escala, Roses, Figueres o Castelló d'Empúries.

5. Características del local

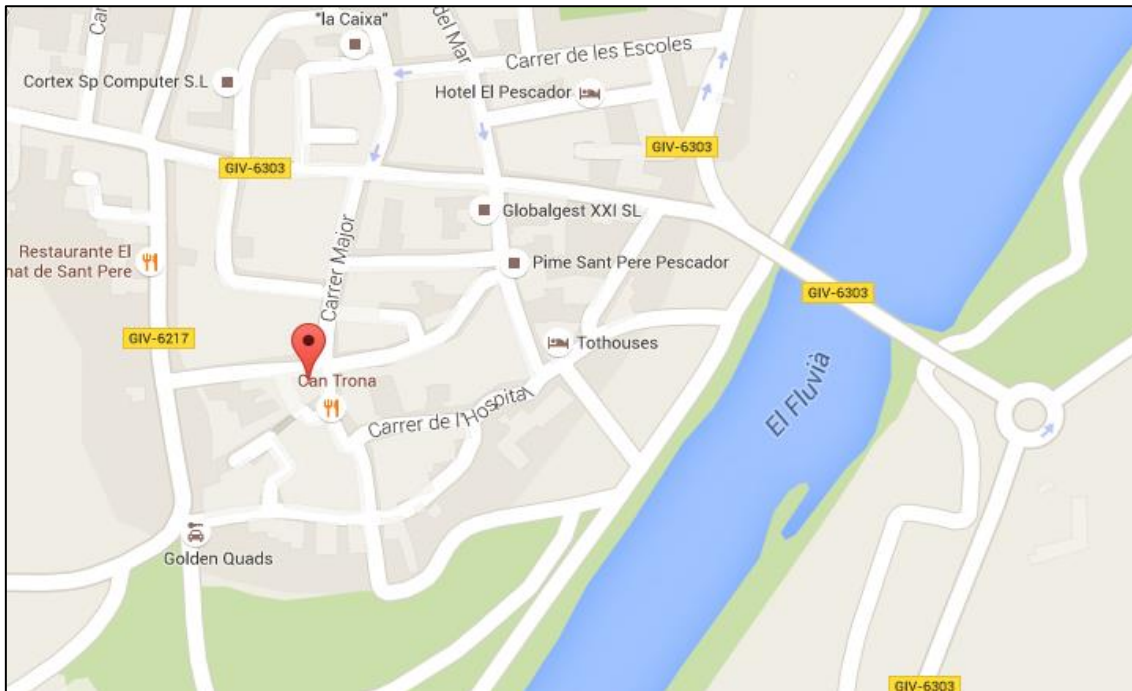
En primer lugar, cabe destacar que se ha optado por el alquiler de un local, ya que representa la forma más accesible y barata de comenzar el negocio cuanto antes. De entre los locales disponibles para alquilar en el municipio, finalmente se ha decidido alquilar el inmueble que se presenta en el *Anexo 6* por un importe de 450€.

Dicho local presenta la mejor relación calidad-precio encontrada y consta de las siguientes características: Se encuentra ubicado en la Plaza Mayor nº 7 (ver *Ilustración 1*), es decir, en el centro del municipio de Sant Pere Pescador, donde se asienta su zona más comercial. El local consta de 50 m², una fachada de 10 metros y un aseo.

Asimismo, es muy luminoso y se encuentra reformado y decorado.

Las únicas reformas que serán necesarias son la instalación de aire acondicionado y el estudio de la posibilidad de colocar o derribar un tabique, dependiendo de las necesidades a la hora de establecer el mobiliario y teniendo en cuenta que se instalarán 4 despachos.

Ilustración 1: Localización del Domicilio Social de la empresa objeto de estudio.



Fuente: Google Maps (2015)

A pesar de que 50 m² puede ser considerado un espacio escaso, se debe tener en cuenta que la empresa inicialmente va a constar de pocos empleados, concretamente 3 que asistirán a la empresa cada día y un trabajador autónomo que contará también con una zona de trabajo a su disposición (por esta razón se instalarán 4 despachos en la oficina). Por tanto, con la amplitud mencionada es suficiente para asentar las distintas zonas de trabajo del personal. Además, al tratarse de un alquiler, la empresa solo se encontrará comprometida a medio plazo y, conforme vaya avanzando el negocio y se contraten más trabajadores, podría considerarse un traspaso de local a otro más espacioso pagando un precio superior.

En definitiva, se trata de un local en buenas condiciones, con una buena localización y buena relación calidad-precio.

4.4 Distribución en planta

El objetivo de la distribución en planta consiste en permitir que los empleados y el equipo trabajen con mayor eficacia. Por ello, antes de tomar cualquier decisión sobre la distribución en planta es conveniente pararse a analizar estas 3 preguntas (Escuder, 2011):

- ¿Cuánto espacio y capacidad necesita cada centro de trabajo?

Tal como se ha comentado en el apartado 4.3, la sociedad contará, en un principio, con una única oficina que coincidirá con el domicilio social de la empresa. Dicha oficina dispondrá de 50 m² y dicho local, aunque pueda considerarse un espacio reducido, es suficiente para la correcta realización de las tareas al comienzo de la actividad de la empresa. Cabe destacar que en un futuro se estudiará la posibilidad de realizar un traslado si se hace necesario unas dimensiones superiores a las existentes.

- ¿Cómo se debe configurar el espacio de trabajo?

En cuanto a la configuración del espacio de trabajo, éste consistirá en 3 despachos individuales y una mesa de recepción ubicada en la entrada del local. Los despachos se encontrarán completamente equipados y cada uno constará de una mesa y una silla de escritorio, además de dos sillas básicas y cómodas para las reuniones con los clientes. Toda la oficina se encontrará debidamente decorada, presentando elementos variados de decoración, así como cuadros, plantas, velas, etc. Asimismo, se dispondrá de estanterías donde se almacenarán los archivadores y se contará con conexiones a Internet de alta velocidad, ordenadores portátiles para facilitar la movilidad y un ordenador de mesa a modo de servidor. En definitiva, se dispondrá de todo lo necesario para crear un clima de trabajo agradable, teniendo en cuenta las limitaciones de presupuesto.

En el recibidor de la oficina, se colocarán varios sillones a modo de sala de espera. Es posible visualizar el plano de la oficina de la empresa objeto de estudio en la *Ilustración 2*.

Ilustración 2: Plano de la oficina de Vidal Gestión S.L.U.



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la oficina dispondrá de una centralita con capacidad para 4 líneas telefónicas y un RAC donde se centralizarán todas las conexiones de red. También se dispondrá de un ordenador con la capacidad adecuada para hacer las funciones de servidor. Este equipo gestionará semanalmente las copias de seguridad del sistema y de los datos generados. La información guardada en las copias de seguridad se encontrará encriptada con un algoritmo de 128 bits.

- ¿Dónde debe localizarse cada centro de trabajo?

El lugar donde se encuentra localizada la oficina es considerado el idóneo por las razones comentadas en el apartado 4.3. En primer lugar, la presencia de pocos competidores. En segundo lugar, la cercanía a otros municipios y la proximidad de hoteles, restaurantes, bancos, notarías, etc. Por último, se trata de un lugar céntrico, de fácil localización y con buena comunicación.

En cuanto al intercambio de información tanto interno como externo de la oficina de la empresa, éste se llevará a cabo a través de:

- Conversaciones individuales cara a cara.
- Conversaciones individuales por teléfono o/y ordenador.
- Correo postal y otros documentos físicos.
- Correo electrónico.
- Reuniones.

Por todos los motivos anteriormente comentados, el lugar donde se encuentra ubicado el centro de trabajo, la distribución que posee y los medios tecnológicos de que dispone la empresa son idóneos para el desarrollo de su actividad.

4.5 Procedimientos de control interno

Los procedimientos de control interno vendrán establecidos por la necesidad de información en cada momento. En cualquier caso, la información mínima de la que se deberá disponer para el adecuado control interno será la siguiente (Escuder, 2011):

Mensualmente

- ✚ Cierre mensual y entrega de estados financieros a mes vencido, en los cinco primeros días de cada mes.
- ✚ Control presupuestario.
- ✚ Inventario de cuentas corrientes y saldos de tesorería semanal.

Trimestralmente

- ✚ Cierre trimestral, estados financieros y control presupuestario.
- ✚ Cierre fiscal trimestral.
- ✚ Informe sobre evolución de la cartera de participadas.

Anualmente

- ✚ Cierre anual, estados financieros y control presupuestario.
- ✚ Previsión de liquidación de impuesto de sociedades.
- ✚ Informes de auditores externos preliminar y definitivo.
- ✚ Presupuestos.
- ✚ Plan anual.

Estos procesos de control interno serán realizados por una empresa externa especializada y, posteriormente, serán supervisados por el Consejo de Administración.

Asimismo, la empresa llevará un control interno del área de tesorería de la empresa, ya que ésta es especialmente sensible a las manipulaciones fraudulentas de los documentos y al falseamiento de los datos contables, debido a la disponibilidad inmediata de los activos que la componen (Sánchez, 2012).

Esto hace necesario el establecimiento de un buen sistema de control interno por parte de la empresa, al ser especialmente importante que exista una adecuada segregación de funciones en esta área. Por tanto, las funciones del departamento de tesorería en la empresa deberán estar perfectamente identificadas y separadas en lo que se refiere a la custodia de fondos y cobro o pago de cuentas.

4.6 Programas utilizados

Microsoft Office 2013

Consiste en un paquete ofimático de Microsoft que presenta los programas Word, PowerPoint, Excel, Outlook, Publisher, Access y OneNote. Todos ellos se consideran indispensables en el desarrollo de cualquier actividad económica. Permiten llevar a cabo funciones tales como: Procesar textos, realizar cálculos en planillas de cálculo, desarrollar y desplegar presentaciones visuales, administrar información personal, disponer de un complejo correo electrónico, edición de bases de datos, diseño de publicaciones y páginas web, facilitar la toma de notas para reuniones, etc.

Una de las aplicaciones de mayor utilidad será Excel, ya que a partir de dicho programa se realizarán tablas que contengan información detallada y estructurada de los inmuebles comercializados. Además, se llevará a cabo un control de los clientes que contacten con la compañía, apuntando sus datos de interés, preferencias, grupos y requisitos. Todo ello, permitirá realizar el proceso de “matching” que será explicado posteriormente.

A3 ASESOR (Ges)

Proporcionado por la empresa Wolters Kluwer España. Se trata de una solución integral de gestión para despachos profesionales. Personaliza la base de datos a las necesidades del despacho adaptando múltiples pantallas de ampliación de clientes y expedientes. Rellena las observaciones y consulta la situación de facturación del cliente: el riesgo del mismo y la valoración del expediente. Además dispone de documentos del cliente, gestión de cobros y pagos, gestión comercial, informes personalizados, listados y asigna comisiones por comercial.

Asimismo, permite una facturación adaptable y online.

A3 ASESOR (Con)

Proporcionado por la empresa Wolters Kluwer España. Permite establecer una gestión contable y tributaria práctica y rentable. Presenta una automatización de procesos, facilita la gestión integral de tesorería, el análisis contable y el control del inmovilizado. Asimismo, proporciona listados oficiales y de gestión. En general, aporta todas las herramientas necesarias para la automatización de la entrada de datos proporcionando flexibilidad y fácil manejo del proceso, mejorando así la productividad y competitividad de los despachos profesionales.

4.7 Obtención de recursos

Material de oficina

El material de oficina se obtendrá del proveedor Lyreco S.A. Se trata de una empresa que opera internacionalmente y es suministradora de material de oficina, mobiliario, productos informáticos, productos de limpieza e higiene, artículos de seguridad laboral, cartuchos y tóners, etc. Se ha elegido esta empresa, por la buena relación calidad-precio de sus servicios, la elevada experiencia que posee en el sector en el que opera, la realización de envíos gratuitos por un importe de compra superior a 35€ y la entrega en 24h de todos sus productos en cualquier parte de España. Además, de las dos empresas que presenta Lyreco en España, una de ellas se halla en Barcelona, por tanto, se considera relativamente próxima a la oficina de la empresa Vidal Gestión S.L.U.

Mobiliario

El mobiliario de la oficina se adquirirá en la empresa IKEA S.A. Se ha elegido esta empresa porque presenta la mejor relación calidad-precio y presenta una gran variedad de productos mobiliarios y de decoración con un diseño moderno y actual. Por tanto, en esta empresa se adquirirán inicialmente: 5 mesas de escritorio, 4 sillas de escritorio, 7 sillas básicas, 2 sillones, 3 estanterías, 7 lámparas de techo y varios artículos de decoración (cuadros, plantas, velas, jarrones, etc.). Además, cabe destacar que existe una empresa IKEA S.A. en la ciudad de Barcelona, próxima a la empresa objeto de estudio, lo cual es un aspecto favorable.

Ordenadores

El equipo informático se obtendrá en la empresa de informática y electrónica Media Markt ubicada en Girona, próxima a la empresa Vidal Gestión S.L.U. La marca de los ordenadores se elegirá en función de la que presente una mejor relación calidad-precio y sea compatible con todos aquellos programas informáticos que desea implantar la empresa.

Inicialmente, se adquirirán 5 ordenadores, 4 de ellos portátiles y 1 de mesa (el que hará la función de servidor).

Reforma del local y pintura

Tal como se ha comentado anteriormente, para dar comienzo la actividad en el local donde se desea poner en marcha la empresa, será necesario realizar una pequeña reforma previa y pintar la estancia, contando con el consentimiento del propietario. Dicha labor, la realizará la empresa Constructiva, pues se trata de una empresa que ofrece servicios de reformas de locales, rehabilitación, construcción, pintura, instalación de parquet, etc. Se encuentra ubicada en Empuriabrava y Roses, próxima a la empresa objeto de estudio. Presenta un presupuesto reducido y opiniones favorables respecto a la calidad del servicio.

Instalación de aire acondicionado

El local que se pretende alquilar no consta de aire acondicionado. Con el motivo de que la estancia en la empresa sea lo más agradable posible, se ha considerado imprescindible la instalación de un sistema de aire acondicionado, contando con el consentimiento del propietario. Dicha labor será contratada a la empresa Grup Airterm, ya que se trata de la mejor opción por presentar una buena relación calidad-precio del servicio ofrecido. Asimismo, la empresa se encuentra situada en la ciudad de Figueres, lo que facilitará que se desplacen a la empresa objeto de estudio por encontrarse próximos a la misma.

4.8 Servicios externos

La empresa deberá contratar ciertos servicios externos para llevar a cabo su actividad:

Servicios de asesoría laboral

En cuanto al área laboral de la empresa, dado que ninguno de los integrantes de la misma se encuentra especializado en este tema, se ha optado por contratar los servicios de una asesoría externa. La empresa a la que se le encargarán dichos servicios será la compañía Assessoria Teixidor S.A. Se ha elegido esta sociedad por contar con una buena relación calidad-precio, una elevada experiencia en el sector y una oferta amplia de servicios laborales tales como:

- Asesoramiento general en derecho del Trabajo.
- Confección de nóminas y envío telemático
- Gestión y tramitación de obligaciones antes la Seguridad Social.
- Contratos de trabajo, altas, bajas y variaciones ante el INEM y seguridad Social.
- Inspección de trabajo y Seguridad Social. Defensa ante el contencioso-administrativo.
- Representación de la Empresa en conflictos de carácter laboral.

- Estudios sobre las ventajas y bonificación en la contratación de personal.
- Soporte en la elaboración de Expedientes de Regulación de Empresas (E.R.E.).
- Tramitación de expedientes de despido objetivo delante del Fondo de Garantía Salarial (FOGASA)
- Prevención de Riesgos Laborales.

Servicios de un profesional independiente

En cuanto al departamento comercial de la empresa, del área de compraventa de propiedades se encargará un profesional independiente especializado en este tema al que se denominará, a partir de ahora, Comercial Perfil 1. Esta persona cobrará a la empresa unos honorarios por encargarse de gestionar todos aquellos asuntos que envuelvan el proceso de compraventa de propiedades.

Sus funciones principales serán las siguientes:

- Captación de potenciales clientes interesados en vender su vivienda en propiedad o comprar una vivienda.
- Proporción de información al cliente relativa a compraventas y servicios adicionales relacionados con su profesión, así como de la existencia de servicios complementarios.
- Elaboración de informes ocupacionales.
- “Matching”: Selección de aquellos inmuebles que pueden adecuarse mejor a las exigencias del cliente.
- Asesoramiento general en el proceso de compraventa de viviendas e intermediación entre las partes con el objetivo de que finalmente se llegue a un acuerdo satisfactorio.
- Comprobación del estado de las viviendas previamente a ser visitadas. Solicitud servicios de limpieza y mantenimiento para las mismas.
- Visita guiada a viviendas.
- Proporción, a petición del cliente, de servicios adicionales relacionados con su profesión.
- Contacto con empresas colaboradoras.
- Seguimiento de las operaciones realizadas.

Para la contratación de los servicios del Comercial Perfil 1, se exigirá que dicha persona cumpla una serie de requisitos, tales como disponer de una experiencia previa de mínimo un año habiendo ejercido funciones similares al presente cargo. Además, deberá poseer el curso de agente inmobiliario y ser graduado en arquitectura técnica. Asimismo, se valorará que posea algún curso relacionado con el interiorismo y la decoración.

En cuanto a los idiomas, será indispensable que posea un castellano, catalán e inglés alto y se valorará el conocimiento de otro idioma adicional, preferiblemente el francés o alemán.

Por otro lado, deberá conocer los programas informáticos de Microsoft comentados anteriormente, así como los programas de A3 ASESOR.

La remuneración del Comercial Perfil 1 se establecerá en función de los contratos de compraventa que logre formalizar, siendo esta la equivalente a un 20% sobre los beneficios que obtenga la sociedad en relación a la compraventa de propiedades. De esta manera, el comercial presentará a la empresa una factura por los servicios prestados.

En cuanto a la configuración del espacio disponible, dicho comercial contará con un despacho completamente equipado en la oficina para su uso exclusivo. Cabe destacar que, al tratarse de un trabajador autónomo, no contará con un horario de trabajo fijo y podrá organizar su trabajo de la manera que le resulte más eficaz.

Servicios de limpieza

En cuanto a los servicios de limpieza, se contratará a una empresa especializada en dichas labores, como es Flaix-net S.L. Los servicios consistirán en una limpieza exhaustiva del local comercial de la empresa que se llevará a cabo durante un par de horas, dos días a la semana intercalados.

4.9 Epílogo

La empresa objeto de estudio comenzará su actividad con la denominación social “Vidal Gestión S.L.U.” y asentará su domicilio social en Sant Pere Pescador situado en la provincia de Girona (España).

En este apartado, se ha puesto en conocimiento del lector el funcionamiento interno de la empresa Vidal Gestión S.L.U. y cómo se desarrollan sus operaciones y procesos.

Cabe destacar que el local donde se establecerá la única oficina de la empresa, reúne todas las condiciones necesarias para desarrollar con éxito la actividad.

Por otro lado, la distribución en planta se llevará a cabo de acuerdo a la mejor organización del espacio disponible y el objetivo principal será proveer al personal de todo el mobiliario, material y tecnología que necesiten para desarrollar su actividad diaria de la forma más agradable posible.

También se ha recalcado la importancia de un control interno eficaz con el fin de salvaguardar los activos de la empresa y verificar la confiabilidad de los datos contables. Además, se han detallado los programas informáticos que utilizará la sociedad con el objetivo de que la actividad diaria se desarrolle de manera más eficiente, rápida, cómoda y segura.

La obtención de recursos es una cuestión fundamental, ya que se trata de conseguir optimizarlos para no asumir costes innecesarios. Por este motivo, se han seleccionado los mejores proveedores, ya que contar siempre con materiales a buen precio y de alta calidad contribuye al buen desarrollo de la actividad diaria de la empresa.

Por último, la sociedad deberá acudir a determinados servicios externos necesarios para el buen funcionamiento de la compañía. Las empresas y personas que prestarán dichos servicios, han sido seleccionadas cuidadosamente con el fin de que los mismos sean de calidad y a buen precio.

Capítulo 5:
Análisis de la
organización y de los
RRHH

5. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH

5.1 Introducción

La sociedad debe tener claramente articuladas sus metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. En este apartado, se llevará a cabo el análisis de la organización comenzando por la definición de su misión, visión y valores. Seguidamente, se detallará la elección de su forma jurídica y de qué manera será constituida, dando lugar a su posterior puesta en marcha. Finalmente, se estudiarán los recursos humanos de la empresa, definiendo el tipo de dirección y administración que presenta, además de sus áreas, puestos de trabajo y organigrama.

5.2 Misión. Visión. Valores.

La **misión** de la compañía se define como la expresión del propósito general de la organización, lo cual se encuentra en línea con los valores y expectativas de los principales grupos de interés y se ocupa del alcance de la organización.

En cuanto a la **visión**, consiste en la declaración que determina a dónde se desea llegar en el futuro. Se trata por tanto de un objetivo a medio o largo plazo que proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de la organización (Martínez y Milla, 2012).

Finalmente los **valores** de una empresa se definen como los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la misma, los cuales permiten crear unas pautas de comportamiento.

A continuación, se detallan la misión, visión y valores de la empresa Vidal Gestión S.L.U.:

Misión

La empresa Vidal Gestión S.L.U. considera su misión prestar sus servicios inmobiliarios a toda aquella persona que lo requiera en forma oportuna y eficiente, bajo principios de total transparencia, honestidad, seriedad y compromiso, sabiendo corresponder a la confianza depositada por sus clientes. Además también se considerará prioritario mantener la satisfacción y bienestar de los integrantes de la organización.

Cabe destacar que la misión deberá cambiar cuando se produzca un cambio significativo de las condiciones competitivas o cuando la empresa se enfrente a nuevas amenazas y oportunidades.

Visión

La visión de la compañía Vidal Gestión S.L.U. será establecerse como una de las inmobiliarias líderes de la zona diferenciándose de sus competidores, siendo reconocida como una empresa confiable y eficaz. Cumpliendo con las expectativas de cada uno de sus clientes y ofreciéndoles un servicio de alta calidad, con el cual se sientan satisfechos. De manera que todo esto le permita crecer en un futuro próximo ampliando su clientela, sus servicios y negocios.

Valores

Los valores de la empresa Vidal Gestión S.L.U. y cómo se consiguen vienen reflejados en la *Tabla 13:*

Tabla 13: Valores de Vidal Gestión S.L.U. y cómo se consiguen

ATRIBUTO – VALOR	CÓMO SE CONSIGUE
Profesionalidad y formalidad	Para lograr este atributo se centrará la atención en primer lugar en las buenas actitudes y aptitudes de los agentes y de los trabajadores de la compañía en general, así como la adecuada presencia de los mismos. Por otro lado, se requerirá que el establecimiento conste de una decoración apropiada, creando de esta forma una adecuada imagen global de la empresa.
Confidencialidad	Se considerará fundamental la discreción en el trato con el cliente manteniendo en todo momento el secreto profesional y su privacidad intacta.
Atención inmediata y personalizada	El servicio ofertado se basará en la relación personal, adaptándose a las características y necesidades de cada cliente, de modo que éstos lo perciban como único y personalizado. Además, se considerará esencial la rapidez de respuesta, de manera que cualquier servicio solicitado sea atendido en la mayor brevedad posible. Así como la puntualidad en las citas y reuniones.
Confiabilidad y credibilidad	Para construir una imagen positiva la actividad empresarial se conducirá con integridad, seguridad, veracidad, transparencia, honestidad e interés por la satisfacción del cliente.
Comprensión y conocimiento del cliente	Se llevará a cabo un esfuerzo real por comprender las verdaderas necesidades del cliente, sus preferencias, gustos y deseos.
Personal cualificado	Se considerará imprescindible que todo el personal de la empresa se encuentre debidamente formado, disponiendo de las competencias adecuadas para llevar a cabo su trabajo con la mayor calidad posible, teniendo en cuenta los requisitos de su área de trabajo correspondiente.

Flexibilidad	Capacidad de adaptación a las necesidades y cambios continuos que se producen en el mercado inmobiliario.
Trabajo en equipo	Promoviendo una atmósfera de respeto, dignidad, apertura, confianza y compañerismo en el entorno de trabajo para que de esta manera el personal de la empresa se encuentre motivado y pueda contribuir con lo mejor de sí mismo.

Fuente: Elaboración propia

5.3 Forma jurídica de la sociedad

La naturaleza civil o mercantil de una sociedad se deduce de su objeto social. En el caso de Vidal Gestión S.L.U. se constituirá como una sociedad mercantil ya que se trata de una organización dedicada a la obtención de lucro a partir de intercambios comerciales. Ante la ley mantendrá personalidad jurídica por cuenta propia y distinguible de la de sus miembros, como asimismo de un patrimonio propio.

En la decisión de qué forma jurídica debe adoptar la sociedad se han tenido en cuenta aspectos relativos al número de socios, el capital aportado por los mismos, el volumen de negocio que se pretende alcanzar, etc. Frente a las diferentes posibilidades, finalmente se ha decidido optar por una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (S.R.L.U.) ya que se trata de una modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con un único socio perfectamente identificado e implicado en el proyecto con ánimo de permanencia. Las características de las S.R.L.U. son prácticamente idénticas a las de la Sociedad de Responsabilidad Limitada:

- Régimen jurídico más flexible que en las sociedades anónimas.
- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital.
- El capital social mínimo es de 3.000€ sin existencia de capital máximo.
- Libertad en la denominación social.
- Libertad de pactos y acuerdos entre socios.
- Debe disponer como mínimo de un socio, no existiendo un límite máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.
- Sus órganos sociales se componen de la Junta general de socios y el Consejo de administración.

- Entre los derechos de los socios se encuentra participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad, participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.
- Respecto a las cuentas anuales, la distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.

Un aspecto negativo de la elección de S.R.L.U. podría ser el hecho de que este tipo de sociedades no puedan emitir obligaciones ni cotizar en bolsa, pero al no ser a priori el objetivo de la sociedad no se vería afectada por ello.

También se contempló establecer la forma jurídica de la empresa como una Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.) por sus ventajas fiscales en los primeros años de constitución, pero finalmente se descartó esta opción por presentar algunas limitaciones como el hecho de no admitir aportaciones no dinerarias, establecer un máximo de 5 socios, su denominación social no es libre, su utilización está restringida a un número determinado de actividades, etc.

Cabe destacar que la información sobre las Sociedades de Responsabilidad Limitada se ha completado a través de la Guía práctica de las sociedades de responsabilidad limitada del Grupo Editorial El Derecho y Quantor (2013).

5.4 Constitución y puesta en marcha

5.4.1 Constitución de la sociedad

En el proceso de constitución de la una Sociedad de Responsabilidad Limitada se deberán realizar los siguientes trámites administrativos contemplados en por el Centro de Información y Red de Creación de Empresas de España:

- Certificación negativa del nombre de la sociedad en el Registro Mercantil Central: Consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir. Se trata de un requisito indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución de sociedades y demás entidades inscribibles. En el caso de la empresa Vidal Gestión
- S.L.U. no existe ninguna sociedad con el mismo nombre.
- Solicitud del número de identificación fiscal en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad: El objeto del N.I.F. es identificar a las personas jurídicas a efectos fiscales.

- Escritura pública ante notario: Acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad.
- Alta en el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados en la Consejería de Hacienda de la CC.AA donde se encuentre domiciliada la empresa: Grava las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados.
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial: Produce su plena capacidad jurídica.

Cabe destacar que, también se ha consultado la página web www.empresaeiniciativaemprededora.com, para determinar aquellas particularidades que posee la constitución de una agencia inmobiliaria.

5.4.2 Puesta en marcha

En el proceso de constitución de la una Sociedad de Responsabilidad Limitada existirán cuatro tipos de trámites: Trámites generales, trámites según la actividad, trámites en caso de contratar trabajadores y trámites complementarios.

Trámites generales

- Alta en el censo de empresarios: Quienes vayan a realizar actividades u operaciones empresariales o profesionales o abonen rendimientos sujetos a retención deben solicitar, antes del inicio, su inscripción en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. Este censo forma parte del Censo de Obligados Tributarios. La solicitud se realiza en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad.
- Alta en el impuesto sobre actividades económicas (IAE): Los sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, quedan exentos del IAE durante los dos primeros periodos impositivos aunque realicen actividades económicas.
- Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA): Para los socios trabajadores y/o administradores. Se realiza en la Tesorería General de la Seguridad Social.

- Obtención y legalización del libro de visitas: Las Empresas están obligadas a tener en cada centro de trabajo un Libro de Visitas a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y de los funcionarios habilitados para comprobaciones en materia de riesgos laborales.
- Legalización del Libro de actas y del Libro registro de socios: El artículo 26 del Código de Comercio establece la obligación para las sociedades mercantiles de llevar un libro de actas, de forma adicional, para las Sociedades de Responsabilidad Limitada, la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 104 dispone la obligación de llevar un Libro registro de socios. El organismo competente será el Registro Mercantil correspondiente a la provincia donde la entidad tenga su domicilio social.
- Obtención de un certificado electrónico de las Autoridades de Certificación: El certificado electrónico contiene unas claves criptográficas que son los elementos necesarios para firmar electrónicamente. Tiene como misión validar y certificar que una firma electrónica se corresponde en este caso con una persona jurídica. Contiene la información necesaria para firmar electrónicamente e identificar a su propietario con sus datos.

Trámites según la actividad

- Obtención de la licencia de Actividades e instalaciones y obras en el Ayuntamiento correspondiente: Para el inicio de actividad en un determinado local (bien sea éste un local comercial, un almacén, una oficina, una vivienda, etc.) será necesaria la obtención de la correspondiente licencia urbanística municipal, aprobada por el ayuntamiento donde se ubique el establecimiento.
- Obtención de la licencia de funcionamiento en el Ayuntamiento correspondiente: La licencia de funcionamiento tiene por objeto autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que han sido efectuados de conformidad a las condiciones de la licencia de actividades e instalaciones y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico.
- Inscripción en otros organismos oficiales o registros: En función de la actividad desarrollada se deberá comunicar con carácter obligatorio el inicio de la actividad en aquellas administraciones, autoridades y/o registros (sectoriales, estatales, autonómicos y municipales) que correspondan. En el caso de la empresa Vidal Gestión S.L.U. la actividad que llevará a cabo está contemplada en el Grupo L (6831) de la CNAE: Agentes de la propiedad inmobiliaria. La empresa deberá inscribirse en el Colegio de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria de Cataluña.

- Registro de ficheros de carácter personal en el Registro General de Protección de Datos: La Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) establece las obligaciones que los responsables de los ficheros o tratamientos y los encargados de los tratamientos, tanto de organismos públicos como privados, han de cumplir para garantizar el derecho a la protección de los datos de carácter personal. El organismo competente es la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD).

Trámites de contratación de trabajadores

- Inscripción de la empresa en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social más próxima al domicilio de la actividad: El empresario que por primera vez vaya a contratar trabajadores, deberá solicitar su inscripción como empresario, a efectos de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS), antes de la contratación de los trabajadores. La inscripción es el acto administrativo por el que la TGSS asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social. Dicho número es considerado como primero y principal Código de Cuenta de Cotización (CCC).
- Afiliación de trabajadores en la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social o Administración de la misma provincia en que esté domiciliada la empresa en donde presta servicios el trabajador por cuenta ajena. (En el supuesto de que no estén afiliados).
- Alta de los trabajadores en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social de la provincia en que esté domiciliada la empresa en que presta servicios el trabajador. Todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.
- Alta de los contratos de trabajo en el Servicio Público de Empleo Estatal: Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo: Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral. El Organismo competente es la Dirección Provincial de la CC.AA. correspondiente.

- **Obtención del calendario laboral:** Las empresas deben exponer en cada centro de trabajo, en lugar visible, el calendario laboral. Dicho calendario contendrá el horario de trabajo de la empresa y la distribución anual de los días de trabajo, festivos, descansos semanales y entre jornadas, y otros días inhábiles, teniendo en cuenta la jornada máxima legal o, en su caso, la pactada por convenio colectivo o entre partes. El organismo competente de este trámite es el de Servicios Territoriales de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Trámites complementarios:

- **Registro de signos distintivos:** Tener registrada una denominación social en el Registro Mercantil no supone que el nombre esté protegido jurídicamente como marca, debido a que son dos registros independientes. Si se desea tener protección jurídica de la marca o nombre comercial, es necesario registrarla en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

5.5 Denominación social, objeto social y duración.

Denominación social

Al presentar la sociedad la forma jurídica de una Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada (S.L.U.), en la denominación deberá figurar la indicación “Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal”, o sus abreviaturas “S.R.L.U.” o “S.L.U.”. Por tanto, la denominación social de la empresa será la siguiente: “ Vidal Gestión, servicios inmobiliarios y de gestión, S.L.U.”. La misma constará de nacionalidad española y estará regulada por la Ley de Sociedades de Capital, la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y la adaptación de la legislación mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica Europea en materia de sociedades.

Objeto social

El objeto social de la empresa consistirá en la administración de fincas y la intermediación en la compra, venta y arrendamiento no financiero de todo tipo de bienes inmuebles.

Duración

La duración de la sociedad será indefinida y sus operaciones sociales darán comienzo el mismo día en que quede debidamente constituida y lista para su puesta en funcionamiento.

5.6 Administración, representación, dirección de la sociedad y capital social

5.6.1 Sociedad Unipersonal

Vidal Gestión S.L.U. se establecerá como una Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada, es decir, presentará un socio único que ejercerá las competencias de la Junta General – tal y como dispone el art. 15.2 RD Leg. 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital – en cuyo caso sus decisiones se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

La ley no contiene más previsiones específicas acerca del funcionamiento de los órganos sociales en la Sociedad de Responsabilidad Limitada de carácter unipersonal, por lo que su régimen, salvo las particularidades contenidas en el anterior precepto, no presenta variaciones con respecto al régimen general (VVAA Derecho, 2013).

5.6.2 Consejo de Administración y Dirección General

En cuanto al órgano de administración, no se establecen variaciones con respecto al régimen general, siendo designados los administradores por la Junta General (esto es, por el socio único) y pudiendo recaer dicho cargo en el propio socio o en uno o varios terceros. En este caso, el socio único se establecerá también como único administrador de la sociedad. La Dirección General de la compañía corresponderá al socio administrador único de la misma.

5.6.3 Capital Social

La sociedad se constituye con un capital social de 3.000,00 euros, íntegramente suscrito y desembolsado. La aportación del socio único se realizará en efectivo. El capital social de la sociedad se podrá incrementar siempre que así lo disponga la Junta General de acuerdo con lo establecido en los Estatutos y en la Legislación vigente.

5.7 Definición de los puestos de trabajo

5.7.1 Objetivos principales

Los objetivos principales del análisis y descripción de los puestos de trabajo son (Ribes, Herrero y Perelló, 2011):

1. Determinar el perfil del ocupante del puesto.
2. Servir como base para el reclutamiento de personal.
3. Aportar datos reales, definidos y sistematizados para determinar el valor relativo de cada puesto.
4. Definir funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo de la empresa.
5. Facilitar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
6. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a las de otras empresas del mercado laboral.
7. Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios. Suministrar el material necesario como base para la capacitación del personal.
8. Servir de base para los convenios colectivos y negociaciones con los sindicatos.
9. Facilitar la distribución, selección, ascenso, transferencia y capacitación del personal.

5.7.2 Descripción de los Puestos de Trabajo (DPT)

La descripción del puesto de trabajo (DTP) se define como un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Seguidamente, se realizará una DPT para los integrantes de la empresa objeto de estudio (Cutillas, Maciá y Serra, 2010).

Director General

- **Identificación del puesto:** Director General.
- **Departamento:** Dirección – Apoyo al departamento comercial y administrativo.
- **Resumen del puesto:** El Director General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es el responsable de los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Asimismo, actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir, a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional.

- Funciones principales a desarrollar:
 - Liderazgo el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
 - Desarrollo de estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
 - Desarrollo de planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
 - Encargado de la toma de decisiones de la sociedad, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
 - Responsable de crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo optimizando los recursos disponibles.
 - Autocontrol y control de gestión. Supervisión del trabajo realizado por el resto del personal.
 - Desarrollo de un ambiente de trabajo que motive positivamente al resto de individuos.
 - Apoyo al departamento comercial, llevando a cabo las actividades propias del mismo cuando fuera necesario.
 - Apoyo al departamento administrativo, supervisando cuestiones de contabilidad y facturación principalmente.
 - Uso del programa A3 ASESOR.
 - Encargado de la contratación y despido del personal.
 - Aprobación de operaciones financieras mayores.
 - Firma de cheques, contratos y documentos en general.
 - Control de tesorería.
- Autoridad: Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos administrativos, comerciales y operacionales de la organización.
- Experiencia requerida: Requerida experiencia previa de 1 año, habiendo ejercido funciones similares al presente cargo.
- Formación requerida: Graduado en Administración y Dirección de Empresas. Máster en contabilidad y finanzas. Curso de Gestor Técnico Inmobiliario.

- Idiomas: Castellano, Catalán e Inglés alto.
- Aplicaciones informáticas: Microsoft Office Alto. Conocimientos de los programas A3 ASESOR.
- Remuneración: La remuneración se establecerá en función de los beneficios de la empresa.

Comercial Perfil 2

- Identificación del puesto: Comercial Perfil 2
- Departamento: Departamento comercial – Especializado en el área de alquileres y gestión de comunidades de propietarios.
- Resumen del puesto: El Comercial Perfil 2, se encargará de gestionar todos aquellos asuntos relacionados con el proceso de alquiler de viviendas y la administración de comunidades de propietarios. Asimismo, se encargará de desempeñar otros servicios complementarios relacionados con su profesión.
- Funciones principales a desarrollar:
 - Captación de potenciales clientes interesados en alquilar su vivienda en propiedad o alquilar una vivienda. Asimismo, a comunidades de propietarios a las que pudieran interesar los servicios de la empresa.
 - Proporción de información al cliente relativa a alquileres y servicios adicionales relacionados con su profesión. Información de la existencia de servicios complementarios.
 - “Matching”: Selección de aquellos inmuebles que pueden adecuarse mejor a las exigencias del cliente.
 - Elaboración de informes ocupacionales.
 - Asesoramiento general en el proceso de alquiler de viviendas e intermediación entre las partes para que finalmente se llegue a un acuerdo satisfactorio.
 - Comprobación del estado de las viviendas previamente a ser visitas. Solicitud servicios de limpieza y mantenimiento para las mismas.
 - Visita guiada a viviendas.
 - Asesoramiento en la firma del contrato, trámites notariales, cuestiones legales, judiciales y fiscales.

- Proporción, a petición del cliente, de servicios adicionales relacionados con su profesión.
- Atención y solución de incidencias o conflictos en los contratos de alquiler ya establecidos.
- Asistencia en la atención al pago comunitario de comunidades de propietarios, reclamación de impagados, mediación entre los vecinos, establecimiento de reuniones periódicas y respuesta y solución a cualquier incidencia, aclaración y consulta que pudiera surgir.
- Seguimiento de las operaciones realizadas.
- Contacto con empresas colaboradoras.
- Autoridad: No ejercerá autoridad sobre el resto de personal.
- Experiencia requerida: Requerida experiencia previa de 1 año, habiendo ejercido funciones similares al presente cargo.
- Formación requerida: Graduado en derecho. Máster en Derecho Tributario. Curso de agente inmobiliario.
- Idiomas: Castellano, Catalán e Inglés alto. Idioma adicional: francés o alemán alto.
- Aplicaciones informáticas: Microsoft Office Alto. Conocimientos de los programas A3 ASESOR.
- Remuneración: 1.200€ brutos mensuales en 14 pagas.

Secretario

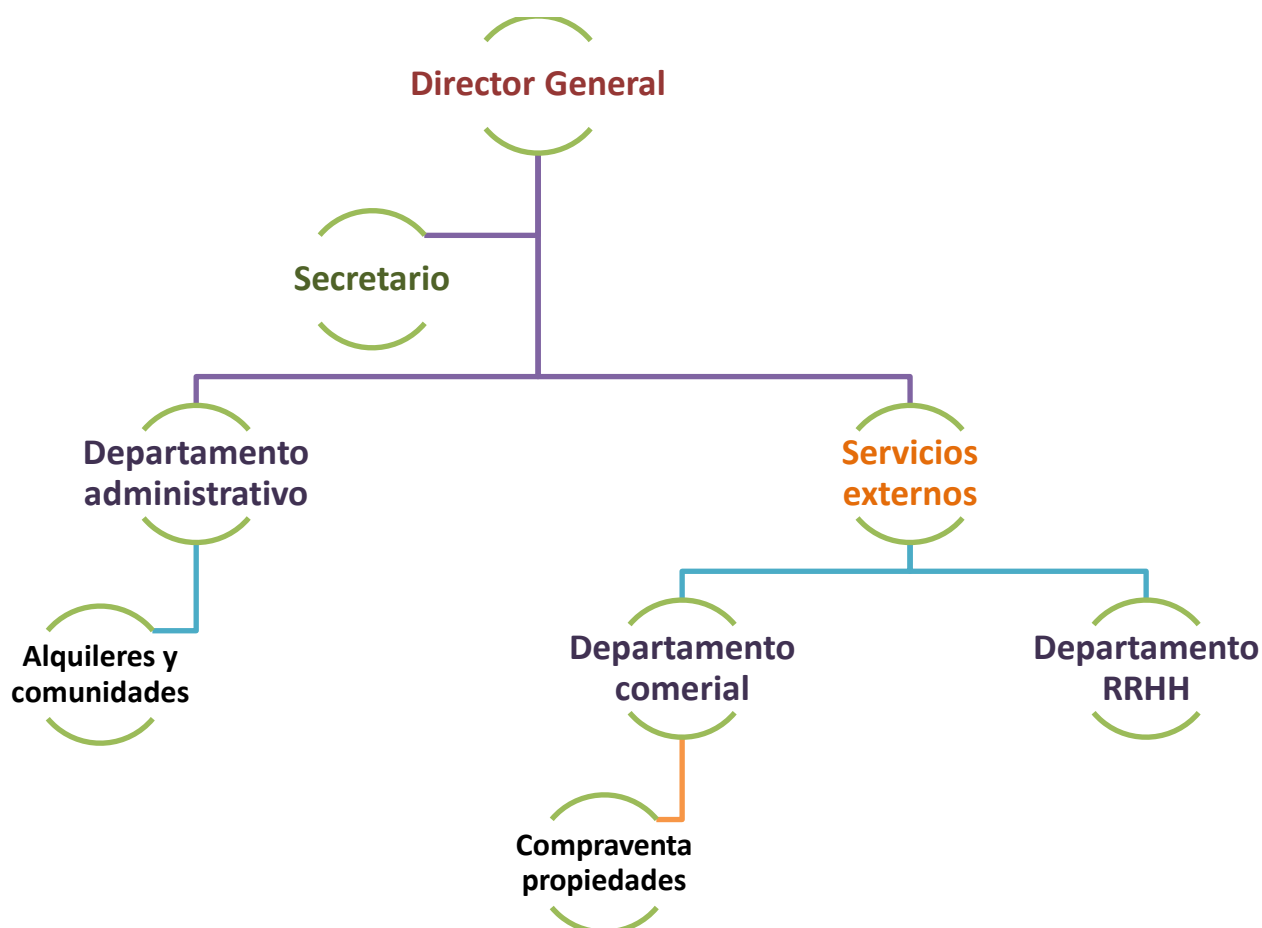
- Identificación del puesto: Secretario
- Departamento: Departamento administrativo.
- Resumen del puesto: El Secretario realiza actividades de apoyo general a la empresa, relacionados con la gestión administrativa y operativa de la misma.
- Funciones principales a desarrollar:
 - Atención telefónica a clientes en general, comunicación de recados.
 - Respuesta de correos electrónicos.
 - Atención del chat online.
 - Recepción presencial de clientes.

- Archivo de documentos.
 - Mantenimiento y control de la página web y sistemas publicitarios.
 - Actividades de contabilidad y facturación.
 - Uso del programa A3 ASESOR.
 - Preparación, tramitación y control de documentos internos.
 - Control de la agenda del Director General y los comerciales.
 - Desplazamientos y gestiones administrativas fuera de la oficina.
 - Recepción, clasificación, tramitación y control de la correspondencia.
 - Control de necesidades de material y realización de pedidos a proveedores.
 - Manejo y control de tesorería.
 - Contacto con empresas colaboradoras.
- Autoridad: No ejercerá autoridad sobre el resto de personal.
 - Experiencia requerida: Requerida experiencia previa de 1 año, habiendo ejercido funciones similares al presente cargo.
 - Formación requerida: Estudios de Grado Superior en Administración y Finanzas o similar.
 - Idiomas: Castellano, Catalán e Inglés alto.
 - Aplicaciones informáticas: Microsoft Office Alto. Conocimientos de los programas A3 ASESOR.
 - Remuneración: 1.000€ brutos mensuales en 14 pagas.

5.8 Organigrama

Puesto que se trata de una empresa de nueva creación, no se cuenta con una clientela fija y los beneficios son inciertos, inicialmente Vidal Gestión S.L.U. constará de 3 miembros en su plantilla incluyendo al Director General. No sería coherente contratar más personal teniendo en cuenta que la empresa no se encuentra posicionada en el mercado y que, como se ha comentado, sus beneficios no están asegurados. Por esta razón, el *Gráfico 20* muestra un organigrama previsional elaborado con el objetivo de que sirva de base en un futuro.

Gráfico 20: Estructura organizativa de la sociedad



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, dadas las condiciones en las que se encuentra la empresa, cada departamento interno de la empresa se encontrará a cargo de una única persona todo ello con el fin de abaratar costes. Tal como se puede observar en el organigrama, tanto el departamento comercial como el de RRHH se encontrará gestionado por una empresa o persona externa a la sociedad (ver apartado 4.8 del presente TFG).

La intención es que, posteriormente, conforme la sociedad vaya aumentando su cuota de mercado y generando beneficios, Vidal Gestión S.L.U. contrate personal suficiente para cubrir la actividad de cada uno de los departamentos, con la posibilidad de posteriormente gestionar internamente el departamento comercial y de RRHH.

Cabe destacar que siempre se deberá ser realista con el flujo de actividad que se esté produciendo y se intentará hacer previsiones lo mayor fundamentadas posibles sobre cuáles serán las necesidades de personal en el futuro.

5.9 Epílogo

La empresa Vidal Gestión S.L.U. pretende prestar servicios de calidad, correspondiendo a la confianza depositada por sus clientes y siendo fiel a sus valores. De esta forma, tratará de establecerse como una de las agencias inmobiliarias líderes de la zona.

La forma jurídica que mejor se adapta a sus características es la Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, que se rige por la misma normativa que las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

La sociedad llevará a cabo todos los trámites necesarios con el objetivo de constituir la sociedad de la forma más inmediata y, de esta manera, dar comienzo a su actividad lo antes posible.

La denominación social de la empresa será: “Vidal Gestión, servicios inmobiliarios y de gestión, S.L.U.”. El objeto social de la empresa consistirá en la administración de fincas y la intermediación en la compra, venta y arrendamiento no financiero de todo tipo de bienes inmuebles. Por otro lado, la duración de la sociedad será indefinida y sus operaciones sociales darán comienzo el mismo día en que quede debidamente constituida y lista para su puesta en funcionamiento.

La empresa se constituirá con un capital social de 3.000,00 euros, íntegramente suscrito y desembolsado y contará con una plantilla formada por 3 trabajadores, incluyendo al Director General. Asimismo, será necesario recurrir a ciertos servicios externos con el objetivo de abaratar costes de personal y completar los servicios prestados por la empresa y su gestión de la mejor forma posible.

Capítulo 6:

Análisis del marketing

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Introducción

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA 2008), se entiende por **Marketing** la actividad, conjunto de prácticas relevantes y de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y en general para la sociedad y todo ello de forma rentable para la empresa.

En el presente apartado, se detallarán las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado. De esta manera, se definirá cuál es el público objetivo de la empresa y sus estrategias de servicio, precio, comunicación, proceso y distribución.

6.2 Segmentación y público objetivo

El **público objetivo** es el conjunto de personas y organizaciones que se quiere alcanzar con las acciones de la comunicación, que, generalmente, son considerados consumidores o usuarios potenciales del producto o servicio promocionado (Talaya *et al.*, 2008).

La empresa debe determinar de manera precisa las características del grupo de personas que van a ser objeto de la comunicación a través de variables socioeconómicas, geográficas, estilos de vida, motivaciones y hábitos de consumo. El público objetivo debe delimitarse y analizarse en función de la rentabilidad que puede aportar a las acciones de comunicación. Sus características influyen decisivamente en la elección del instrumento de comunicación concreto que se utilice.

El **público objetivo** de la empresa Vidal Gestión S.L.U. se define como cualquier persona, tanto residente como no residente, que esté interesada en el alquiler o adquisición de un inmueble situado en la Costa Brava. A su vez, estas personas se podrán diferenciar en base a la duración del contrato (alquiler a corto plazo, largo plazo y compraventa). Además, por otro lado, también se va a considerar como público objetivo a los propietarios de dichos inmuebles y a las comunidades de propietarios.

En cuanto al público objetivo no residente, se centrará la atención principalmente en aquellos individuos que provengan de los países: Francia, Alemania y Reino Unido. Tal como se mostró anteriormente en el apartado 2.4 del presente TFG, la mayor cantidad de turistas e inversores de vivienda en Cataluña provienen de estos tres países.

6.3 Estrategia de servicio

Desde la perspectiva del marketing se define producto como todo bien o servicio capaz de satisfacer la necesidad del consumidor que lo demanda. La diferencia entre el bien y el servicio es la intangibilidad, es decir, los servicios carecen de carácter material (Alcaide y Soriano, 2006).

Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, donde no se produce transmisión de propiedad. La calidad del servicio dependerá de la calidad de aquellos elementos que intervienen en el proceso de la prestación de servicios y la coherencia existente entre ellos (Eiglier y Langeard, 1989).

El modelo Servuccion (Eiglier y Langeard, 1989), afirma que los elementos que intervienen en el proceso de prestación de los servicios son:

- **El soporte físico:** Donde la calidad de los elementos físicos utilizados en la prestación de los servicios está condicionada por la calidad intrínseca, las tecnologías que han intervenido en el proceso y por las facilidades de mantenimiento y uso.
En este sentido, la empresa se ha encargado de indagar en la búsqueda de programas informáticos, tecnologías y materiales de calidad que faciliten la prestación del servicio, aportando valor al mismo.
- **El personal:** La calidad del personal en las empresas de servicios viene dada por la cualificación del mismo, la actitud de servicio y su compromiso, además de su presencia física.
En este sentido, la empresa ha seleccionado personal cualificado y perfectamente capacitado para desarrollar los servicios correspondientes a su área de trabajo. Además, estos deberán compartir los valores en los que se fundamenta la actividad de la compañía y encontrarse motivados y comprometidos con la misma.
- **Los clientes:** Donde la calidad del servicio está vinculada a la homogeneidad o similitud entre los mismos, ya que se facilita el servicio a muchos usuarios, cuando es el mismo cliente el que participa en todo el proceso de producción y consumo.
En este sentido, la empresa ha especificado cuál es su público objetivo y centrará sus esfuerzos en tratar de conocer sus gustos, preferencias, requisitos, exigencias, etc. De esta manera, será posible averiguar sus comportamientos y adaptarse a sus cambios. La idea es prestar un servicio lo más personalizado posible con la intención de que cada cliente sea percibido como único e importante para la empresa.

Por otro lado, cabe destacar que las características generales de los servicios son las siguientes:

- ❖ **Intangibilidad:** Los servicios no se pueden ver, ni palpar, ni oír, no se pueden experimentar antes de la compra. Este hecho lleva asociada una elevada incertidumbre. Para reducirla, hay que proporcionar al cliente señales de calidad del servicio en cuanto al equipo humano, la imagen de la empresa, los equipos tecnológicos, el trato personal, los proveedores, etc.
- ❖ **Carácter inseparable:** El servicio no se puede separar de la persona que lo ofrece, por tanto, la profesionalidad, la apariencia y la conducta son factores fundamentales.
- ❖ **Perecederos:** No se pueden almacenar para su posterior uso o venta. Se considerará esencial que el cliente recuerde el servicio de forma positiva en su mente, ya que de esta manera, será más fácil que transmita su satisfacción a otras personas.
- ❖ **Heterogeneidad:** Es difícil lograr una estandarización de producción en los servicios. Para asegurar un buen control de calidad de los mismos será necesario contar con una buena selección y formación del personal, llevar a cabo un mapa de procedimientos a seguir y realizar un seguimiento posterior midiendo el grado de satisfacción del cliente a través de sistemas de sugerencias y quejas.

El servicio principal ofrecido por la empresa Vidal Gestión S.L.U. será el de asesoramiento en la compraventa o alquiler de propiedades. Dicho servicio tendrá como objetivo principal intermediar entre dos tipos de clientes, aquellos que deseen vender o alquilar su vivienda en propiedad y aquellos que tengan intención de adquirir o alquilar una vivienda. La intención de la sociedad será prestarles a ambos asistencia durante todo el proceso, de manera que al finalizar el mismo, ambas partes puedan llegar a un acuerdo satisfactorio.

Una vez el cliente que desee comprar o alquilar se ponga en contacto con la empresa y exponga sus requisitos y necesidades, el equipo de profesionales realizará una selección de los inmuebles que cumplan dichos requisitos y se los presentará al cliente, con el objetivo de que éste decida cuál o cuáles desea visitar. Cabe comentar que, para llevar a cabo este proceso de “*matching*”, inicialmente se consideró la posibilidad de implementar un programa profesional, concretamente, el Software Prinex Real Estate¹⁰. Sin embargo, finalmente se descartó dicha opción por resultar una inversión demasiado costosa.

¹⁰ Prinex Real Estate: Se trata de un software de gestión empresarial universal que actualmente es líder en España. Consiste en un ERP diseñado a la medida de las empresas del sector inmobiliario que permite llevar a cabo una gestión integral de todos los activos inmobiliarios. Sirve para gestionar alquileres, promociones inmobiliarias, inmuebles adjudicados, CRM inmobiliario, obras en curso, etc. Se ha convertido en la herramienta más avanzada del mercado inmobiliario gracias a su potencia y a su capacidad de adaptación (Prinex, 2015).

Dado que se trata de una empresa de nueva creación y que inicialmente comercializará pocas propiedades y clientes, resulta más económico y razonable que el proceso de matching sea realizado de forma manual. Dicho proceso se llevará a cabo a partir de los datos recogidos en documentos Excel, donde se detallarán, por un lado, las principales características de los inmuebles comercializados y, por otro lado, los datos, preferencias y requisitos de cada cliente que contacte con la empresa. De esta manera, será posible identificar aquellas viviendas que se adecúan a las necesidades de cada cliente.

Cabe destacar que se tendrá en cuenta la posibilidad de adquirir el Software Prinex Real Estate en un futuro, cuando se hayan generado beneficios suficientes para poder asumir el coste que supone dicho programa.

Tras el proceso de “matching”, un comercial capacitado ofrecerá al cliente una visita guiada a los inmuebles que hayan sido seleccionados. Previamente a ser visitados, éstos se adecentarán y prepararán para la ocasión.

Resultará imprescindible que el personal ponga en conocimiento del cliente todos aquellos servicios adicionales que la empresa le ofrece y que puede encontrar debidamente detallados en su página web.

Una vez el cliente haya escogido, la empresa se encargará de poner en contacto a vendedor/arrendador y comprador/arrendatario, ofreciéndoles asesoramiento jurídico, fiscal, y administrativo en todo el proceso de formalización de la venta o alquiler. Finalmente, se realizará un seguimiento con el fin de asegurar la satisfacción de ambos y recibir “*feedback*”, de manera que sea posible mejorar la calidad del servicio prestado.

En cuanto a la gestión de comunidades de propietarios o complejos residenciales, se proporcionará asistencia en la atención al pago comunitario, reclamación de impagos, mediación entre los vecinos, establecimiento de reuniones periódicas y respuesta y solución rápida e inmediata a cualquier incidencia, aclaración y consulta que pudiera surgir. Asimismo, se llevará a cabo un seguimiento de las operaciones realizadas con el objetivo de enriquecer el servicio ofrecido.

6.4 Servicios complementarios

Se entenderá como servicios complementarios todos aquellos servicios ofrecidos por la empresa que se consideren adicionales a sus servicios principales (los cuales han sido detallados en el apartado anterior). Estos consistirán en servir de guía a los clientes, ofreciéndoles asesoramiento, apoyo y orientación en cualquier tema relacionado con el servicio principal ofertado. Asimismo, también se ofrecerán ciertos servicios adicionales, tales como:

- **Confección de proyectos** de arquitectura, ingeniería de obra nueva y rehabilitación para vivienda colectiva, vivienda unifamiliar, oficinas, locales comerciales, etc. Todo ello a partir de las necesidades, directrices, programa funcional y requerimientos del cliente. Proyectos, con y sin cambios de uso, con y sin afectación de estructuras originales, reformas, reparaciones e intervenciones en cubiertas y fachadas.
- **Obtención de certificados de eficiencia energética:** Se trata de un documento que verifica la conformidad de calificación de eficiencia energética obtenida, donde se detalla de manera objetiva las características energéticas del inmueble, es decir, cómo es de eficiente en cuanto a su consumo energético.
- **Obtención de cédulas de habitabilidad:** La cédula de habitabilidad es el documento administrativo que acredita que una vivienda es apta para ser destinada a residencia de personas y tiene las condiciones técnicas de habitabilidad según la normativa vigente.
- **Inspección técnica de edificios:** La finalidad de esta inspección es establecer un sistema de control periódico del estado de los edificios de viviendas con el que verificar el deber que tienen los propietarios de conservar y rehabilitar sus inmuebles.
- **Obtención de licencias:** Servicios para la adquisición por parte de los clientes de licencias de actividad y la obtención de los permisos necesarios para la apertura de negocios.
- **Obtención de informes técnicos:** Documento mediante el cual el técnico especializado expone por escrito de las circunstancias observadas en el examen de la cuestión que se considera, con explicaciones detalladas que certifiquen lo dicho. Puede ser un informe técnico sobre un proyecto, una obra, estado de unas instalaciones determinadas, estanqueidad de una cubierta, acústica de un local, entre otras.
- **Legalizaciones:** En la ejecución de la Licencia de Actividad, puede surgir la necesidad de legalizar algunas instalaciones en Industria.

- **Levantamiento de planos:** Creación de planos de todo tipo a partir de un elemento real, ya sea una vivienda, un local o un edificio.
- **Interiorismo:** Personalización de todo tipo de espacios: viviendas, segundas residencias, despachos profesionales, locales comerciales, etc. Para ello, se realizará un estudio previo partiendo de las premisas del cliente, combinándolo con el estilo propio de la empresa, y, sobre todo, teniendo en cuenta la viabilidad y economía del proyecto.
- **Decoración:** Decoración y personalización de diferentes tipos de espacios tanto a nivel vivienda como de empresa.
- **Traducciones oficiales:** Se llevarán a cabo traducciones oficiales de documentos para los clientes internacionales.
- **Servicio de conductor:** El servicio de conductor tendrá como objetivo asegurar la comodidad del cliente en su movilidad tanto para trayectos cortos como para trayectos largos. Principalmente, para el momento en el que el cliente necesite desplazarse para acudir a la vivienda que desea visitar. Para poder ofrecer este servicio a los clientes la sociedad contará con un vehículo de empresa aportado por el Director General.
- **Tramitación de Impuestos:** IVA, IBI, Tasas municipales, Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, etc.
- **Información sobre lugares de interés:** Se trata de ofrecer al cliente la disponibilidad de visitas guiadas, además de guías en papel, mapas, folletos y revistas de la zona que desee.
- **Hipotecas:** Consiste en un servicio de mediación con las entidades bancarias para la solicitud y concesión de préstamos, ayudas e hipotecas para la adquisición de todo tipo de propiedades.
- **Valoraciones de inmuebles:** Consiste en una estimación del valor en el mercado del inmueble que se desea vender o alquilar.

Además de todos estos servicios complementarios, se ofrecerá **atención al cliente** los siete días de la semana. Aunque la oficina de la empresa se regirá por un horario comercial, el personal se encontrará a disposición del cliente 24 horas al día, los 365 días del año, para poder ofrecer una atención personalizada e inmediata al cliente. Esta acción podrá llevarse a cabo facilitándole al personal un teléfono móvil de empresa.

Al igual que en los servicios principales, tras finalizar la prestación de servicios complementarios la empresa llevará a cabo un seguimiento posterior con el objetivo de mejorar la calidad del servicio prestado tanto por la propia empresa, como por las empresas colaboradoras.

6.5 Estrategia de precio

En cuanto al **precio de los inmuebles** ofertados por la empresa, éstos deberán coincidir con los objetivos de la empresa y mantener una cohesión con el resto de políticas de la misma. (ESTEBAN et al., 2008)

En primer lugar, cabe destacar que el precio es la variable comercial que ejerce una mayor influencia sobre las ventas de la empresa, pudiendo utilizarse para posicionar el servicio o a la propia entidad, es decir, colabora a la creación de la imagen comercial. Además, es el instrumento de marketing que causa un impacto más inmediato en la demanda y provoca rápidas reacciones de la competencia (Alcaide y Soriano, 2006).

En cuanto al intervalo de precios de los inmuebles que comercialice la empresa Vidal Gestión S.L.U., éste será amplio, ya que el poder adquisitivo de los potenciales clientes puede ser muy diverso.

Lo que se tendrá en cuenta antes de comercializar una vivienda, será la relación calidad-precio que presenten las mismas, admitiendo precios más elevados para viviendas que posean mejores características que el resto y descartando todas aquellas propiedades que no presenten unos mínimos requisitos de calidad establecidos previamente por la compañía. El precio base del inmueble lo fijará el vendedor/arrendador del mismo, aunque éste pueda ser negociable posteriormente.

En cuanto a los ingresos que obtenga la sociedad por sus servicios, desde el punto de vista estrictamente legal, no existe ninguna indicación en la Ley de Arrendamientos Urbanos ni en ningún otro texto legal respecto a cuál debe ser el importe de los honorarios percibidos. La realidad actual es que existe libertad del agente inmobiliario para el establecimiento de los mismos.

Sin embargo, para establecer el importe de los honorarios se deben tener en cuenta dos factores fundamentales:

- ✚ El precio que está dispuesto a pagar el público objetivo.
- ✚ Los honorarios que percibe la competencia.

Por un lado, la idea será tener en cuenta el poder adquisitivo del cliente, el valor que suponga para éste el servicio ofrecido y las características del entorno socio-económico de la empresa.

Por otro lado, se fijará un nivel de honorarios similar a los de la competencia.

En el mercado, las comisiones por la compraventa de inmuebles oscilan en un intervalo entre el 2% y el 5% dependiendo de los siguientes aspectos: el importe de la venta, la procedencia del inmueble (activo bancario o particular) y las características del inmueble (vivienda de segunda mano u obra nueva).

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, los **honorarios a percibir** en la empresa Vidal Gestión S.L.U. se establecerán de la siguiente manera:

En la compraventa de propiedades:

- Activos bancarios: La empresa percibirá un 3% de comisión sobre el precio de venta de la propiedad. De este 3% de comisión obtenida, un 20% supondrán los honorarios del comercial encargado de llevar a cabo el proceso y el restante 80% se establecerá como beneficios de la empresa.
- Propiedades de obra nueva y de 2ª mano: La empresa percibirá un 4% del importe de venta. De este 4% de comisión obtenida, un 20% supondrán los honorarios del comercial encargado de llevar a cabo el proceso y el restante 80% se establecerá como beneficios de la empresa.

Cabe destacar que, en el caso de tratarse de un activo bancario, la comisión que percibe la sociedad la paga la entidad bancaria. En cambio, en el caso de propiedades particulares, la comisión se pacta con el vendedor y aumenta el precio de venta del inmueble.

En el alquiler de propiedades y gestión de comunidades de propietarios:

- Alquileres: Lo habitual en el mercado es cobrar en torno a una o dos mensualidades de la renta, un gasto que se diluye en el tiempo cuando se permanece en el piso varios meses. Además, mientras algunas agencias cobran sus honorarios sólo al propietario de la vivienda, otras cobran la mitad al propietario y la otra mitad al inquilino (Idealista, 2015). En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. cobrará una mensualidad de renta por cada alquiler que gestione.

- Comunidades de propietarios: Para las comunidades de propietarios, se establecerá un pago de cuotas trimestrales que se encontrará en torno a los 1000 euros. Esta cuota variará en función de las características de cada comunidad.

En cuanto a la **retribución del personal**:

Tal como se ha comentado, el comercial del tipo 1, especializado en la compraventa de propiedades, percibirá sus honorarios de acuerdo a una comisión (equivalente al 20% de los beneficios por compraventa).

El comercial tipo 2, especializado en alquileres y gestión de comunidades de propietarios, percibirá una nómina por su trabajo, que rondará los 1.200 euros brutos.

El secretario, cobrará el sueldo mínimo estipulado en el convenio catalogándolo como auxiliar administrativo, lo cual supone un salario bruto de unos 1000€.

Por último, el director general, cobrará en función de los beneficios netos que obtenga la sociedad, por tanto su retribución dependerá de la situación de la empresa, el volumen de actividad y los beneficios que genere. En todo caso, esta retribución no superará los 28.000 euros brutos anuales durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa.

Cabe destacar que dichas retribuciones podrán variar en un futuro teniendo en cuenta la evolución de la actividad de la empresa.

6.6 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación que seguirá la empresa se va a centrar en los siguientes puntos:

- El **logo** de la empresa.
- La **página web** de la empresa.
- El **portal inmobiliario**.
- **Redes sociales**.
- **Tarjetas** de visita.
- **Folleto**s informativos.
- **Inauguración** de la sociedad.
- **Viaje** de negocios.

Cabe recalcar que dicha estrategia de comunicación, tendrá por objetivo captar a la totalidad del público objetivo de la empresa, comentado anteriormente en el apartado 7.2.

El logo

Un logotipo es un signo gráfico compuesto de palabras, símbolos, abreviaturas, etc. Su función es dar a conocer e identificar a la empresa que representa, de tal modo que los consumidores lo asocien a los productos o servicios ofrecidos por la misma.

El logo de la empresa Vidal Gestión será el representado en la *Ilustración 3*:

Ilustración 3: Logo de Vidal Gestión, S.L.U.



Fuente: Elaboración propia

Se ha pretendido crear un logo visualmente atractivo, con colores vivos y que transmita una sensación de serenidad, confianza y profesionalidad, ya que esta es la imagen que se desea dar de la sociedad. Tal como muestra en la *Ilustración 3*, en el logo de la empresa objeto de estudio se ha incluido el nombre de la misma, la clase de servicios que ofrece (servicios inmobiliarios) y la silueta de una vivienda.

La página web

En la actualidad, para una empresa es indispensable contar con un sitio web, ya que Internet es el medio más utilizado por todos los usuarios para buscar información y llegar hasta las empresas a las cuales pretenden contratar un servicio.

El aspecto, la funcionalidad y el contenido de la página web son los encargados de transmitir al usuario la esencia de la empresa y de convencerlo de confiar en sus servicios.

Por tanto, los aspectos que tendrá en cuenta la empresa a la hora de elaborar su página web serán los siguientes:

- ✓ **Contenido dinámico:** El objetivo es que el contenido de la página web resulte atractivo a los potenciales clientes, de manera que despierte su interés. El contenido debe ser abundante y preciso, de manera que se facilite al cliente potencial todos aquellos aspectos acerca de la empresa, de los servicios ofrecidos y del personal que le pudieran ser de interés. Con todo ello, se pretende generar una sensación de confianza y familiaridad. En la página web de Vidal Gestión se incluirán cuestiones tales como:
 - Presentación de la **empresa**, detallando sus motivaciones, valores, misión, visión y objetivos.
 - La página principal de la página web presentará **imágenes** de excelente resolución, llamativas y atractivas a la vista. Dichas imágenes se irán alternando cada minuto y mostrarán principalmente edificios y viviendas emblemáticas de todo el mundo, además de otras fotografías relacionadas con el sector.
 - Imagen del **equipo de profesionales** de la empresa y ficha profesional de cada uno de ellos detallado la formación y experiencia que poseen.
 - Apartado de **noticias y publicaciones** actuales sobre el sector inmobiliario y de construcción en Cataluña, España y otros países de interés.
 - Distintos **idiomas** disponibles, concretamente: castellano, catalán, inglés, francés y alemán (se ha decidido optar por dichos idiomas, por un lado, porque el castellano y catalán son propios de los residentes de la zona y, por otro lado, porque la mayoría de turistas de Cataluña provienen de Reino Unido, Francia y Alemania).
 - Descripción detallada de los **servicios** ofrecidos, diferenciando por apartados los servicios principales: compraventa, alquiler, gestión de comunidades de propietarios y servicios adicionales ofertados.
 - En cuanto a los anuncios de **inmuebles**, para cada uno de ellos se dispondrá de fotografías de elevada resolución, con un mínimo 20 imágenes para cada inmueble. Además, se incluirá una descripción dinámica y detallada de los mismos, siendo fieles a sus verdaderas características y subrayando sus virtudes. Asimismo, se incluirán videos de todas las viviendas acompañados

con música agradable de fondo. De esta manera, se proporcionará una imagen aún más realista de las viviendas a los clientes. También se incluirán planos y mapas de ubicación.

- Se dispondrá de un apartado de **contacto** en el que se dispondrá de un formulario de contacto vía Email, un teléfono de contacto, fax y un mapa con la ubicación exacta de la empresa. Además, parte de esta información estará siempre visible al final de la página (parte inferior).
Para involucrar a los clientes con el proceso y facilitar aún más su comunicación con la empresa, también se dispondrá de un **chat online** a través del cual se podrán aclarar dudas de forma rápida y cómoda para el cliente. Asimismo, se dispondrá de un apartado de opiniones donde los usuarios de la página web y de los servicios de la empresa podrán dejar sus comentarios.
- En el apartado de **áreas de competencia** se incluirán nuevas legislaciones y normativas del sector que resulten de interés.
- En el margen inferior derecho de la página principal de la web, se incluirán iconos que indicarán la presencia de la empresa Vidal Gestión en las **redes sociales**.

- ✓ Herramientas de gestión de clientes: Resultará indispensable que la utilización de la página web sea cómoda, sencilla, rápida y eficaz. En este sentido, se dispondrá de un **buscador** que permita al cliente realizar una búsqueda de los inmuebles que desea, filtrando los mismos por precio, número de habitaciones, m2, ubicación, tipo de inmueble, etc. De esta manera, se le facilitará la búsqueda al cliente todo lo posible para evitar que desperdicie tiempo y esfuerzos.
Además, en la parte superior de la página web aparecerá un **menú** que estará visible durante toda la navegación que redirigirá al usuario a los apartados de mayor interés.
- ✓ Diseño profesional: Las primeras impresiones cuentan y un sitio web diseñado profesionalmente marca la diferencia. La imagen que proyecte la página web, contribuirá a la impresión que se cree el cliente en su mente de la empresa, por esta razón, se volcarán todos los esfuerzos necesarios contribuir a que dicha imagen provoque sensaciones positivas en los potenciales clientes.
- ✓ Visibilidad: La página web debe ser visible para que cada vez más personas tengan acceso a la misma y la visiten. La manera de conseguirlo es impulsar los motores de búsqueda para que aparezca en los principales buscadores, tales como Google.

Es posible visualizar la página web de la empresa Vidal Gestión en el *Anexo 7*.

El portal inmobiliario

Los Portales Web Inmobiliarios son Portales Web Empresariales dedicados específicamente a la exposición de Inmuebles para su venta o alquiler y son la herramienta ideal para una empresa inmobiliaria, de bienes raíces o agentes inmobiliarios (Rodríguez, 2015).

Se trata de un “ escaparate ” para que las propiedades gestionadas por la agencia lleguen diariamente a una gran cantidad de personas que pueden convertirse en clientes en el futuro.

Como portal inmobiliario de la empresa Vidal Gestión se ha seleccionado **Habitacía** (ver *Ilustración 4*):

Ilustración 4: Logo del Portal Web Inmobiliario Habitacía



Fuente: Página web de Habitacía (2015)

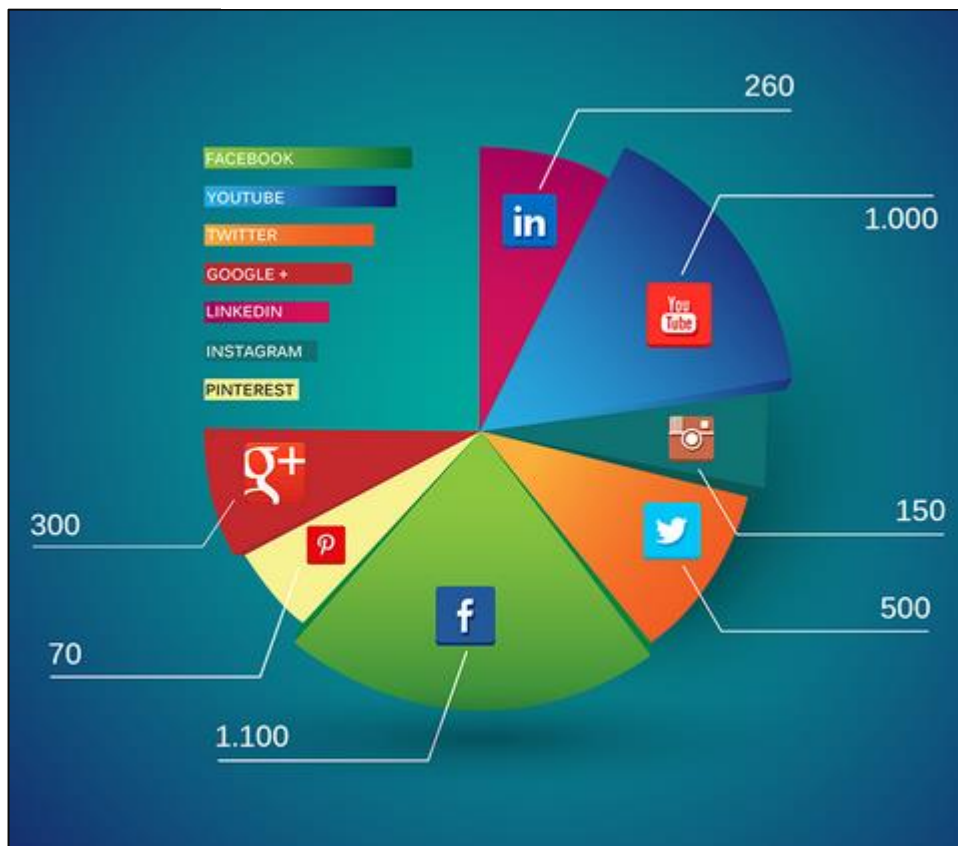
Se trata de un portal que recibe más de 5.500.000 de visitas cada mes. Entre su equipo de profesionales, cuentan con informáticos, diseñadores y expertos en marketing e Internet especializados en el sector inmobiliario. Se trata de un portal muy completo, con experiencia en el sector y que se encuentra especializado en la provincia de Cataluña, aunque también publicita inmuebles de otras comunidades autónomas.

El portal cuenta con buscadores que permiten a los clientes filtrar los inmuebles que buscan a partir de muchas variables, lo cual hace que el proceso de búsqueda resulte mucho más rápido y cómodo para los mismos. Asimismo, dicho portal permite crear anuncios llamativos, profesionales y detallados para los inmuebles que se pretenden comercializar. Más de 2.000 profesionales del sector inmobiliario han optado por anunciar sus pisos en Habitaclia.

Redes sociales

La empresa Vidal Gestión tendrá presencia en tres redes sociales: Facebook, Twitter y YouTube. Se han elegido dichas redes, principalmente por ser las más utilizadas actualmente por los usuarios (ver Ilustración 5), además de por dar la posibilidad de publicar información sobre la empresa de manera dinámica e incluir archivos multimedia de interés para la estrategia de comunicación.

Ilustración 5: Redes sociales más utilizadas 2015



Fuente: Multiplicalia (2015)

- **Facebook:** Se trata de una red social a partir de la cual la empresa podrá gestionar su propio espacio personal: crear álbumes de fotos, compartir vídeos, incrustar animaciones flash, escribir notas, crear eventos o compartir comentarios con otros usuarios de la red.
- **Twitter:** Se trata de una aplicación web de microblogging que reúne las ventajas de los blogs, las redes sociales y la mensajería instantánea. Permite a los usuarios estar en contacto en tiempo real con personas de interés a través de mensajes breves de texto a los que denominan Updates (actualizaciones) o Tweets. Además, la red también permite colgar imágenes y vídeos y estar al tanto de noticias y eventos.
- **You Tube:** La empresa también contará con un canal de YouTube en el que podrá publicar y compartir vídeos explicativos en formato digital de los inmuebles que comercializa y de la empresa en general. Además, los usuarios de esta aplicación tendrán la posibilidad de dejar comentarios sobre dichos vídeos.

En definitiva, se trata de espacios gratuitos que disponen de un elevado número de usuarios a nivel mundial y que dan la posibilidad a la empresa de mantener una relación cercana con los clientes actuales, además de atraer a los clientes potenciales. Asimismo, todas estas redes poseen la ventaja de permitir el acceso a las plataformas mediante terminales móviles.

Tarjetas de visita

Todas las personas que formen parte del equipo profesional de la empresa dispondrán de una tarjeta de visita. La Ilustración 6 muestra una vista previa del diseño de dichas tarjetas:

Ilustración 6: Modelo de tarjeta de visita de Vidal Gestión



Fuente: Elaboración propia

En el margen superior derecho se incluirán los datos personales del individuo que corresponda, tales como su nombre completo, su profesión y número de colegiado. Además, en el margen inferior izquierdo, se incorporará el número de teléfono de la centralita de la empresa, el número de fax, la ubicación exacta de la oficina y el número de teléfono móvil de empresa e Email del individuo en cuestión. Por último, aparecerá el logo de la compañía en el margen superior izquierdo de la tarjeta.

La adquisición de dichas tarjetas se confiará a la empresa Publiprinters S.L., ya que presenta una excelente relación calidad-precio, además de muchas otras ventajas tales como: Impresión a todo color, comprobación de diseño y maquetación gratuitos, envíos a cualquier punto de España, gastos de envío gratuitos y servicio de atención al cliente gratuita.

Folleto informativo

Para la adquisición de los folletos informativos, se ha elegido recurrir a la empresa Publiprinters S.L., por las razones comentadas anteriormente.

El folleto consistirá en un díptico plegado Din A3 en impresión a dos caras y a todo color. Dicho formato es ideal para insertar descripciones más extensas o imágenes y, de esta manera, incluir todos los detalles que se desea que conozcan los clientes sobre la empresa y sus servicios. Asimismo, cabe destacar que la empresa Publiprinters S.L. permite seleccionar el tipo de diseño de dichos folletos, de manera que es posible realizar un diseño propio subiendo los archivos al servidor o un diseño personalizado por el departamento de diseño de Publiprinters S.L.

En este caso, el diseño del folleto se encomendará a dicha empresa, facilitándoles todo lo necesario para su elaboración: textos, logotipo, imágenes, ideas, etc.

El diseño constará de las siguientes características:

- En la cara principal: Aparecerá el logotipo y nombre de la compañía, con una imagen central de una playa de la zona de la Costa Brava que llame la atención, del estilo representado en la Ilustración 7. Además, se añadirá una frase llamativa del estilo: “¿Por qué nosotros?” O “Conócenos”.



Fuente: Google Imágenes (2015)

- En las páginas interiores del folleto: Se realizará una breve descripción de los servicios ofrecidos por la empresa, recalcando las virtudes de la misma y las ventajas que puede aportar a los clientes. Esta información se redactará de manera dinámica, con el objetivo de mostrarse cercanos al cliente y proporcionar una imagen de seguridad, confianza y familiaridad. Además, se incluirán imágenes de propiedades que comercialice la empresa en la Costa Brava, seleccionando aquellas que llamen más la atención debido a sus características y realizando una breve explicación de las mismas.

- En la cara trasera: Deben aparecer todos los datos relevantes de la empresa, tales como: Teléfono de contacto, fax, ubicación, Email, página web, etc. Se deberá incitar a los clientes para que visiten nuestra página web, con una frase de este tipo: “Para más información, no dude en visitar nuestra página web: www.vidalgestion.es, nos encontraremos a su disposición las 24H del día, los 365 días del año” (o similar).

Los colores utilizados como fondo del folleto, deberán ser agradables a la vista y combinar con el resto de información e imágenes del mismo.

Los folletos serán distribuidos principalmente por complejos residenciales atractivos de la zona de la Costa Brava, viviendas particulares, edificios, aeropuertos, empresas colaboradoras, etc. También se distribuirán en países extranjeros concretos, tal como se explicará posteriormente.

Por otro lado, dado que el público objetivo de la empresa comprende tanto consumidores nacionales como extranjeros, el folleto se redactará en castellano y en inglés.

Se han elegido estos idiomas porque el castellano es el idioma que se utiliza a nivel nacional (España) y el inglés es el principal idioma hablado internacionalmente.

Los folletos redactados en castellano se distribuirán a nivel nacional, mientras que los redactados en inglés se distribuirán a nivel internacional.

Inauguración de la sociedad

El acto de inauguración de la empresa supone la celebración que dará lugar al inicio de la actividad de la misma. Se trata de un momento clave que contribuirá a la estrategia de comunicación. De esta manera, se determinará un día laborable a partir de las 20.00H (miércoles o jueves preferiblemente) que no coincida con ningún otro acontecimiento festivo o relevante.

Para dar a conocer el acto, se informará del evento a través de las redes sociales y la comunicación a familiares, amigos, contactos profesionales y posibles clientes. Durante la celebración, se ofrecerá de manera gratuita un coctel de bienvenida y canapés variados a los asistentes. Mientras tanto, se expondrá una breve presentación detallando los principales aspectos de la compañía, tales como sus objetivos, valores, motivaciones, personal y servicios ofrecidos.

Además, se repartirán entre los asistentes interesados, tarjetas de visita para que puedan contactar con la empresa y contratar sus servicios.

Viaje de negocios

Durante el primer año de la puesta en marcha de la empresa, se organizará un viaje de negocios con el objetivo de distribuir folletos en lugares estratégicos y, de esta manera, captar más clientes e inversores extranjeros. Dicho viaje supondrá un desplazamiento hasta los principales países de potenciales clientes extranjeros (Reino Unido, Alemania y Francia). Se han elegido estos tres países porque de los mismos proceden la mayoría de turistas que visitan Cataluña (ver apartado 2.4 del presente TFG).

En este viaje, se distribuirán folletos y tarjetas de visita en aeropuertos, agencias de viajes, agencias inmobiliarias, complejos residenciales, empresas relacionadas, etc.

De esta manera, se pretende llegar al público objetivo no residente. Además de esto, es posible que dichos clientes extranjeros obtengan mayor información de la empresa a través de su página web. Dicho viaje será realizado por el Comercial tipo 1.

6.7 Estrategia del proceso

El resultado del servicio que se entrega al cliente dependerá de dos aspectos (Alcaide y Soriano, 2006):

- La precisión con que el personal haya cumplido cada uno de los pasos requeridos para la prestación del servicio.
- Cómo se haya estructurado el proceso (diseño del servicio).

Un servicio bien diseñado conlleva a tangibilizar algo que es realmente intangible, definir y controlar cada uno de los pasos del proceso y realizar un diseño y una estructuración acorde a las necesidades del cliente.

Los **“blueprint”** o **planos del servicio** son una descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega del servicio. Incluye: estructuras, relaciones, operaciones, componentes, conexiones, tareas, estándares, relaciones temporales y espaciales, contactos con la clientela y similares.

Mediante el plano del servicio se logra una representación gráfica secuencial de las actividades y tareas que se deben realizar para lograr la prestación del servicio y de los vínculos que existen entre las distintas áreas y personas que intervienen en el proceso.

En un plano del servicio existen dos áreas de actividad:

- **Zona de visibilidad “Front office”:** se trata de puntos de interrelación con los clientes, de contacto cara a cara con el cliente y las actividades que realiza el personal de la empresa como preparación para la interacción con los clientes.
- **Zona de procesos de apoyo “Back office”:** Se refiere a los servicios internos, pasos e interacciones que se producen como apoyo a los empleados que entregan el servicio a los clientes.

Para la empresa Vidal Gestión S.L.U. se ha realizado el proceso del servicio en el caso de la compraventa de un inmueble (ver *Anexo 8*), lo cual sería similar en el caso del alquiler. En el mismo, se han descrito las zonas críticas (representadas con la letra F), así como los agujeros negros o tiempos de espera (representados con la letra E).

A continuación, se citarán las **zonas críticas y agujeros negros** del proceso de compra de una vivienda.

Por zonas críticas se considerarán aquellas zonas difíciles o de alto riesgo donde pueden cometerse errores en la prestación del servicio, y por “agujeros negros” aquellos pasos del proceso donde haya una posible pérdida de tiempo, trabajo y recursos. Es fundamental centrar la atención en estos dos aspectos con el objetivo de detectarlos y llevar a cabo propuestas de mejora con la intención de que no perjudiquen el desarrollo del servicio ni supongan una disminución de la calidad del mismo.

La primera zona de riesgo o **“zona crítica”** es la actividad de **oferta de servicios**. Esta actividad es fundamental porque representa el primer contacto directo con el cliente, tratándose de un momento crítico durante el cual el cliente tomará la decisión de contratar los servicios de la empresa o no. Por esta razón, se considera una zona de riesgo ya que la primera impresión que el cliente tome de la empresa, de la profesionalidad de los agentes y de la calidad de los servicios ofertados es primordial para poder continuar con el proceso.

Con el objetivo de no cometer errores en este sentido, será necesario que la empresa conste de una buena imagen general y que el profesional que atienda al cliente cuente con la correspondiente formación y buena presencia necesarias. Además, éste debe ser agradable y persuasivo, y disponer de habilidades suficientes para presentar los servicios ofertados de la mejor manera posible.

La segunda **“zona crítica”** del proceso es el **“matching”**. En esta etapa el agente se encargará de seleccionar, con la ayuda de un sistema informático especializado, las viviendas que más se adecúen a los gustos o preferencias del cliente. Para no cometer fallos en este aspecto, el agente deberá disponer de conocimientos suficientes sobre los inmuebles que posee la empresa en su cartera. Además, previamente el cliente debe haber especificado claramente al agente sus preferencias y exigencias. Por otro lado, la empresa deberá constar de un programa informático efectivo y de calidad que contribuya a la correcta realización del proceso y que facilite dicha labor al agente y los medios tecnológicos de que disponga la empresa sean utilizados de la manera más eficiente posible, aparte de que los mismos sean actuales, modernos y de calidad.

Otra zona de riesgo en la prestación del servicio es la etapa de **visita a las viviendas**. En esta etapa el comercial acompañará al potencial cliente a realizar una visita a las distintas viviendas que pueda estar interesado en comprar. Para que esta etapa se desarrolle de la mejor forma posible, será fundamental que el agente acuda con puntualidad al lugar donde ambos se hayan citado. Por otra parte, la vivienda deberá estar en perfecto estado y en condiciones de ser visitada, de manera que el cliente jamás pueda llevarse una mala impresión por falta de mantenimiento, suciedad o desorden. El agente deberá conocer previamente todas las características de la vivienda que desea vender, con el fin de explicar al cliente tanto los puntos fuertes como los aspectos negativos de la misma, en el caso de que los tuviera. También se considerará fundamental que el comercial conserve en todo momento un trato de amabilidad y cordialidad con el cliente.

La última zona de riesgo será la etapa de **formalización de la venta**, ya que es vital que ambas partes lleguen a un acuerdo para que la operación sea exitosa. En este sentido, el agente actuará como intermediario, tratando de llegar a una resolución que beneficie a ambas partes, tanto en las condiciones de la venta como en la fijación del precio de adquisición de la vivienda.

En cuanto a los “**agujeros negros**” o tiempos de espera, los primeros tiempos de espera se presentarán en las etapas de **recepción y contacto del cliente**. En cuanto a la recepción, se intentará reducir el tiempo de espera al mínimo posible habiendo siempre una persona en la recepción dispuesta a atender a los clientes y también se dispondrá de una página web operativa 24 horas al día.

En la etapa de contacto se reducirán los tiempos de espera intentando que en todo momento haya un agente disponible para atender las visitas de nuevos clientes.

El siguiente tiempo de espera se dará en el momento de establecer la fecha de la visita a la vivienda. Para reducir la espera del cliente, el comercial deberá organizar su agenda previamente e intentar adaptarse a las fechas que prefiera el cliente, de manera que sea posible realizar dicha visita con la mayor inmediatez posible. El comercial deberá, además, ser flexible y adaptarse a posibles modificaciones de fecha que pueda realizar el cliente.

En el momento de visitar la vivienda también existirá un tiempo de espera que se puede reducir o eliminar procurando que el comercial sea puntual a la cita y que conozca previamente la dirección de la vivienda a la que va a acudir, contando con un medio de transporte rápido y eficaz.

Los últimos tiempos de espera se darán en el momento de la **obtención de financiación** (si es necesaria) y en la etapa de **formalización de la venta**. En el caso de la financiación el tiempo de espera dependerá de la rapidez de respuesta de la entidad financiera correspondiente, de manera que lo único que podrá realizar la empresa en este caso será llevar un seguimiento de la operación y mantenerse en continuo contacto con la entidad con el objetivo de que se llegue a una conclusión lo más rápido posible. Por otro lado, en cuanto a la formalización de la venta, existirá un tiempo de espera para el cliente durante el proceso de negociación del precio y las condiciones de la venta, hasta el momento en el que se citen ambas partes para la firma de documentos notariales y administrativos. En este caso el comercial correspondiente deberá mantener al cliente continuamente informado de la evolución del proceso y, por otro lado, intentará agilizar en la medida de lo posible los trámites y tiempos de espera, siempre con el objetivo de que el cliente quede satisfecho con el servicio ofertado.

6.8 Estrategia de distribución

La distribución es la estructura que permite establecer el vínculo entre la empresa y sus mercados para facilitar la compra de sus productos o servicios (Alcaide y Soriano, 2006).

En el caso de la empresa objeto de estudio, la distribución del servicio que ofrece puede darse de distintas formas:

- El cliente se presenta personalmente en la oficina de la empresa para informarse o contratar los servicios de la misma.
- El cliente se pone en contacto con la empresa vía telefónica u online (correo electrónico, comentarios y chat de la página web, portal inmobiliario, etc.)
- Que el equipo profesional de la empresa se desplace a las oficinas del cliente (relaciones públicas).

Todas ellas pueden ser igual de efectivas. Cabe destacar, que es fundamental reducir el tiempo de espera en la distribución del servicio y facilitar al cliente lo máximo posible el acceso a los mismos, librándole de cualquier esfuerzo. El personal de la empresa será el responsable del buen uso de dichos canales de distribución, ya que serán ellos los que establezcan un contacto con el cliente, ya sea éste directo o indirecto.

6.9 Epílogo

En el presente apartado se han determinado las principales estrategias del **marketing de servicios** y, para ello, se ha tenido en cuenta la naturaleza intangible, carácter inseparable y perecedero y condición de heterogeneidad de dichos servicios.

En cuanto al **público objetivo** de la empresa, éste se define como cualquier persona, tanto residente como no residente, que esté interesada en el alquiler o adquisición de un inmueble situado en la Costa Brava. Asimismo, también serán considerados como público objetivo los propietarios de dichos inmuebles.

En cuanto a la **estrategia de servicio**, el servicio principal ofrecido por la empresa será el correspondiente a la gestión e intermediación en la compraventa, alquiler y comunidades de propietarios. Asimismo, ofrecerá una amplia variedad de servicios adicionales a los clientes, con el objetivo de proporcionarles valor añadido y para que, de esta forma, decidan recibir los servicios que les ofrece la compañía en lugar de acudir a las empresas de la competencia.

Asimismo, se ha nombrado a aquellas compañías a las que acudirá la empresa en nombre de sus clientes, según los requerimientos de los mismos. Por tanto, se ha procurado seleccionar a los mejores colaboradores para completar de la mejor forma posible el servicio ofrecido al cliente. El objetivo principal de poner en contacto al cliente con empresas externas es que el mismo perciba a la empresa Vidal Gestión como un recurso para satisfacer prácticamente la totalidad de necesidades que se le planteen en relación a su vivienda.

La intención en todo momento es diferenciarse de los competidores y conseguir que el cliente perciba el servicio de la empresa como único e inmejorable, de manera que hayan sido cubiertas todas aquellas necesidades que presentaba el cliente al acudir a la compañía y que le hayan podido surgir durante el proceso.

En el estudio de la **estrategia del precio**, se ha determinado que lo que se tendrá en cuenta ante todo para comercializar una vivienda, será la relación calidad-precio que presenten las mismas. Por otro lado, se han determinado las principales fuentes de ingresos de la sociedad, los honorarios percibidos por los comerciales y la retribución del personal.

En cuanto a la **estrategia de comunicación**, la misma se centrará en 5 áreas principalmente: El logo, la página web, el portal inmobiliario, las redes sociales, las tarjetas de visita y la inauguración de la empresa.

La **estrategia de distribución** consistirá en dos tipos de encuentros con el cliente: Encuentros directos (el cliente se desplaza a la oficina de la empresa o es el propio comercial quien se desplaza a la oficina del cliente) o encuentros indirectos (vía telefónica, mediante correo electrónico o a través del portal inmobiliario y la web de la empresa).

Para finalizar, en la **estrategia de proceso** se permite visualizar y contemplar el desarrollo del proceso de servicio. De esta forma, se ha conseguido detectar aquellas zonas críticas y agujeros negros que son imprescindibles tener en cuenta para evitar posibles errores o pérdidas de tiempo para el cliente.

Capítulo 7:
Análisis
económico-financiero

7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1 Introducción

En el presente apartado se llevará a cabo un análisis de la viabilidad económico-financiera de la empresa Vidal Gestión S.L.U. Para ello, se establecerá un horizonte moderado, pesimista y optimista. Inicialmente se determinará aquellas inversiones iniciales necesarias para poner en marcha el proyecto. Asimismo, se determinará el plan de financiación de la sociedad, detallando las principales fuentes de financiación de la misma. Cabe destacar que tanto la inversión inicial como las fuentes de financiación se mantendrán invariables independientemente del horizonte considerado.

Seguidamente, se desarrollará cada uno de los tres horizontes determinando sus respectivos ingresos y gastos anuales previsionales. Además, se realizará un análisis del Balance de situación y de la cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales de la compañía para los años 2016, 2017 y 2018 para cada uno de estos horizontes. Para finalizar, se llevará a cabo un análisis de ratios para averiguar cuál es la rentabilidad, liquidez y endeudamiento de la empresa, también para cada horizonte considerado.

Cabe destacar que todos los datos detallados en la continuación del presente apartado son netos de impuestos, aunque los mismos se hayan tenido en cuenta posteriormente en el cálculo del análisis económico-financiero.

Para la elaboración del presente apartado se ha consultado información contenida en el Plan General Contable de 2007.

7.2 Plan de inversión

En cuanto al plan de inversión, cabe destacar que al tratarse de una empresa que ofrece servicios inmobiliarios, no precisa de una inversión costosa inicial propia de otro tipo de empresas, tales como inversiones en maquinaria, instalaciones, materias primas, etc. En el caso de Vidal Gestión S.L.U. se realizarán las siguientes inversiones para poder dar comienzo a su actividad de la mejor forma posible:

Inversión en mobiliario

Tal como se ha comentado anteriormente, el local que se pretende alquilar no cuenta con mobiliario, por tanto, se hará necesaria la adquisición del mismo antes de dar comienzo a actividad de la empresa. Las necesidades de mobiliario vienen representadas en la *Tabla 14*:

Tabla 14: Necesidades de mobiliario de oficina de Vidal Gestión S.L.U.

Descripción	Nº Unidades	PVP/Ud.	Total sin IVA
Mesa escritorio	5	129,00€	645,00€
Silla escritorio	4	80,00€	320,00€
Silla clientes	7	40,00€	280,00€
Sillón	2	129,00€	258,00€
Mesa auxiliar	2	35,00€	70,00€
Estantería	4	99,00€	396,00€
Archivadores*	6	1,50€	9,00€
Papeleras	5	5,00€	25,00€
Lámparas techo	6	8,00€	48,00€
Lámparas de pie	2	40,00€	80,00€
Espejo	1	50,00€	50,00€
TOTAL MOBILIARIO DE OFICINA			2.181,00 €

*Los archivadores se presentan en cajas de 5 unidades cada una.

Fuente: Elaboración propia

Inversión en equipo electrónico

En la Tabla 15 se han descrito los elementos de equipo electrónico que será necesario adquirir para que la empresa pueda dar comienzo a sus actividades lo antes posible:

Tabla 15: Necesidad de inversión en equipo electrónico de la empresa Vidal Gestión S.L.U.

Descripción	Nº Unidades	PVP/Ud.	Total sin IVA
Teléfonos	4	25,00€	100,00€
Ordenador portátil	4	500,00€	2.000,00€
Ordenador sobremesa	1	800,00€	800,00€
Impresora multifunción	1	289,00€	289,00€
Destructora papel	1	60,00€	60,00€
TOTAL EQUIPO ELECTRÓNICO			3.249,00 €

Fuente: Elaboración propia

Inversión en cartelería

Para llamar la atención de los clientes que circulen frente al negocio, será necesaria la instalación de un rótulo luminoso que presente el logotipo y nombre de la empresa. Dicho rótulo tendrá unas medidas de 40 cm de alto y 200 cm de ancho y su diseño será personalizado. Para disponer de este elemento, será necesario destinar un presupuesto de **300€**.

Reforma y pintura

El local que será alquilado por la empresa no precisa de una elevada inversión en reformas y pintura, ya que se encuentra en un excelente estado. Únicamente será necesaria la instalación de un tabique en forma de “L” para formar el despacho del Director General y una mano de pintura. Todo ello para que el local se encuentre en perfecto estado. El coste de dicha inversión será de un total de **1.000€**.

Instalación de aire acondicionado

Con el objetivo de aclimatar el local, será necesaria la instalación de un aparato de aire acondicionado. El coste será de **370€**, el cual incluirá un aparato de aire acondicionado Fujitsu ASY35UI-LLCC, envío gratuito, entrega en 48/72H, garantía de 2 años e instalación.

Viaje de negocios

También forma parte de la estrategia de comunicación, la realización de un viaje de negocios el primer año de funcionamiento de la sociedad con el propósito de dar a conocer la empresa a nivel internacional. Para reducir el coste lo máximo posible, dicho viaje se realizará en temporada baja, con estancia en alojamientos asequibles y aprovechando al máximo cada día para que no se alargue demasiado en el tiempo. Aproximadamente, el coste será de **1.000€**.

En definitiva, el plan de inversión inicial de la empresa Vidal Gestión S.L.U. consistirá en la adquisición de mobiliario, equipo electrónico, programas informáticos y alarma, material de oficina y cartelería. Además, será necesaria la realización de una pequeña reforma y una mano de pintura para perfeccionar el estado del local. Todo ello, supondrá un gasto inicial de **8.100€**, que se pagará al contando durante el primer año de constitución de la sociedad.

7.3 Plan de financiación

El estudio del plan de financiación para una empresa de nueva creación es imprescindible, ya que habitualmente se tarda un tiempo en empezar a generar beneficios y poder autofinanciarse. Por esta razón, es fundamental contar con un buen plan de financiación, para asegurarse de poder hacer frente a los gastos durante los primeros años de funcionamiento del negocio. En el caso de la empresa Vidal Gestión S.L.U. se recurrirá a dos tipos de financiación:

Financiación propia: El Director General (socio único) realizará una aportación inicial de un capital de 10.000€, del cual 3.000€ constituirán el capital social de la empresa y los 7.000 restantes constarán como aportación del socio en el balance. También aportará el vehículo de empresa que servirá de desplazamiento tanto al propio Director como a los comerciales. Dicho vehículo presentará un valor de tasación en el año 2016 de 12.000€.

Financiación ajena: Se solicitará un préstamo de un capital a nombre de la empresa con aval del socio capitalista único. Las características de dicho préstamo serán las siguientes: de 35.000€, con un tipo de interés anual del 5%, una comisión de apertura del 1%, gastos de estudio del 0,4%, un periodo de 7 años, un líquido de 34.510€ y cuota constante mensual de **494,69€** (En el Anexo 9 se muestra la tabla de amortización del préstamo).

Autofinanciación: La empresa también contará con aquellos ingresos que haya podido obtener por la realización de sus servicios. Es muy probable que estos ingresos inicialmente no sean muy elevados, por eso es importante contar con otras fuentes de financiación para hacer frente a la inversión inicial que necesita la sociedad para su puesta en funcionamiento y los primeros gastos que surjan.

En definitiva, la financiación de la empresa provendrá de tres fuentes principalmente: La aportación del Director General, el préstamo solicitado y los beneficios generados. Cabe destacar que la intención es que la empresa, con el tiempo, pueda llegar a financiarse con los beneficios que provengan de su actividad. Sin embargo, inicialmente esto no es posible, dado que es previsible que la empresa no alcance beneficios suficientes como para hacer frente a la totalidad de sus gastos.

7.4 Horizonte moderado

En primer lugar, se detallará el horizonte moderado para los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad considerando los ingresos y gastos anuales previsible para el mismo. Cabe destacar que tanto el plan de inversión como el plan de financiación permanecerán invariables independientemente del horizonte considerado. Las variaciones para cada horizonte, provendrán de los ingresos anuales obtenidos por la empresa y de alteraciones de algunos de sus gastos anuales.

7.4.1 Ingresos anuales

Tal como se ha comentado anteriormente, los ingresos de la sociedad provendrán de diferentes fuentes:

- Venta de propiedades.
- Alquiler de propiedades.
- Gestión de comunidades de propietarios.

En el caso del primer año, el proceso más complejo será el de lograr formalizar contratos de compraventa. Por tanto, durante el primer año, se ha considerado que la empresa aspira a establecer, como mucho, **8 acuerdos de compraventa** de propiedades provenientes de particulares. Cabe destacar que la comisión por la compraventa de este tipo de propiedades asciende al 4% sobre el precio de venta de la vivienda, y que, el 20% de dichos ingresos irán destinados a la remuneración del comercial tipo 1 (ver capítulo 6.5 del presente TFG). Además de esto, se supondrá que se comenzará gestionando **3 comunidades de propietarios** de la zona y que serán captados través de la estrategia de comunicación, a **10 clientes que desean alquilar** su vivienda por medio de la empresa Vidal Gestión S.L.U, así como posibles inquilinos dispuestos a alquilar dichas viviendas.

Teniendo en cuenta las expectativas de crecimiento que presenta el sector (tal como se pudo observar en el apartado 2.4 del presente TFG), se prevé que a partir del segundo año se pueda empezar a establecer una mayor captación de clientes que deseen vender o alquilar su vivienda, lo cual supondrá el incremento de ingresos por compraventa de propiedades, gestión de alquileres, comunidades de propietarios y servicios de empresas colaboradoras.

De esta manera, los ingresos anuales de la sociedad en sus tres primeros años de funcionamiento serán los siguientes:

- **Año 2016:**

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a formalizar 8 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **80.000€/año** ($250.000€ * 4\% \text{ comisión} * 8 = 80.000€$).
- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar la totalidad de alquileres en negociación (10) y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el primer año recibiría unos ingresos en este sentido de **7.000,00€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice, tal como se explicó en el capítulo 6.5 del presente TFG ($700€ * 10 = 7.000€$).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se llegara a formalizar la negociación con las tres comunidades de propietarios, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por la gestión de la misma, lo que suma un total anual de **12.000€/año** ($1000€ * 4 \text{ trimestres} * 3 = 12.000€/año$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2016 serán de: **99.000€/año**.

- **Año 2017:**

Tal como se ha comentado anteriormente, en el apartado 2 del presente TFG se confirmó que las expectativas del mercado residencial son positivas y, por tanto, se prevén incrementos en la compraventa y alquiler de inmuebles en España. Por esta razón, se ha considerado que el segundo año podrían aumentar los ingresos anuales, teniendo en cuenta que se empezará con una facturación modesta el primer año.

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que, con respecto al año anterior, se llegaran a formalizar 12 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **120.000€/año** ($250.000€ * 4\% \text{ comisión} * 12 = 120.000€$).

- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 14 alquileres durante el año y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el segundo año recibiría unos ingresos en este sentido de **9.800,00€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice ($700€ * 14 = 9.800€$).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo se consiguiera la gestión de otra comunidad de propietarios adicional, teniendo en cuenta que la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por cada comunidad, la suma un total anual será de **16.000€/año** ($1.000€ * 4 * 4 = 16.000€$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2017 serán de **145.800€/año**.

- **Año 2018:**

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a 16 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares con respecto al año anterior, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **160.000€/año** ($250.000€ * 4\% \text{ comisión} * 16 = 160.000€$).
- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 18 alquileres y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el tercer año recibiría unos ingresos en este sentido **12.600€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice ($700€ * 18 = 12.600€$).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se consiguieran gestionar cinco comunidades de propietarios de la zona, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por cada comunidad, lo que suma un total anual de **20.000€/año** ($1000€ * 4 \text{ trimestres} * 5 = 20.000€$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2018 serán de: **192.600€/año**.

A continuación, la *Tabla 16* muestra un resumen de los ingresos percibidos por la empresa en sus tres primeros años de funcionamiento:

Tabla 16: Ingresos percibidos por la empresa durante 2016, 2017 y 2018.

INGRESOS	2016	2017	2018
Compraventa	80.000€	120.000€	160.000€
Alquiler	7.000€	9.800€	12.600€
Com. Propietarios	12.000€	16.000€	20.000€
TOTAL	99.000€	145.800€	192.600€

Fuente: Elaboración propia

7.4.2 Gastos anuales

Por otro lado, en relación a los gastos periódicos a los que deberá hacer frente la compañía, éstos serán principalmente los siguientes:

Retribución del personal:

Los criterios a partir de los cuales se ha determinado la retribución del personal fueron detallados en el apartado 6.5 del presente TFG. Cabe destacar que los trabajadores de la sociedad no verán incrementado su salario durante los 3 primeros años de funcionamiento de la misma, aunque sí es probable que reciban un aumento de sueldo a partir del año 2018. En cuanto a la retribución del Director General, ésta se ha establecido en 28.000€, ya que resulta apropiada en relación a los beneficios obtenidos por la sociedad durante estos periodos, ya que éste debe ajustar su salario en función de la marcha de la empresa y de los beneficios obtenidos.

Finalmente, las retribuciones serán las que aparecen en la *Tabla 17*:

Tabla 17: Retribución bruta del personal de la empresa durante los tres primeros años de actividad

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Director General	28.000 €	28.800 €	28.000 €
Comercial tipo 2	16.800 €	16.800 €	16.800 €
Secretario	14.000 €	14.000 €	14.000 €
TOTAL	58.800€	58.800€	58.800€

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al pago de la seguridad social, en el *Anexo 10* se muestran los tipos de cotización aplicados a las bases salariales para la obtención de la cuota de la Seguridad Social, tanto por parte de la empresa como del trabajador. A partir de estos porcentajes, se han calculado las cantidades a pagar correspondientes a la seguridad social durante los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad (ver *Tabla 18*).

Tabla 18: Seguridad Social de Vidal Gestión S.L.U.

Seguridad Social		2016	2017	2018
Secretario	Trabajador	888,96€	888,96€	888,96€
	Empresa	4.389€	4.389€	4.389€
Comercial tipo 2	Trabajador	1.066,80€	1.066,80€	1.066,80€
	Empresa	5.266,8€	5.266,8€	5.266,8€

Fuente: Elaboración propia

El Director General cotizará en el régimen especial de trabajadores autónomos por ostentar la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario (Ministerio de empleo y Seguridad Social, 2015) y dicho gasto no afectará a la empresa.

Para completar dicha información se ha consultado la Resolución de 28 de abril de 2014, de la Dirección General de Empleo por la que se registra y publica el V Convenio colectivo estatal para las empresas de gestión y mediación inmobiliaria.

Por otro lado, en cuanto al pago del IRPF, la *Tabla 19* muestra las cantidades anuales a liquidar en Hacienda Pública en relación al Impuesto sobre la renta de las personas físicas (incluyendo la correspondiente al Comercial Perfil 1). Los tipos aplicados a cada trabajador variarán en función de la clase de renta y la procedencia de la misma, tal y como indica la Agencia Tributaria española en la información referente a las retenciones e ingresos a cuenta del IRPF.

En el Anexo 11 se describen los tipos de IRPF determinados por la Agencia Tributaria española, según la clase de renta y la procedencia de la misma.

Tabla 19: IRPF de Vidal Gestión, S.L.U.

IRPF	2016	2017	2018
Director General	9.800 €	9.800 €	9.800 €
Comercial tipo 1	2.400	3.600	4.800
Comercial tipo 2	2.184	2.184	2.184
Secretario	700	700	700
TOTAL	15.084 €	16.284 €	17.484 €

Fuente: Elaboración propia

Se supondrá que la empresa hará frente a dichos gastos durante el desarrollo del ejercicio correspondiente, por tanto estos no aparecerán como pendientes de pago en las cuentas anuales.

Programas informáticos:

Cabe destacar que para disponer de los programas informáticos y el sistema de alarma, se deberá pagar una determinada cuota anual. En la *Tabla 20* se han calculado los precios en función de lo que deberá pagarse al año:

Tabla 20: Necesidades de inversión en programas informáticos y alarmas de Vidal Gestión S.L.U.

Descripción	Nº Unidades	PVP/Ud.	Total sin IVA
Programa A3 ASESOR	1	2.500,00€/año	2.500,00€/año
Microsoft Office	1	150,00 €/año	150,00 €/año
Página web	1	160,00€/año	160,00€/año
Antivirus	1	50,00€/año	50,00€/año
TOTAL PROGRAMAS INFORMÁTICOS			2.860,00€/año

Fuente: Elaboración propia

Servicios comerciales

Los servicios contratados al comercial perfil 1, constituirán un gasto periódico para la empresa, ya que la misma deberá de retribuir unos honorarios por disponer de estos servicios externos. Tal como se estableció en el apartado 4.8, dicho profesional cobrará aproximadamente el equivalente a un **20%** sobre el total de beneficios netos por compraventa de propiedades que logre formalizar la empresa gracias a sus labores.

Asesoría laboral

Tal como se comentó en el apartado 4.8 del presente TFG, ninguno de los integrantes de la empresa cuenta con especialización en temas laborales y, por esta razón, se determinó que lo más conveniente era contratar dichos servicios a una asesoría externa. En relación a dichos servicios, la empresa presentará unos gastos anuales de aproximadamente **600€**.

Limpieza:

Los servicios de limpieza contratados supondrán un gasto mensual de 150€, lo que supondrá un coste anual de **1800€**.

Seguro

La empresa contratará un seguro general por el que pagará **400€** al año y también realizará el pago de un seguro de responsabilidad civil para profesionales por **1.500€/año**.

Suministros :

En cuanto al gasto en electricidad y agua, éste será de aproximadamente 200 euros mensuales, lo que supondrá un total **2.400€** al año.

Por otro lado, resulta imprescindible que la empresa se encuentre bien comunicada tanto internamente como en relación al entorno de la misma (clientes, proveedores, empresas colaboradoras, etc.). Para ello, será necesario contratar una tarifa de telefonía que incluya llamadas, fax y ADSL de calidad que facilite dicha comunicación y, por tanto, el trabajo del personal (ver apartado 4.8 del presente trabajo). El gasto asociado a este concepto será de 150€ mensuales aproximadamente, lo que sumará un total de **1.800€** anuales.

Alquiler:

Tal como se comentó en el apartado 4.3 del presente TFG, se ha optado por el alquiler de un local comercial en el cual la empresa llevará a cabo su actividad, por ser la opción más beneficiosa para la sociedad ya que requiere de un menor gasto y endeudamiento. Dicho alquiler supondrá un gasto mensual de 450 euros, lo que supondrá un gasto anual de **5.400€**.

✚ Préstamo:

La empresa obtendrá un préstamo de 35.000€ por el cual presentará un gasto de devolución de dicho capital más intereses de **494,69€** mensuales, con su correspondiente coste anual en forma de intereses y devolución del capital. En el *Anexo 9* es posible observar el cuadro de amortización de dicho préstamo.

✚ Publicidad

En el apartado 6.6 del presente TFG, se comentó que la empresa acudirá a Habitaclia como portal web inmobiliario para publicitar los inmuebles que comercialice, tanto destinados al alquiler como a la venta. Cabe destacar que el coste de disponer de este servicio depende del número de inmuebles que se publiquen. El primer año de actividad se partirá de la cifra de 20 inmuebles a publicar y se preverá que ésta aumente en 10 propiedades cada año, con el correspondiente aumento del coste. En la Tabla 21 se determinará el coste aproximado de publicidad en Habitaclia:

Tabla 21: Coste anual portal web inmobiliario Habitaclia

	2016	2017	2018
Nº Inmuebles publicitados	20	30	40
Coste aproximado al año¹¹	2.057,15€	3.085,75€	4.114,29€

Fuente: Elaboración propia

Además, tal como se comentó en el apartado 6.6, la empresa obtendrá folletos y tarjetas de visita con la finalidad de distribuirlos y entregarlos a sus clientes como parte de la estrategia de comunicación. Esto supondrá un gasto anual de **280€**.

¹¹ Cabe destacar que dichos costes incluyen los siguientes aspectos:

- Publicación de una determinada cantidad de inmuebles en la lista de resultados de Habitaclia.com.
- Logotipo en fichas en la publicación de Habitaclia.com.
- Minisite personalizable de la inmobiliaria.
- Determinada cantidad de inmuebles en tipologías Premium, destacado y oportunidad.

Material de oficina:

En cuanto a la adquisición de material de oficina, se destinará un presupuesto inicial de **700,00€** para la obtención de todo tipo de material necesario para dar comienzo a la actividad de la empresa. Entre dicho material, se adquirirán los siguientes elementos:

- Pequeño material de oficina: grapadoras y grapas, calculadoras, pegamento, cinta adhesiva, taladros, tijeras, reglas, etc.
- Pequeño material electrónico: Pilas, cargadores, bombillas, linterna, etc.
- Escritura: Bolígrafos, lápices, elementos de corrección, fluorescentes, papel, sobres, notas adhesivas, etc.
- Archivo: Carpetas de anillas, separadores, etiquetadoras, carpetas de goma, subcarpetas, etc.
- Cartuchos y tóners.
- Productos de higiene/limpieza.
- Elementos de primeros auxilios.

Se ha considerado que el gasto en material de ejercicios posteriores será de una cifra similar, dado que se trata de bienes que se suelen renovar frecuentemente.

7.4.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Seguidamente, se propondrá la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para un horizonte moderado, durante los tres primeros años de actividad de la empresa Vidal Gestión, S.L.U (ver *Tabla 22*). Posteriormente se realizará un brevemente un análisis de la misma (ver *Tabla 23*).

Cabe destacar que el detalle de IVA se ha calculado en el *Anexo 12*, según datos de la Agencia Tributaria española.

Tabla 22: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional - Horizonte moderado

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	2016	2017	2018
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	99.000,00	145.800,00	192.600,00
705. Prestaciones de servicios	99.000,00	145.800,00	192.600,00
6. Gastos de personal	68.455,80	68.455,80	68.455,80
640. Sueldos y salarios	58.800,00	58.800,00	58.800,00
642. Seguridad social a cargo de la empresa	9.655,80	9.655,80	9.655,80
7. Otros gastos de explotación	34.537,15	41.565,75	50.594,29
602. Compras de otros aprovisionamientos	700,00	700,00	700,00
621. Arrendamientos y cánones	5.400,00	5.400,00	5.400,00
622. Reparaciones y conservación	1.000,00	0,00	0,00
623. Servicios profesionales independientes	18.400,00	26.400,00	34.400,00
625. Primas de seguros	1.500,00	1.500,00	1.500,00
627. Publicidad, propaganda y relaciones públicas	3.337,15	3.365,75	4.394,29
628. Suministros	4.200,00	4.200,00	4.200,00
8. Amortización del inmovilizado	3.241,15	3.241,15	3.241,15
680. Amortización del inmovilizado intangible	943,80	943,80	943,80
681. Amortización del inmovilizado material	2.297,35	2.297,35	2.297,35
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-7.234,10	32.537,30	70.308,76
15. Gastos financieros	2.142,72	1.433,56	1.203,20
662. Intereses de deudas	2.142,72	1.433,56	1.203,20
A.2) RESULTADO FINANCIERO	2.142,72	1.433,56	1.203,20
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-9.376,82	31.103,74	69.105,56
20. Impuestos sobre beneficios	-	9.331,12	20.731,67
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-9.376,82	21.772,62	48.373,89

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional - Horizonte moderado

	2016	%	2017	%	2018	%
Ventas	99.000,00	100,00%	145.800,00	100%	192.600,00	100,00%
- Coste de ventas	18.057,15	18,24%	27.085,75	18,58%	36.114,29	18,75%
Margen Bruto	80.942,85	81,76%	118.714,25	81,42%	156.485,71	81,25%
- Otros gastos de explotación	16.480,00	16,65%	14.480,00	9,93%	14.480,00	7,52%
+ Otros ingresos de explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Valor Añadido Bruto (VAB)	64.462,85	65,11%	104.234,25	71,49%	142.005,71	73,73%
- Gastos de personal	68.455,80	69,15%	68.455,80	46,95%	68.455,80	35,54%
EBITDA	-3.992,95	-4,03%	35.778,45	24,54%	73.549,91	38,19%
Amortizaciones	3.241,15	3,27%	3.241,15	2,22%	3.241,15	1,68%
BAII	-7.234,10	-7,31%	32.537,30	22,32%	70.308,76	36,51%
+ Ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
- Gastos financieros	2.142,72	2,16%	1.433,56	0,98%	1.203,20	0,62%
BAI	-9.376,82	-9,47%	31.103,74	21,33%	69.105,56	35,88%
- Impuesto sobre beneficios	0,00	0,00%	9.331,12	6,40%	20.731,67	10,76%
Beneficio neto de operaciones continuadas	-9.376,82	-9,47%	21.772,62	14,93%	48.373,89	25,12%
+/- Resultado de operaciones interrumpidas	-	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	-9.376,82	-9,47%	21.772,62	14,93%	48.373,89	25,12%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis vertical de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, en primer lugar cabe destacar que como coste de ventas se han considerado los costes variables de la empresa, es decir, aquellos costes que varían según el volumen de actividad de la sociedad. En el caso de Vidal Gestión, S.L.U. los costes variables serán dos, por un lado, los correspondientes a la remuneración del comercial perfil 1 y, por otro lado, el coste de publicidad en el portal web inmobiliario. De esta forma, el coste de ventas del primer ejercicio analizado será del 18,24% sobre el importe neto de la cifra de negocios de la sociedad. Como consecuencia, la sociedad obtiene un Margen Bruto del 81,76% sobre el INCN.

Como gastos de explotación, se han considerado aquellos gastos fijos que no dependen del nivel de actividad de la empresa, tales como el pago del alquiler, la compra de material de oficina, los servicios de limpieza y asesoría laboral, etc. Estos costes son del 16,65% sobre el INCN en el ejercicio 2016. Como consecuencia, se obtiene un VAB del 65,11% sobre el importe neto de la cifra de negocios.

En cuanto a los gastos de personal, se ha considerado la retribución de los tres empleados de la empresa (Director General, secretario y comercial perfil 2).

Tal como es posible observar en la Tabla 23, el mayor gasto de la compañía es el gasto destinado a la retribución del personal, el cual es del 69,15% sobre el INCN en el año 2016. Este hecho es lógico, ya que al tratarse de una empresa de servicios, la calidad del personal es determinante y su retribución debe ser acorde a la importancia de las funciones que desempeñan los mismos en la empresa. El importe de gastos de personal es superior al Valor Añadido Bruto (VAB) durante el primer ejercicio de funcionamiento de la empresa, por este motivo el EBITDA presenta signo negativo.

Al descontar las amortizaciones y los gastos financieros del ejercicio, la empresa obtiene un BAI con signo negativo. Cabe destacar que tanto el gasto financiero como por amortizaciones del primer ejercicio representa un porcentaje muy reducido sobre el INCN. Al presentar una base imponible negativa, el primer año no se pagará el impuesto de sociedades. Como consecuencia de todo lo comentado anteriormente, la empresa obtiene en el año 2016 un resultado del ejercicio negativo por importe de **-9.376,82 euros**.

Este hecho es habitual, ya que en empresas de nueva creación, normalmente, los gastos iniciales a los que debe hacer frente la sociedad son superiores a los ingresos obtenidos por la actividad de la misma.

En cuanto al análisis horizontal, cabe destacar que el importe neto de la cifra de negocios de la sociedad incrementa en aproximadamente un 47% del ejercicio 2016 al 2017, además éste continúa incrementándose en el tercer año. En cuanto al coste de ventas, el porcentaje que el mismo representa sobre el INCN se ve incrementado de forma muy poco significativa y, a consecuencia de dicho aumento, el Margen Bruto se ve reducido porcentualmente de manera mínima.

Seguidamente, es posible observar que los gastos de explotación disminuyen del primer al segundo año de funcionamiento de la sociedad para luego estabilizarse en el tercer año. A consecuencia, el VAB aumenta en 2017 y 2018.

En cuanto a los gastos de personal, tal como puede observarse en la Tabla 23, estos permanecen invariables durante los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad. Tal como se comentó en apartados anteriores, no está previsto incrementar el salario del personal durante los tres primeros años con el fin de abaratar costes.

Como consecuencia de lo comentado anteriormente, el EBITDA del año 2017 pasa a ser positivo, representando un 24,54% sobre el INCN. También es positivo el EBITDA del tercer año, representando un 38,19% sobre el importe neto de la cifra de negocios de ese ejercicio.

Por otro lado, la amortización permanece invariable, aunque ésta pasa a representar un porcentaje inferior sobre el INCN en los años 2017 y 2018 debido al incremento del mismo.

También es posible observar como los gastos financieros van disminuyendo durante los ejercicios siguientes, lo que provoca junto con el aumento del INCN que estos representen un porcentaje cada vez más pequeño sobre el mismo.

Cabe destacar que al disponer de una base imponible positiva tanto en el ejercicio 2017 y 2018 y ante la posibilidad de hacer frente a las pérdidas anteriores, dichos ejercicios sí se pagará el impuesto sobre sociedades. Dicho impuesto representará un 6,40% sobre el INCN en el año 2017 y un 10,76% en el 2018.

Finalmente, se obtiene un resultado del ejercicio positivo en los años 2017 y 2018, ascendiendo el del segundo año a **21.772,62** (14,93% sobre el INCN) y en el tercer año a un **48.373,89** (25,12% sobre el INCN).

7.4.4 Balance de situación previsional

En la Tabla 24 es posible visualizar el balance de situación previsional de Vidal Gestión, S.L.U. para los sus tres primeros años de funcionamiento:

Tabla 24: Balance de situación previsional - Horizonte moderado

ACTIVO	2016	2017	2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	17.718,85	14.477,70	11.236,55
I. Inmovilizado intangible	1.916,20	972,40	28,60
206. Aplicaciones informáticas	2.860,00	2.860,00	2.860,00
280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible	-943,80	-1.887,60	-2.831,40
II. Inmovilizado material	15.802,65	13.505,30	11.207,95
215. Otras instalaciones	670,00	670,00	670,00
216. Mobiliario	2.181,00	2.181,00	2.181,00
217. Equipos para procesos de información	3.249,00	3.249,00	3.249,00
218. Elementos de transporte	12.000,00	12.000,00	12.000,00
281. Amortización acumulada del inmovilizado material	-2.297,35	-4.594,70	-6.892,05
B) ACTIVO CORRIENTE	25.621,09	55.463,26	113.745,77
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	25.621,09	55.463,26	113.745,77
TOTAL ACTIVO	43.339,94	69.940,96	124.982,32

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2016	2017	2018
A) PATRIMONIO NETO	12.623,18	34.395,80	82.769,69
A-1) Fondos propios	12.623,18	34.395,80	82.769,69
I. Capital	22.000,00	22.000,00	22.000,00
100. Capital social	3.000,00	3.000,00	3.000,00
118. Aportaciones de socios o propietarios	19.000,00	19.000,00	19.000,00
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-9.376,82	12.395,80
120. Remanente	0,00	-9.376,82	12.395,80
VII. Resultado del ejercicio	-9.376,82	21.772,62	48.373,89
129. Resultado del ejercicio	-9.376,82	21.772,62	48.373,89
B) PASIVO NO CORRIENTE	26.214,04	21.480,96	16.505,72
II. Deudas a largo plazo	26.214,04	21.480,96	16.505,72
170. Deudas a largo plazo con entidades de crédito	26.214,04	21.480,96	16.505,72
C) PASIVO CORRIENTE	4.502,72	14.064,20	25.706,91
III. Deudas a corto plazo	4.502,72	4.733,08	4.975,24
520. Deudas a corto plazo con entidades de crédito	4.502,72	4.733,08	4.975,24
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00	9.331,12	20.731,67
475. Hacienda pública acreedora por conceptos fiscales	0,00	9.331,12	20.731,67
TOTAL DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO	43.339,94	69.940,96	124.982,32

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 25, se ha calculado el Fondo de Maniobra para cada uno de los ejercicios analizados, siendo el mismo la diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente.

Tabla 25: Fondo de Maniobra - Horizonte moderado

FONDO DE MANIOBRA	2016	2017	2018
AC-PC	21.118,37	41.399,06	88.038,86

Fuente: Elaboración propia

A priori, que la sociedad presente un fondo de maniobra positivo durante los tres primeros años de funcionamiento podría considerarse un aspecto positivo, ya que esto significa que no existirán problemas para atender las deudas a corto plazo con los activos de mayor liquidez.

Sin embargo, que el fondo de maniobra del ejercicio sea superior al pasivo corriente del mismo puede indicar una posible ociosidad de los activos y, por tanto, una pérdida de rentabilidad. La empresa deberá tener este aspecto en cuenta con el objetivo de sacar el mayor partido posible a sus activos líquidos.

Por otro lado, en la Tabla 26 se han calculado los porcentajes que representan cada masa patrimonial con respecto a su total, permitiendo llevar a cabo un análisis en términos relativos de las mismas.

Tabla 26: Porcentajes de masas patrimoniales Activo y PN + Pasivo - Horizonte moderado

	2016	2017	2018
Activo no corriente	40,88%	20,70%	8,99%
Activo corriente	59,12%	79,30%	91,01%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio neto	29,13%	49,18%	66,23%
Pasivo no corriente	60,48%	30,71%	13,21%
Pasivo corriente	10,39%	20,11%	20,57%
TOTAL PN Y PASIVO	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tal como es posible observar en la *Tabla 26*, en el ejercicio 2016 la masa patrimonial predominante del activo es el activo corriente. Esta situación se acrecienta durante los ejercicios posteriores, ya que se produce un aumento del activo corriente acompañado de una reducción del activo no corriente.

Por otro lado, en el primer ejercicio la masa patrimonial predominante del PN y pasivo es el pasivo no corriente, aunque esta situación cambia durante los años posteriores. En el año 2017 se produce un aumento del patrimonio neto pasando a ser ésta la masa predominante, mientras que tanto el pasivo corriente como el pasivo no corriente se ven reducidos. En el año 2018 el patrimonio neto continúa siendo la masa predominante, viéndose aún más incrementado, mientras que el pasivo no corriente sigue disminuyendo en términos relativos y el pasivo corriente se mantiene más o menos estable.

7.4.5 Análisis de ratios

Un **ratio** es el cociente entre dos magnitudes que tienen cierta relación y por ese motivo se comparan. El valor de dichos ratios, se considera más significativo que el de cada una de las magnitudes por separado, o aporta información complementaria a la de las mismas.

Algunas de sus aplicaciones son las de ayudar al diagnóstico, evaluar la gestión y contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.

Ratios de liquidez

A partir del análisis de los ratios de liquidez es posible diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo (*Tabla 27*).

Tabla 27: Ratios de liquidez - Horizonte moderado

Ratio	2016	2017	2018	Indicadores
Liquidez = AC/PC	5,69	3,94	4,42	1,5
Tesorería= (Realizable+Efectivo)/PC	5,69	3,94	4,42	1
Disponibilidad= Efectivo/PC	5,69	3,94	4,42	0,2-0,3

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que los tres ratios presentan el mismo valor ya que durante los tres primeros años el activo corriente de la empresa está únicamente por efectivo. En cuanto a los valores obtenidos de los ratios:

- El **ratio de liquidez** se considera correcto cuando toma un valor de aproximadamente 1,5. Tal como puede observarse en la *Tabla 27*, en los tres ejercicios estudiados el valor que toma dicho ratio es superior. Esto indica la posibilidad de la existencia de activos ociosos con su consecuente pérdida de rentabilidad, tal como se indicó en el análisis del fondo de maniobra.
- El **ratio de tesorería** se considera correcto cuando toma un valor aproximado a 1. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. dicho ratio toma un valor superior a la unidad en los tres ejercicios estudiados. Este hecho supone un exceso de liquidez, lo que podría significar falta de rentabilidad.

- El **ratio de disponibilidad** es considerado como óptimo cuando su valor medio aproximado se encuentra dentro del intervalo 0,2-0,3. En este caso, la empresa obtiene un valor muy superior en los tres primeros años de estudio. Este hecho también podría suponer una posible pérdida de rentabilidad.

En definitiva, los ratios de liquidez determinan que la empresa dispone de un activo corriente muy superior al pasivo corriente durante los tres ejercicios analizados y este hecho podría significar una pérdida de rentabilidad. La empresa deberá tener en cuenta esta cuestión e intentar aprovechar sus activos líquidos de la mejor forma posible para obtener una mayor rentabilidad de los mismos.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento, informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta (*Tabla 28*).

Tabla 28: Ratios de endeudamiento - Horizonte moderado

Ratio	2016	2017	2018	Indicadores
Endeudamiento= PAS/(PN+PAS)	0,71	0,51	0,34	0,4-0,6
Autonomía= PN/PAS	0,41	0,97	1,96	0,7-1,5
Solvencia= ACT/PAS	1,41	1,97	2,96	1
Calidad de la deuda= PC/PAS	0,15	0,40	0,61	Mejor cuanto menor sea el ratio
Gastos financieros sobre ventas= GF/INCN	0,02	0,01	0,01	0,04-0,05
Coste de la deuda= GF/PAS con coste	0,07	0,05	0,06	A menor ratio, deuda más barata
Cobertura de gastos financieros= BAI/ GF	-	22,70	58,43	1

Fuente: Elaboración propia

- El **ratio de endeudamiento** presenta un valor óptimo cuando oscila dentro del intervalo 0,4-0,6. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. dicho ratio en el año 2016 presenta un valor de 0,71, lo cual indica que la empresa dispone de poca autonomía financiera, además de endeudada en exceso y descapitalizada. Esta situación mejora considerablemente en el año posterior, tomando el ratio un valor de 0,51 dentro del intervalo óptimo. En el año 2018, el valor del ratio disminuye situándose por debajo del 0,4, lo que indica que existe exceso de capitales propios.
- El **ratio de autonomía** debe presentar un valor incluido en el intervalo 0,7-1,5. En cuanto a su interpretación es complementaria a la del anterior ratio, ya que indica el nivel de autonomía financiera que presenta la empresa. Tal como se puede comprobar, el primer año la sociedad consta de muy poca autonomía, mientras que en 2017 toma un valor óptimo. En el año 2018, el valor del ratio sobrepasa el nivel óptimo establecido, lo cual indica que el patrimonio neto es superior al pasivo y por tanto la empresa goza de autonomía financiera.
- El **ratio de solvencia** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Para que el valor sea considerado óptimo debe ser superior a la unidad. En el caso de la empresa objeto de estudio, para los tres primeros años de actividad este ratio presenta valores superiores a la unidad lo cual indica que la empresa consta de activos suficientes para hacer frente a la totalidad de su deuda. Además, el valor del ratio se va incrementando cada año, lo cual es un aspecto positivo.
- En cuanto al **ratio de calidad de la deuda**, cuanto menor sea el valor que éste presente, mejor calidad de la deuda en cuanto al plazo se refiere. En los tres años estudiados el ratio toma valores pequeños y cercanos a cero, lo cual indica que la deuda es de buena calidad en cuanto al plazo. Tal como se puede observar, el ratio aumenta cada año, sin embargo el aumento del ratio es poco significativo.
- El **ratio de gastos financieros sobre ventas** presenta un valor óptimo cuando éste oscila entre 0,04-0,05. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. este valor se encuentra por debajo del intervalo en los tres ejercicios, incluso este se reduce del ejercicio 2016 al 2017. Esto indica que los gastos financieros no son excesivos.
- El **ratio de coste de la deuda** indica que a un menor valor del ratio, la deuda se considera más barata. En el año 2016 el ratio toma un valor de 0,07, el cual se reduce en el año siguiente, para volver a incrementarse en 2018. Sin embargo, se puede afirmar que en los tres años estudiados el ratio toma valores reducidos, lo cual indica que la empresa dispone de una deuda barata.

- En cuanto al **ratio de cobertura de los gastos financieros**, es posible observar que en el año 2016 el mismo no se ha calculado dado que el BAII presenta un valor con signo negativo. Para que se considere un valor óptimo del ratio, éste debe ser superior a la unidad. En el año 2017 y 2018 es muy superior a la unidad, lo cual indica que es posible hacer frente a los gastos financieros de la empresa con el BAII. Además, el valor del ratio aumenta considerablemente en estos dos años, de manera que cada vez existe mayor cobertura de los gastos financieros.

En definitiva, el estudio de los ratios de endeudamiento indica que el primer ejercicio de funcionamiento de la empresa es en el que la misma presenta mayores dificultades, ya que la misma consta de poca autonomía financiera y un endeudamiento excesivo. Sin embargo, esta situación se soluciona en los ejercicios posteriores.

Asimismo, en general los ratios indican una adecuada solvencia, unos gastos financieros poco excesivos y una deuda barata y de buena calidad en cuanto al plazo se refiere.

Por otro lado, es un aspecto negativo que la empresa sea incapaz de hacer frente a los gastos financieros por presentar un BAII negativo durante el primer ejercicio, pero esta situación se soluciona en los ejercicios posteriores cuando la sociedad comienza a generar beneficios positivos.

Ratios de rotación de activos

Los ratios de rotación de activos estudian el rendimiento que se obtiene de los activos. Su valor ideal es el más alto posible, ya que esto indica una menor inversión en activo para lograr alcanzar una determinada cifra de ventas (*Tabla 29*).

Tabla 29: Ratios de rotación de activo - Horizonte moderado

Ratio	2016	2017	2018
Rotación de Activo= INCN/ACT	2,28	2,08	1,54
Rotación de ANC= INCN/ANC	5,59	10,07	17,14
Rotación de AC= INCN/AC	3,86	2,63	1,69

Fuente: Elaboración propia

Tal como es posible observar en la tabla anterior, los ratios de rotación de activos calculados para los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad son superiores a la unidad lo cual es un aspecto positivo que refleja una buena productividad de los activos de la sociedad.

- El **ratio de rotación de activo total** decrece en los años 2017 y 2018 debido a que el incremento del total del activo es superior al incremento del INCN.
- En cuanto al **ratio de rotación de activo no corriente**, cabe destacar que es el que toma valores superiores ya que dicho activo no corriente es inferior al activo corriente y, por tanto, el mismo representa un porcentaje inferior con respecto al total de activo de la sociedad. El incremento del INCN durante los tres ejercicios, sumado a la reducción de activo no corriente causa el aumento de dicho ratio en los ejercicios 2017 y 2018.
- El **ratio de rotación de activo corriente** decrece en los años 2017 y 2018 debido a que el incremento de dicho activo es superior al incremento del INCN.

Ratios de rentabilidad

La **rentabilidad económica** o rendimiento, también conocida como ROI o ROA, permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. En el cálculo de dicho ratio, se toma el BAIJ para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. Un mayor valor del ratio supone un incremento en la productividad del activo.

La **rentabilidad financiera**, también denominada ROE, mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Al menos debe ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas (no debe existir coste de oportunidad).

En la *Tabla 30* se han calculado los ratios de ambas rentabilidades:

Tabla 30: Ratios de rentabilidad - Horizonte moderado

Ratio	2016	2017	2018
Rentabilidad económica o rendimiento= BAIJ/ACT	-	0,47	0,56
Rentabilidad financiera= RESULTADO/PN	-	0,63	0,58

Fuente: *Elaboración propia*

- En cuanto a la **rentabilidad económica**, en el ejercicio 2016 no se ha llevado a cabo el cálculo del ratio ya que el BAII en ese año era negativo. En cambio, en el año 2017 comienza a existir rendimiento al generar resultados positivos. Asimismo, en el ejercicio 2017 dicha rentabilidad aumenta, debido a que el incremento del BAII es superior al incremento de activo.
- En cuanto a la **rentabilidad financiera**, en el ejercicio 2016 no se ha llevado a cabo el cálculo de dicho ratio ya que la empresa presenta un resultado del ejercicio negativo. Sin embargo, en el ejercicio 2017 la sociedad obtiene una rentabilidad financiera positiva debido a que la misma ha conseguido generar un resultado positivo en el ejercicio. Dicha rentabilidad se ve reducida ligeramente en el año posterior debido a que el patrimonio neto de la sociedad se incrementa en mayor medida que el resultado.

7.5 Horizonte pesimista

Seguidamente, se detallará el horizonte pesimista para los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad considerando los ingresos y gastos anuales previsible para el mismo. Cabe destacar que tanto el plan de inversión como el plan de financiación (contemplados en los apartados 7.2 y 7.3 del presente TFG) permanecerán invariables independientemente del horizonte considerado. Las variaciones para cada horizonte, provendrán de los ingresos anuales obtenidos por la empresa y de alteraciones de algunos de sus gastos anuales.

7.5.1 Ingresos anuales

En el presente horizonte pesimista, se considerará que los ingresos de la sociedad serán inferiores a los contemplados en el horizonte moderado, por ejemplo, por no haber resultado del todo efectiva la estrategia de comunicación planteada o por otros motivos. En cambio, se seguirá suponiendo que dichos ingresos aumentarán durante los próximos años dadas las expectativas de crecimiento del mercado estudiadas en el capítulo 2.4 del presente TFG.

Tal como se ha comentado anteriormente, los ingresos de la sociedad provendrán de diferentes fuentes:

- Venta de propiedades.
- Alquiler de propiedades.
- Gestión de comunidades de propietarios.

En el caso del primer año, el proceso más complejo será el de lograr formalizar contratos de compraventa. Por tanto, en el horizonte pesimista, se ha considerado que la empresa aspira a establecer, como mucho, **6** acuerdos de compraventa de propiedades provenientes de particulares. Cabe destacar que la comisión por la compraventa de este tipo de propiedades seguirá siendo del 4% sobre el precio de venta de la vivienda, y que, el 20% aproximadamente de dichos ingresos será la remuneración percibida por el comercial perfil 1 (ver capítulo 6.5 del presente TFG). Además de esto, se supondrá que se comenzará gestionando **2** comunidades de propietarios de la zona y que se formalizarán **8** alquileres durante el año por medio de la empresa Vidal Gestión S.L.U.

De esta manera, los ingresos anuales de la sociedad en sus tres primeros años de funcionamiento serán los siguientes:

- Año 2016:
 - Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a formalizar 6 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **60.000€/año** ($250.000€ * 4\% \text{ comisión} * 6 = 60.000€$).
 - Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 8 contratos de alquiler y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el primer año recibiría unos ingresos en este sentido de **5.600,00€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice, tal como se explicó en el capítulo 6.5 del presente TFG ($700€ * 8 = 5.600€$).
 - Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se llegara a formalizar la negociación de dos comunidades de propietarios, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por la gestión de cada una de ellas, lo que suma un total anual de **8.000€/año** ($1000€ * 4 \text{ trimestres} * 2 = 8.000€/año$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2016 serán de: **73.600€/año**.

- Año 2017:

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a 8 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares con respecto al año anterior, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **80.000€/año** (250.000€ * 4% comisión * 8 = 80.000€).
- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 10 alquileres y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el tercer año recibiría unos ingresos en este sentido **7.000€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice (700€ * 10 = 7.000€).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se consiguiera gestionar una tercera comunidad de propietarios de la zona, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por cada comunidad, lo que suma un total anual de **12.000€/año** (1000€ * 4 trimestres * 3 = 12.000€).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2018 serán de: **99.000€/año**.

- Año 2018:

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a 12 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares con respecto al año anterior, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **120.000€/año** (250.000€ * 4% comisión * 12 = 120.000€).

- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 14 alquileres y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el tercer año recibiría unos ingresos en este sentido **9.800€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice ($700€ * 14 = 9.800€$).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se consiguiera gestionar una cuarta comunidad de propietarios de la zona, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por cada comunidad, lo que suma un total anual de **16.000€/año** ($1000€ * 4 \text{ trimestres} * 4 = 16.000€$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2018 serán de: **145.800€/año**.

7.5.2 Gastos anuales

Cabe destacar que los gastos anuales que soportará la sociedad en el horizonte pesimista serán los contemplados en el horizonte moderado (ver apartado 7.4.2 del presente TFG), exceptuando los gastos de retribución del personal y los gastos relacionados con el servicio prestado por el comercial tipo 1.

Retribución del personal:

Cabe recordar que los criterios a partir de los cuales se ha determinado la retribución del personal fueron detallados en el apartado 6.5 del presente TFG. En cuanto a la retribución del Director General, se estableció un máximo de 28.000 euros brutos anuales y se determinó que esta variaría en función de los resultados obtenidos por la empresa y el flujo de actividad de la misma. Por esta razón, tal como puede observarse en la Tabla 31, se ha considerado una retribución inferior para el Director General con respecto a la del horizonte moderado, ya que en el presente horizonte la actividad de la sociedad y los ingresos obtenidos son reducidos y el Director debe ajustar su salario en función de la marcha de la empresa. Por otro lado, los salarios del comercial tipo 2 y del secretario no se verán alterados.

Finalmente, las retribuciones serán las que aparecen en la *Tabla 31*:

Tabla 31: Retribución del personal en el horizonte pesimista

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Director General	16.800 €	18.000 €	25.000 €
Comercial tipo 2	16.800 €	16.800 €	16.800 €
Secretario	14.000 €	14.000 €	14.000 €
TOTAL	47.600€	48.800€	55.800€

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al pago de la seguridad social, ésta no será la misma que aparece en el apartado 7.4.2 del presente TFG. En el *Anexo 10* se muestran los tipos de cotización aplicados a las bases salariales para la obtención de la cuota de la Seguridad Social, tanto por parte de la empresa como del trabajador.

El Director General cotizará en el régimen especial de trabajadores autónomos por ostentar la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario (Ministerio de empleo y Seguridad Social, 2015) y dicho gasto no afectará a la empresa.

Servicios comerciales

Los servicios contratados al comercial perfil 1, constituirán un gasto periódico para la empresa, ya que la misma deberá de retribuir unos honorarios por disponer de estos servicios externos. Tal como se estableció en el apartado 4.8, dicho profesional cobrará aproximadamente el equivalente a un **20%** sobre el total de beneficios netos por compraventa de propiedades que logre formalizar la empresa gracias a sus labores. Dado que los ingresos derivados de la mediación en la compraventa de propiedades han variado en el presente horizonte, el gasto por disponer de los servicios del citado profesional también se habrá visto alterado.

Por otro lado, en cuanto al pago del IRPF, la *Tabla 32* muestra las cantidades anuales a liquidar en Hacienda Pública en relación al Impuesto sobre la renta de las personas físicas (incluyendo la correspondiente al Comercial Perfil 1). Los tipos aplicados a cada trabajador variarán en función de la clase de renta y la procedencia de la misma, tal y como indica la Agencia Tributaria española en la información referente a las retenciones e ingresos a cuenta del IRPF.

En el Anexo 11 se describen los tipos de IRPF determinados por la Agencia Tributaria española, según la clase de renta y la procedencia de la misma.

Tabla 32: IRPF en el horizonte pesimista

IRPF	2016	2017	2018
Director General	5.880 €	6.300 €	8.750 €
Comercial tipo 1	1.800 €	2.400 €	3.600 €
Comercial tipo 2	2.184 €	2.184 €	2.184 €
Secretario	700 €	700 €	700 €
TOTAL	10.564 €	11.584 €	15.234 €

Fuente: Elaboración propia

Se supondrá que la empresa hará frente a dichos gastos durante el desarrollo del ejercicio correspondiente, por tanto estos no aparecerán como pendientes de pago en las cuentas anuales.

7.5.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Seguidamente, se propondrá la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para un horizonte moderado, durante los tres primeros años de actividad de la empresa Vidal Gestión, S.L.U (ver *Tabla 33*). Posteriormente se realizará un brevemente un análisis de la misma (ver *Tabla 34*).

Cabe destacar que el detalle de IVA se ha calculado en el *Anexo 12* según datos de la Agencia Tributaria española.

Tabla 33: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional Horizonte pesimista

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	2016	2017	2018
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	73600,00	99000,00	145800,00
705. Prestaciones de servicios	73600,00	99000,00	145800,00
6. Gastos de personal	57255,80	58455,80	65455,80
640. Sueldos y salarios	47600,00	48800,00	55800,00
642. Seguridad social a cargo de la empresa	9655,80	9655,80	9655,80
7. Otros gastos de explotación	30537,15	33565,75	42594,29
602. Compras de otros aprovisionamientos	700,00	700,00	700,00
621. Arrendamientos y cánones	5400,00	5400,00	5400,00
622. Reparaciones y conservación	1000,00	0,00	0,00
623. Servicios profesionales independientes	14400,00	18400,00	26400,00
625. Primas de seguros	1500,00	1500,00	1500,00
627. Publicidad, propaganda y relaciones públicas	3337,15	3365,75	4394,29
628. Suministros	4200,00	4200,00	4200,00
8. Amortización del inmovilizado	3241,15	3241,15	3241,15
680. Amortización del inmovilizado intangible	943,80	943,80	943,80
681. Amortización del inmovilizado material	2297,35	2297,35	2297,35
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-17434,10	3737,30	34508,76
15. Gastos financieros	2142,72	1433,56	1203,20
662. Intereses de deudas	2142,72	1433,56	1203,20
A.2) RESULTADO FINANCIERO	2142,72	1433,56	1203,20
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-19576,82	2303,74	33305,56
20. Impuestos sobre beneficios	-	-	9991,67
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	-	-	-
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-19576,82	2303,74	23313,89

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte pesimista

	2016	%	2017	%	2018	%
Ventas	73.600	100,00%	99000	100,00%	145800	100,00%
- Coste de ventas	14.057,15	19,10%	19.085,75	19,28%	28.114,29	19,28%
Margen Bruto	59.542,85 €	80,90%	79.914,25 €	80,72%	117.685,71 €	80,72%
- Otros gastos de explotación	16.480	22,39%	14.480	14,63%	14.480	9,93%
+ Otros ingresos de explotación	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Valor Añadido Bruto (VAB)	43.063	58,51%	65.434	66,10%	103.206	70,79%
- Gastos de personal	57.255,80	77,79%	58.455,80	59,05%	65.455,80	44,89%
EBITDA	-14.192,95	-19,28%	6.978,45	7,05%	37.749,91	25,89%
Amortizaciones	3.241,15	4,40%	3.241,15	3,27%	3.241,15	2,22%
BAIL	-17.434,10	-23,69%	3.737,30	3,78%	34.508,76	23,67%
+ Ingresos financieros	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- Gastos financieros	2142,72	2,91%	1433,56	1,45%	1203,2	0,83%
BAI	-19.576,82	-26,60%	2.303,74	2,33%	33.305,56	22,84%
- Impuesto sobre beneficios	0	0,00%	0	0,00%	9991,668	6,85%
Beneficio neto de operaciones continuadas	-19.576,82	-26,60%	2.303,74	2,33%	23.313,89	15,99%
+/- Resultado de operaciones interrumpidas	-	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	-19.576,82	-26,60%	2.303,74	2,33%	23.313,89	15,99%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis vertical de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional en el horizonte pesimista, en primer lugar cabe destacar que como coste de ventas también se han considerado los costes que varían según el volumen de actividad de la sociedad. En el caso de Vidal Gestión, S.L.U. los costes variables serán dos, por un lado, los correspondientes a la remuneración del comercial perfil 1 y, por otro lado, el coste de publicidad en el portal web inmobiliario. De esta forma, el coste de ventas del primer ejercicio analizado será del 19,10% sobre el importe neto de la cifra de negocios de la sociedad. Como consecuencia, la sociedad obtiene un Margen Bruto del 80,90% sobre el INCN.

Como gastos de explotación, se han considerado aquellos gastos fijos que no dependen del nivel de actividad de la empresa, tales como el pago del alquiler, la compra de material de oficina, los servicios de limpieza y asesoría laboral, etc. Estos costes son del 22,39% sobre el INCN en el ejercicio 2016. Como consecuencia, se obtiene un VAB del 58,51% sobre el importe neto de la cifra de negocios.

En cuanto a los gastos de personal, se ha considerado la retribución de los tres empleados de la empresa (Director General, secretario y comercial perfil 2). Tal como es posible observar en la *Tabla 34*, el mayor gasto de la compañía es el gasto destinado a la retribución del personal, el cual es del 77,79% sobre el INCN en el año 2016. Este hecho es lógico, ya que al tratarse de una empresa de servicios, la calidad del personal es determinante y su retribución debe ser acorde a la importancia de las funciones que desempeñan los mismos en la empresa. El importe de gastos de personal es superior al Valor Añadido Bruto (VAB) durante el primer ejercicio de funcionamiento de la empresa, por este motivo el EBITDA presenta signo negativo.

Al descontar las amortizaciones y los gastos financieros del ejercicio, la empresa obtiene un BAI con signo negativo el primer año de funcionamiento. Cabe destacar que tanto el gasto financiero como por amortizaciones del primer ejercicio representa un porcentaje muy reducido sobre el INCN (2,91% y 4.40% respectivamente). Al presentar una base imponible negativa, el primer año no se pagará el impuesto de sociedades. Como consecuencia de todo lo comentado anteriormente, la empresa obtiene en el año 2016 un resultado del ejercicio negativo por importe de **-19.576,82 euros**.

Es lógico que se obtenga un resultado negativo ya que los gastos en los que incurre la sociedad son mayores que los ingresos que obtiene durante el ejercicio, lo cual es algo habitual en las empresas de nueva creación.

En cuanto al análisis horizontal, cabe destacar que el importe neto de la cifra de negocios de la sociedad incrementa en aproximadamente un 34,5% del ejercicio 2016 al 2017, además éste continúa incrementándose en el tercer año. En cuanto al coste de ventas, el porcentaje que el mismo representa sobre el INCN se ve incrementado de forma muy poco significativa para estabilizarse en el ejercicio 2018. A consecuencia de dicho aumento, el Margen Bruto se ve reducido porcentualmente de manera mínima y también se estabiliza en el último año estudiado.

Seguidamente, es posible observar que los gastos de explotación disminuyen del primer al segundo año de funcionamiento de la sociedad para luego estabilizarse en el tercer año. A consecuencia, el VAB aumenta en 2017 y 2018.

En cuanto a los gastos de personal, tal como puede observarse en la *Tabla 34*, estos varían por la variación de la retribución del Director General, que aumenta en 2017 y 2018 al verse incrementados los ingresos y actividad de la empresa.

Como consecuencia de lo comentado anteriormente, el EBITDA del año 2017 pasa a ser positivo, aunque muy reducido ya que el mismo representa un 7,05% sobre el INCN. También es positivo el EBITDA del tercer año, representando un 25,89% sobre el importe neto de la cifra de negocios de ese ejercicio.

Por otro lado, la amortización permanece invariable, aunque ésta pasa a representar un porcentaje inferior sobre el INCN en los años 2017 y 2018 debido al incremento del mismo.

También es posible observar como los gastos financieros van disminuyendo durante los ejercicios siguientes, lo que provoca junto con el aumento del INCN que estos representen un porcentaje cada vez más pequeño sobre el mismo.

Cabe destacar que pese a disponer de una base imponible positiva en el ejercicio 2017, no se pagará impuesto sobre sociedades ya que no es posible hacer frente a las pérdidas del ejercicio anterior. En el ejercicio 2018 sí se pagará el impuesto sobre sociedades ante la posibilidad de hacer frente a las pérdidas anteriores. Dicho impuesto representará un 6,85% sobre el INCN en el año 2018.

Finalmente, se obtiene un resultado del ejercicio positivo en los años 2017 y 2018, ascendiendo el del segundo año a **2.303,74** (2,33% sobre el INCN) y en el tercer año a un **23.313,89** (15,99% sobre el INCN).

7.5.4 Balance de situación previsional

En la Tabla 35 es posible visualizar el balance de situación previsional de Vidal Gestión, S.L.U. para los sus tres primeros años de funcionamiento:

Tabla 35: Balance de situación previsional Horizonte pesimista

ACTIVO	2016	2017	2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	17.718,85	14.477,70	11.236,55
I. Inmovilizado intangible	1.916	972	29
206. Aplicaciones informáticas	2.860	2.860	2.860
280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible	-943,8	-1.888	-2.831
II. Inmovilizado material	15.802,65	13.505,30	11.207,95
215. Otras instalaciones	670	670	670
216. Mobiliario	2.181	2.181	2.181
217. Equipos para procesos de información	3.249	3.249	3.249
218. Elementos de transporte	12.000	12.000	12.000
281. Amortización acumulada del inmovilizado material	-2.297,35	-4.594,70	-6.892,05
B) ACTIVO CORRIENTE	15.421,09	16.463,26	38.285,22
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	15.421,09	16.463,26	38.285,222
TOTAL ACTIVO	33.139,94	30.940,96	49.521,77

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2016	2017	2018
A) PATRIMONIO NETO	2.423,18	4.726,92	28.040,81
A-1) Fondos propios	2.423,18	4.726,92	28.040,81
I. Capital	22.000	22.000	22.000
100. Capital social	3.000	3.000	3.000
118. Aportaciones de socios o propietarios	19.000	19.000	19.000
V. Resultados de ejercicios anteriores	0	-19.576,82	-17.273,08
120. Remanente	0	-19.576,82	-17.273,08
VII. Resultado del ejercicio	-19.576,82	2.303,74	23.313,89
129. Resultado del ejercicio	-19.576,82	2.303,74	23.313,89
B) PASIVO NO CORRIENTE	26.214,04	21.480,96	16.505,72
II. Deudas a largo plazo	26.214,04	21.480,96	16.505,72
170. Deudas a largo plazo con entidades de crédito	26.214,04	21.480,96	16.505,72
C) PASIVO CORRIENTE	4.502,72	4.733,08	4.975,24
III. Deudas a corto plazo	4.502,72	4.733,08	4.975,24
520. Deudas a corto plazo con entidades de crédito	4.502,72	4733,08	4975,24
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,00	0	9991,668
475. Hacienda pública acreedora por conceptos fiscales	0,00	0	9991,668
TOTAL DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO	33.139,94	30.940,96	49.521,77

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 36, se ha calculado el Fondo de Maniobra para cada uno de los ejercicios analizados, siendo el mismo la diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente.

Tabla 36: Fondo de maniobra - Horizonte pesimista

FONDO DE MANIOBRA	2016	2017	2018
AC-PC	10.918,37	11.730,18	33.309,98

Fuente: Elaboración propia

A priori, que la sociedad presente un fondo de maniobra positivo durante los tres primeros años de funcionamiento podría considerarse un aspecto positivo, ya que esto significa que no existirán problemas para atender las deudas a corto plazo con los activos de mayor liquidez. Sin embargo, que el fondo de maniobra del ejercicio sea superior al pasivo corriente del mismo puede indicar una posible ociosidad de los activos y, por tanto, una pérdida de rentabilidad.

La empresa deberá tener este aspecto en cuenta con el objetivo de sacar el mayor partido posible a sus activos líquidos.

Por otro lado, en la *Tabla 37* se han calculado los porcentajes que representan cada masa patrimonial con respecto a su total, permitiendo llevar a cabo un análisis en términos relativos de las mismas.

Tabla 37: Porcentajes de masas patrimoniales Activo y PN + Pasivo - Horizonte pesimista

	2016	2017	2018
Activo no corriente	53,47%	46,79%	22,69%
Activo corriente	46,53%	53,21%	77,31%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio neto	7,31%	15,28%	56,62%
Pasivo no corriente	79,10%	69,43%	33,33%
Pasivo corriente	13,59%	15,30%	10,05%
TOTAL PN Y PASIVO	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tal como es posible observar en la *Tabla 37*, en el ejercicio 2016 la masa patrimonial predominante del activo es el activo no corriente. Sin embargo, durante los ejercicios posteriores, se produce un aumento del activo corriente acompañado de una reducción del activo no corriente en términos porcentuales.

Por otro lado, en el primer y segundo ejercicio la masa patrimonial predominante del PN y pasivo es el pasivo no corriente, aunque esta situación cambia en el año 2018. En el último ejercicio estudiado se produce un aumento del patrimonio neto pasando a ser ésta la masa predominante, mientras que tanto el pasivo corriente como el pasivo no corriente se ven reducidos en términos porcentuales.

7.5.5 Análisis de ratios

Un **ratio** es el cociente entre dos magnitudes que tienen cierta relación y por ese motivo se comparan. El valor de dichos ratios, se considera más significativo que el de cada una de las magnitudes por separado, o aporta información complementaria a la de las mismas.

Algunas de sus aplicaciones son las de ayudar al diagnóstico, evaluar la gestión y contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.

Ratios de liquidez

A partir del análisis de los ratios de liquidez es posible diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Los ratios de liquidez calculados para un horizonte pesimista aparecen en la Tabla 38.

Tabla 38: Ratios de liquidez horizonte pesimista

Ratio	2016	2017	2018	Indicadores
Liquidez = AC/PC	3,42	3,48	7,70	1,5
Tesorería= (Realizable+Efectivo)/PC	3,42	3,48	7,70	1
Disponibilidad= Efectivo/PC	3,42	3,48	7,70	0,2-0,3

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que los tres ratios presentan el mismo valor ya que durante los tres primeros años el activo corriente de la empresa está únicamente por efectivo. En cuanto a los valores obtenidos de los ratios:

- El **ratio de liquidez** se considera correcto cuando toma un valor de aproximadamente 1,5. Tal como puede observarse en la *Tabla 38*, en los tres ejercicios estudiados el valor que toma dicho ratio es superior. Esto indica la posibilidad de la existencia de activos ociosos con su consecuente pérdida de rentabilidad, tal como se indicó en el análisis del fondo de maniobra.
- El **ratio de tesorería** se considera correcto cuando toma un valor aproximado a 1. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. dicho ratio toma un valor superior a la unidad en los tres ejercicios estudiados. Este hecho supone un exceso de liquidez, lo que podría significar falta de rentabilidad.

- El **ratio de disponibilidad** es considerado como óptimo cuando su valor medio aproximado se encuentra dentro del intervalo 0,2-0,3. En este caso, la empresa obtiene un valor muy superior en los tres primeros años de estudio. Este hecho también podría suponer una posible pérdida de rentabilidad.

En definitiva, los ratios de liquidez determinan que la empresa dispone de un activo corriente superior al pasivo corriente durante los tres ejercicios analizados y este hecho podría significar una pérdida de rentabilidad. La empresa deberá tener en cuenta esta cuestión e intentar aprovechar sus activos líquidos de la mejor forma posible para obtener una mayor rentabilidad de los mismos.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento, informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta. En la Tabla 39 se han calculado los ratios de endeudamiento para un horizonte pesimista:

Tabla 39: Ratios de endeudamiento Horizonte pesimista

Ratio	2016	2017	2018	Indicadores
Endeudamiento= PAS/(PN+PAS)	0,93	0,85	0,43	0,4-0,6
Autonomía= PN/PAS	0,08	0,18	1,31	0,7-1,5
Solvencia= ACT/PAS	1,08	1,18	2,31	1
Calidad de la deuda= PC/PAS	0,15	0,18	0,23	Mejor cuanto menor sea el ratio
Gastos financieros sobre ventas= GF/INCN	0,03	0,01	0,01	0,04-0,05
Coste de la deuda= GF/PAS con coste	0,07	0,05	0,06	A menor ratio, deuda más barata
Cobertura de gastos financieros= BAI/ GF	0,00	2,61	28,68	1

Fuente: Elaboración propia

- El **ratio de endeudamiento** presenta un valor óptimo cuando oscila dentro del intervalo 0,4-0,6. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. dicho ratio en el año 2016 presenta un valor de 0,93, lo cual indica que la empresa dispone de poca autonomía financiera, además de encontrarse endeudada en exceso y descapitalizada. Esta situación no mejora demasiado hasta el ejercicio 2018 en el cual el valor del ratio pasa a encontrarse dentro del intervalo de valores óptimo.
- El **ratio de autonomía** debe presentar un valor incluido en el intervalo 0,7-1,5. En cuanto a su interpretación es complementaria a la del anterior ratio, ya que indica el nivel de autonomía financiera que presenta la empresa. Tal como se puede comprobar, el primer y segundo año la sociedad consta de muy poca autonomía, mientras que en 2018 toma un valor óptimo.
- El **ratio de solvencia** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Para que el valor sea considerado óptimo debe ser superior a la unidad. En el caso de la empresa objeto de estudio, para los tres primeros años de actividad este ratio presenta valores superiores a la unidad lo cual indica que la empresa consta de activos suficientes para hacer frente a la totalidad de su deuda. Además, el valor del ratio se va incrementando cada año, lo cual es un aspecto positivo.
- En cuanto al **ratio de calidad de la deuda**, cuanto menor sea el valor que éste presente, mejor calidad de la deuda en cuanto al plazo se refiere. En los tres años estudiados el ratio toma valores pequeños y cercanos a cero, lo cual indica que la deuda es de buena calidad en cuanto al plazo. Tal como se puede observar, el ratio aumenta cada año a consecuencia de un aumento superior del total de pasivo frente al aumento del pasivo corriente.
- El **ratio de gastos financieros sobre ventas** presenta un valor óptimo cuando éste oscila entre 0,04-0,05. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. este valor se encuentra por debajo del intervalo en los tres ejercicios, incluso este se reduce del ejercicio 2016 al 2017. Esto indica que los gastos financieros no son excesivos.
- El **ratio de coste de la deuda** indica que a un menor valor del ratio, la deuda se considera más barata. En el año 2016 el ratio toma un valor de 0,07, el cual se reduce en el año siguiente, para volver a incrementarse en 2018. Sin embargo, se puede afirmar que en los tres años estudiados el ratio toma valores reducidos, lo cual indica que la empresa dispone de una deuda barata.
- En cuanto al **ratio de cobertura de los gastos financieros**, es posible observar que en el año 2016 el mismo no se ha calculado dado que el BAII presenta un valor con signo negativo. Para que se considere un valor óptimo del ratio, éste debe ser superior a la unidad. En el año 2017 y 2018 es superior a la unidad, lo cual indica que es posible hacer frente a los gastos financieros de la empresa con el BAII.

Además, el valor del ratio aumenta considerablemente en estos dos años, de manera que cada vez existe mayor cobertura de los gastos financieros.

En definitiva, el estudio de los ratios de endeudamiento indica en el primer ejercicio de funcionamiento de la empresa es en el que la misma presenta mayores dificultades, ya que consta de poca autonomía financiera y un endeudamiento excesivo. Sin embargo, esta situación se soluciona en el ejercicio 2018.

Asimismo, en general los ratios indican una adecuada solvencia, unos gastos financieros poco excesivos y una deuda barata y de buena calidad en cuanto al plazo se refiere.

Por otro lado, es un aspecto negativo que la empresa sea incapaz de hacer frente a los gastos financieros por presentar un BAII negativo durante el primer ejercicio, pero esta situación se soluciona en los ejercicios posteriores cuando la sociedad comienza a generar beneficios positivos.

Ratios de rotación de activos

Los ratios de rotación de activos estudian el rendimiento que se obtiene de los activos. Su valor ideal es el más alto posible, ya que esto indica una menor inversión en activo para lograr alcanzar una determinada cifra de ventas (*Tabla 40*).

Tabla 40: Ratios de rotación de activos Horizonte pesimista

Ratio	2016	2017	2018
Rotación de Activo= INCN/ACT	2,22	3,20	2,94
Rotación de ANC= INCN/ANC	4,15	6,84	12,98
Rotación de AC= INCN/AC	4,77	6,01	3,81

Fuente: Elaboración propia

Tal como es posible observar en la tabla anterior, los ratios de rotación de activos calculados para los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad son superiores a la unidad lo cual es un aspecto positivo que refleja una buena productividad de los activos de la sociedad.

- El **ratio de rotación de activo total** aumenta en el año 2017 debido al incremento del INCN y la reducción del activo total. En cambio, decrece en 2018 debido a que el incremento del total del activo es superior al incremento del INCN.

- En cuanto al **ratio de rotación de activo no corriente**, este se ve incrementado durante los tres ejercicios debido al aumento del INCN sumado a la reducción de activo no corriente.

- El **ratio de rotación de activo corriente** crece en el año 2017 debido a que el aumento que se produce en el activo corriente es inferior al incremento que experimenta el INCN. Por otro lado, en 2018 el ratio se reduce debido a que el incremento de dicho activo es superior al incremento del INCN.

Ratios de rentabilidad

La **rentabilidad económica** o rendimiento, también conocida como ROI o ROA, permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. En el cálculo de dicho ratio, se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. Un mayor valor del ratio supone un incremento en la productividad del activo.

La **rentabilidad financiera**, también denominada ROE, mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Al menos debe ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas (no debe existir coste de oportunidad).

En la *Tabla 41* se han calculado los ratios de ambas rentabilidades:

Tabla 41: Ratios de rentabilidad Horizonte pesimista

Ratio	2016	2017	2018
Rentabilidad económica o rendimiento= BAI/ACT	-	0,12	0,70
Rentabilidad financiera= RESULTADO/PN	-	0,49	0,83

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a la **rentabilidad económica**, en el ejercicio 2016 no se ha llevado a cabo el cálculo del ratio ya que el BAII en ese año era negativo. En cambio, en el año 2017 comienza a existir rendimiento al generar resultados positivos. Asimismo, en el ejercicio 2018 dicha rentabilidad aumenta, debido a que el incremento del BAII es superior al incremento de activo.
- En cuanto a la **rentabilidad financiera**, en el ejercicio 2016 no se ha llevado a cabo el cálculo de dicho ratio ya que la empresa presenta un resultado del ejercicio negativo. Sin embargo, en el ejercicio 2017 la sociedad obtiene una rentabilidad financiera positiva debido a que la misma ha conseguido generar un resultado positivo en el ejercicio. Dicha rentabilidad aumenta en el año posterior ya que el resultado del ejercicio aumenta en mayor medida que el patrimonio neto.

7.6 Horizonte optimista

Seguidamente, se detallará el horizonte optimista para los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad considerando los ingresos y gastos anuales previsible para el mismo. Cabe destacar que tanto el plan de inversión como el plan de financiación (contemplados en los apartados 7.2 y 7.3 del presente TFG) permanecerán invariables independientemente del horizonte considerado. Las variaciones para cada horizonte, provendrán de los ingresos anuales obtenidos por la empresa y de alteraciones de algunos de sus gastos anuales.

7.6.1 Ingresos anuales

En el presente horizonte optimista, se considerará que los ingresos de la sociedad serán superiores a los contemplados en el horizonte moderado, por ejemplo, por haber resultado efectiva la estrategia de comunicación planteada o por otros motivos. Se seguirá suponiendo que dichos ingresos aumentarán durante los próximos años dadas las expectativas de crecimiento del mercado estudiadas en el capítulo 2.4 del presente TFG.

Tal como se ha comentado anteriormente, los ingresos de la sociedad provendrán de diferentes fuentes:

- Venta de propiedades.
- Alquiler de propiedades.
- Gestión de comunidades de propietarios.

En el caso del primer año, el proceso más complejo será el de lograr formalizar contratos de compraventa. Por tanto, en el horizonte optimista, se ha considerado que la empresa aspira a establecer, como mucho, **10** acuerdos de compraventa de propiedades provenientes de particulares. Cabe destacar que la comisión por la compraventa de este tipo de propiedades seguirá siendo del 4% sobre el precio de venta de la vivienda, y que, el 20% aproximadamente de dichos ingresos será la remuneración percibida por el comercial perfil 1 (ver capítulo 6.5 del presente TFG). Además de esto, se supondrá que se comenzará gestionando **4** comunidades de propietarios de la zona y que se formalizarán **15** alquileres durante el año por medio de la empresa Vidal Gestión S.L.U.

De esta manera, los ingresos anuales de la sociedad en sus tres primeros años de funcionamiento serán los siguientes:

- **Año 2016:**

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a formalizar 10 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **100.000€/año** ($250.000€ * 4\% \text{ comisión} * 10 = 100.000€$).
- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 15 contratos de alquiler y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el primer año recibiría unos ingresos en este sentido de **10.500,00€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice, tal como se explicó en el capítulo 6.5 del presente TFG ($700€ * 15 = 10.500€$).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se llegara a formalizar la negociación de cuatro comunidades de propietarios, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por la gestión de cada una de ellas, lo que suma un total anual de **16.000€/año** ($1000€ * 4 \text{ trimestres} * 4 = 16.000€/año$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2016 serán de: **126.500€/año**.

- **Año 2017:**

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a 14 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares con respecto al año anterior, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **140.000€/año** ($250.000€ * 4\% \text{ comisión} * 14 = 140.000€$).
- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 18 alquileres y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el tercer año recibiría unos ingresos en este sentido **12.600€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice ($700€ * 18 = 12.600€$).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se consiguiera gestionar una quinta comunidad de propietarios de la zona, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por cada comunidad, lo que suma un total anual de **20.000€/año** ($1000€ * 4 \text{ trimestres} * 5 = 20.000€$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2018 serán de: **172.600€/año**.

- **Año 2018:**

- Por la compraventa de propiedades: Suponiendo que se llegaran a 18 contratos de compraventa de propiedades provenientes de particulares con respecto al año anterior, con un precio medio del inmueble de 250.000€ aproximadamente, los beneficios obtenidos por la empresa en este sentido serán de: **180.000€/año** ($250.000€ * 4\% \text{ comisión} * 18 = 180.000€$).

- Por la gestión de alquileres: Suponiendo que se llegaran a formalizar 20 alquileres y que la media de precio de los mismos fuera de aproximadamente unos 700€, el tercer año recibiría unos ingresos en este sentido **14.000€/año**. Para determinar esta cifra se ha tenido en cuenta que la empresa cobrará una renta correspondiente al pago de una mensualidad de cada uno de los alquileres que formalice ($700€ * 20 = 14.000€$).
- Por la gestión de comunidades de propietarios: Suponiendo que se consiguiera gestionar una sexta comunidad de propietarios de la zona, la empresa cobrará una media trimestral de 1000,00€ por cada comunidad, lo que suma un total anual de **24.000€/año** ($1000€ * 4 \text{ trimestres} * 6 = 24.000€$).

Los beneficios anuales totales de la sociedad por la prestación de sus servicios en el año 2018 serán de: **218.000€/año**.

7.6.2 Gastos anuales

Cabe destacar que los gastos anuales que soportará la sociedad en el horizonte optimista serán los contemplados en el horizonte moderado (ver apartado 7.4.2 del presente TFG), exceptuando los gastos relacionados con el servicio prestado por el comercial tipo 1.

Servicios comerciales

Los servicios contratados al comercial perfil 1, constituirán un gasto periódico para la empresa, ya que la misma deberá de retribuir unos honorarios por disponer de estos servicios externos. Tal como se estableció en el apartado 4.8, dicho profesional cobrará aproximadamente el equivalente a un **20%** sobre el total de beneficios netos por compraventa de propiedades que logre formalizar la empresa gracias a sus labores. Dado que los ingresos derivados de la mediación en la compraventa de propiedades serán superiores en el presente horizonte, el gasto por disponer de los servicios del citado profesional también se habrá visto aumentado.

Por otro lado, en cuanto al pago del IRPF, la *Tabla 42* muestra las cantidades anuales a liquidar en Hacienda Pública en relación al Impuesto sobre la renta de las personas físicas (incluyendo la correspondiente al Comercial Perfil 1). Los tipos aplicados a cada trabajador variarán en función de la clase de renta y la procedencia de la misma, tal y como indica la Agencia Tributaria española en la información referente a las retenciones e ingresos a cuenta del IRPF.

En el Anexo 11 se describen los tipos de IRPF determinados por la Agencia Tributaria española, según la clase de renta y la procedencia de la misma.

Tabla 42: IRPF en el horizonte optimista

IRPF	2016	2017	2018
Director General	9.800 €	9.800 €	9.800 €
Comercial tipo 1	3.000	4.200	5.400
Comercial tipo 2	2.184	2.184	2.184
Secretario	700	700	700
TOTAL	15.684 €	16.884 €	18.084 €

Fuente: Elaboración propia

Se supondrá que la empresa hará frente a dichos gastos durante el desarrollo del ejercicio correspondiente, por tanto estos no aparecerán como pendientes de pago en las cuentas anuales.

7.6.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Seguidamente, se propondrá la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para un horizonte moderado, durante los tres primeros años de actividad de la empresa Vidal Gestión, S.L.U (ver Tabla 43). Posteriormente se realizará un brevemente un análisis de la misma (ver Tabla 44).

Cabe destacar que el detalle de IVA se ha calculado en el *Anexo 12*, según datos de la Agencia Tributaria española.

Tabla 43: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional - Horizonte optimista

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	2016	2017	2018
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	126500	172600	218000
705. Prestaciones de servicios	126.500	172.600	218.000
6. Gastos de personal	68.455,80	68.455,80	68.455,80
640. Sueldos y salarios	58.800	58.800	58.800
642. Seguridad social a cargo de la empresa	9.655,80	9.655,80	9.655,80
7. Otros gastos de explotación	38.537	45.566	54.594
602. Compras de otros aprovisionamientos	700	700	700
621. Arrendamientos y cánones	5.400	5.400	5.400
622. Reparaciones y conservación	1.000	0	0
623. Servicios profesionales independientes	22.400	30.400	38.400
625. Primas de seguros	1.500	1.500	1.500
627. Publicidad, propaganda y relaciones públicas	3337,15	3365,75	4394,29
628. Suministros	4.200	4.200	4.200
8. Amortización del inmovilizado	3.241,15	3.241,15	3.241,15
680. Amortización del inmovilizado intangible	943,80	943,80	943,80
681. Amortización del inmovilizado material	2.297,35	2.297,35	2.297,35
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	16.265,90	55.337,30	91.708,76
15. Gastos financieros	2142,72	1433,56	1203,2
662. Intereses de deudas	2142,72	1433,56	1203,2
A.2) RESULTADO FINANCIERO	2142,72	1433,56	1203,2
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	14.123,18	53.903,74	90.505,56
20. Impuestos sobre beneficios	4236,954	16171,122	27151,668
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	-	-	-
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	9.886,23	37.732,62	63.353,89

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias Horizonte optimista

	2016	%	2017	%	2018	%
Ventas	126.500,00	100,00%	172.600,00	100,00%	218.000,00	100,00%
- Coste de ventas	22.057,15	17,44%	31.085,75	18,01%	40.114,29	18,40%
Margen Bruto	104.442,85	82,56%	141.514,25	81,99%	177.885,71	81,60%
- Otros gastos de explotación	16.480,00	13,03%	14.480,00	8,39%	14.480,00	6,64%
+ Otros ingresos de explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Valor Añadido Bruto (VAB)	87.962,85	69,54%	127.034,25	73,60%	163.405,71	74,96%
- Gastos de personal	68.455,80	54,12%	68.455,80	39,66%	68.455,80	31,40%
EBITDA	19.507,05	15,42%	58.578,45	33,94%	94.949,91	43,56%
Amortizaciones	3.241,15	2,56%	3.241,15	1,88%	3.241,15	1,49%
BAII	16.265,90	12,86%	55.337,30	32,06%	91.708,76	42,07%
+ Ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
- Gastos financieros	2.142,72	1,69%	1.433,56	0,83%	1.203,20	0,55%
BAI	14.123,18	11,16%	53.903,74	31,23%	90.505,56	41,52%
- Impuesto sobre beneficios	4.236,95	3,35%	16.171,12	9,37%	27.151,67	12,45%
Beneficio neto de operaciones continuadas	9.886,23	7,82%	37.732,62	21,86%	63.353,89	29,06%
+/- Resultado de operaciones interrumpidas	-	-	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	9.886,23	7,82%	37.732,62	21,86%	63.353,89	29,06%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis vertical de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional en el horizonte optimista, en primer lugar cabe destacar que como coste de ventas también se han considerado los costes que varían según el volumen de actividad de la sociedad. En el caso de Vidal Gestión, S.L.U. los costes variables serán dos, por un lado, los correspondientes a la remuneración del comercial perfil 1 y, por otro lado, el coste de publicidad en el portal web inmobiliario. De esta forma, el coste de ventas del primer ejercicio analizado será del 17,44% sobre el importe neto de la cifra de negocios de la sociedad. Como consecuencia, la sociedad obtiene un Margen Bruto del 82,56% sobre el INCN.

Como gastos de explotación, se han considerado aquellos gastos fijos que no dependen del nivel de actividad de la empresa, tales como el pago del alquiler, la compra de material de oficina, los servicios de limpieza y asesoría laboral, etc. Estos costes son del 13,13% sobre el INCN en el ejercicio 2016. Como consecuencia, se obtiene un VAB del 69,54% sobre el importe neto de la cifra de negocios.

En cuanto a los gastos de personal, se ha considerado la retribución de los tres empleados de la empresa (Director General, secretario y comercial perfil 2). Tal como es posible observar en la Tabla 44, el mayor gasto de la compañía es el gasto destinado a la retribución del personal, el cual es del 54,12% sobre el INCN en el año 2016. Cabe destacar que dicho porcentaje se ha reducido con respecto al horizonte moderado, ya que en el presente horizonte el INCN es superior. Al tratarse de una empresa de servicios, la calidad del personal es determinante y su retribución debe ser acorde a la importancia de las funciones que desempeñan los mismos en la empresa. Al ser el importe de los gastos de personal inferior al VAB, por primera vez se obtiene un EBITDA con signo positivo, respecto a los anteriores horizontes contemplados.

Al descontar las amortizaciones y los gastos financieros del ejercicio, la empresa obtiene un BAI con signo positivo el primer año de funcionamiento. Cabe destacar que tanto el gasto financiero como por amortizaciones del primer ejercicio representa un porcentaje muy reducido sobre el INCN (1,69% y 2,56% respectivamente). Al presentar una base imponible positiva, el primer año se pagará el impuesto de sociedades que asciende a 4.236,95€ y representa un 3,35% sobre el INCN. Como consecuencia de todo lo comentado anteriormente, la empresa obtiene en el año 2016 un resultado del ejercicio positivo por importe de **9.886,23**. Cabe destacar que pese a ser un importe reducido, ya no se obtienen pérdidas el primer año de funcionamiento, tal como ocurría en los anteriores horizontes.

En cuanto al análisis horizontal, cabe destacar que el importe neto de la cifra de negocios de la sociedad incrementa en aproximadamente un 36,44% del ejercicio 2016 al 2017, además éste continúa incrementándose en el tercer año aunque en menor medida. En cuanto al coste de ventas, el porcentaje que el mismo representa sobre el INCN se ve incrementado de forma muy poco significativa. A consecuencia de dicho aumento, el Margen Bruto se ve reducido porcentualmente de manera mínima.

Seguidamente, es posible observar que los gastos de explotación disminuyen de manera absoluta del primer al segundo año de funcionamiento de la sociedad para luego estabilizarse en el tercer año. A consecuencia de lo comentado anteriormente, el VAB aumenta en 2017 y 2018.

En cuanto a los gastos de personal, tal como puede observarse en la Tabla 44, estos no varían con respecto a los del horizonte moderado y permanecen inalterables durante los tres primeros ejercicios de funcionamiento de la sociedad. Estos pasan a representar un porcentaje superior sobre el INCN debido al aumento de éste.

Como consecuencia de lo comentado anteriormente, el EBITDA del año 2017 es positivo y muy superior al del ejercicio anterior, representando ahora un 33,94% sobre el INCN. También es positivo el EBITDA del tercer año, representando un 43,56% sobre el importe neto de la cifra de negocios de ese ejercicio.

Por otro lado, la amortización permanece invariable, aunque ésta pasa a representar un porcentaje inferior sobre el INCN en los años 2017 y 2018 debido al incremento del mismo.

También es posible observar como los gastos financieros van disminuyendo durante los ejercicios siguientes, lo que provoca junto con el aumento del INCN que estos representen un porcentaje cada vez más pequeño sobre el mismo.

En el ejercicio 2017, también se pagará impuesto sobre sociedades y el mismo ascenderá a 16.171,12€ y representa un 9,37% sobre el INCN de ese año. En el ejercicio 2018 también se pagará el impuesto sobre sociedades que ascenderá a 27.151,67€ y representará un 12,45% sobre el INCN en el año 2018.

Finalmente, se obtiene un resultado del ejercicio positivo en los años 2017 y 2018, ascendiendo el del segundo año a **37.732,62** (21,86% sobre el INCN) y en el tercer año a un **63.353,89** (29,06% sobre el INCN).

7.6.4 Balance de situación previsional

En la *Tabla 45* es posible visualizar el balance de situación previsional de Vidal Gestión, S.L.U. para los sus tres primeros años de funcionamiento para un horizonte optimista:

Tabla 45: Balance de situación previsional Horizonte optimista

ACTIVO	2016	2017	2018
A) ACTIVO NO CORRIENTE	17.718,85	14.477,70	11.236,55
I. Inmovilizado intangible	1.916	972	29
206. Aplicaciones informáticas	2.860	2.860	2.860
280. Amortización acumulada del inmovilizado intangible	-943,8	-1887,6	-2831,4
II. Inmovilizado material	15.802,65	13.505,30	11.207,95
215. Otras instalaciones	670	670	670
216. Mobiliario	2.181	2.181	2.181
217. Equipos para procesos de información	3.249	3.249	3.249
218. Elementos de transporte	12.000	12.000	12.000
281. Amortización acumulada del inmovilizado material	-2.297,35	-4.594,70	-6.892,05
B) ACTIVO CORRIENTE	49121,09	97526,306	160482,588
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	49121,09	97526,306	160482,588
TOTAL ACTIVO	66.839,94	112.004,01	171.719,14

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2016	2017	2018
A) PATRIMONIO NETO	31.886,23	69.618,84	123.086,51
A-1) Fondos propios	31.886,23	69.618,84	123.086,51
I. Capital	22.000	22.000	22.000
100. Capital social	3.000	3.000	3.000
118. Aportaciones de socios o propietarios	19.000	19.000	19.000
V. Resultados de ejercicios anteriores	0	9.886,23	37.732,62
120. Remanente	0	9.886,23	37.732,62
VII. Resultado del ejercicio	9.886,23	37.732,62	63.353,89
129. Resultado del ejercicio	9.886,23	37.732,62	63.353,89
B) PASIVO NO CORRIENTE	26.214,04	21.480,96	16.505,72
II. Deudas a largo plazo	26.214,04	21.480,96	16.505,72
170. Deudas a largo plazo con entidades de crédito	26.214,04	21.480,96	16.505,72
C) PASIVO CORRIENTE	8.739,67	20.904,20	32.126,91
III. Deudas a corto plazo	4.502,72	4.733,08	4.975,24
520. Deudas a corto plazo con entidades de crédito	4.502,72	4.733,08	4.975,24
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	4236,954	16171,122	27151,668
475. Hacienda pública acreedora por conceptos fiscales	4236,954	16171,122	27151,668
TOTAL DE PATRIMONIO NETO Y PASIVO	66.839,94	112.004,01	171.719,14

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 46, se ha calculado el Fondo de Maniobra para cada uno de los ejercicios analizados, siendo el mismo la diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente.

Tabla 46: Fondo de Maniobra - Horizonte optimista

FONDO DE MANIOBRA	2016	2017	2018
AC-PC	40.381,42	76.622,10	128.355,68

Fuente: Elaboración propia

A priori, que la sociedad presente un fondo de maniobra positivo durante los tres primeros años de funcionamiento podría considerarse un aspecto positivo, ya que esto significa que no existirán problemas para atender las deudas a corto plazo con los activos de mayor liquidez. Sin embargo, que el fondo de maniobra del ejercicio sea superior al pasivo corriente del mismo puede indicar una posible ociosidad de los activos y, por tanto, una pérdida de rentabilidad.

La empresa deberá tener este aspecto en cuenta con el objetivo de sacar el mayor partido posible a sus activos líquidos.

Por otro lado, en la *Tabla 47* se han calculado los porcentajes que representan cada masa patrimonial con respecto a su total, permitiendo llevar a cabo un análisis en términos relativos de las mismas.

Tabla 47: Porcentajes de masas patrimoniales Activo y PN + Pasivo - Horizonte optimista

	2016	2017	2018
Activo no corriente	26,51%	12,93%	6,54%
Activo corriente	73,49%	87,07%	93,46%
TOTAL ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio neto	47,71%	62,16%	71,68%
Pasivo no corriente	39,22%	19,18%	9,61%
Pasivo corriente	13,08%	18,66%	18,71%
TOTAL PN Y PASIVO	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Tal como es posible observar en la *Tabla 47*, en el ejercicio 2016 la masa patrimonial predominante del activo es el activo corriente y durante los ejercicios posteriores, se produce un aumento del activo corriente acompañado de una reducción del activo no corriente en términos porcentuales.

Por otro lado, en el primer y segundo ejercicio la masa patrimonial predominante del PN y pasivo es el patrimonio neto. Esta situación se acrecienta en los ejercicios posteriores, ya que se va incrementando el patrimonio neto en términos porcentuales a la vez que el pasivo no corriente se ve reducido y el pasivo corriente se estabiliza, incrementándose de manera muy poco significativa en términos relativos.

7.6.5 Análisis de ratios

Un **ratio** es el cociente entre dos magnitudes que tienen cierta relación y por ese motivo se comparan. El valor de dichos ratios, se considera más significativo que el de cada una de las magnitudes por separado, o aporta información complementaria a la de las mismas.

Algunas de sus aplicaciones son las de ayudar al diagnóstico, evaluar la gestión y contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación.

Ratios de liquidez

A partir del análisis de los ratios de liquidez es posible diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Los ratios de liquidez calculados para un horizonte pesimista aparecen en la *Tabla 48*:

Tabla 48: Ratios de liquidez horizonte optimista

Ratio	2016	2017	2018	Indicadores
Liquidez = AC/PC	5,62	4,67	5,00	1,5
Tesorería= (Realizable+Efectivo)/PC	5,62	4,67	5,00	1
Disponibilidad= Efectivo/PC	5,62	4,67	5,00	0,2-0,3

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que los tres ratios presentan el mismo valor ya que durante los tres primeros años el activo corriente de la empresa está únicamente por efectivo. En cuanto a los valores obtenidos de los ratios:

- El **ratio de liquidez** se considera correcto cuando toma un valor de aproximadamente 1,5. Tal como puede observarse en la *Tabla 48*, en los tres ejercicios estudiados el valor que toma dicho ratio es superior. Esto indica la posibilidad de la existencia de activos ociosos con su consecuente pérdida de rentabilidad, tal como se indicó en el análisis del fondo de maniobra.

- El **ratio de tesorería** se considera correcto cuando toma un valor aproximado a 1. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. dicho ratio toma un valor superior a la unidad en los tres ejercicios estudiados. Este hecho supone un exceso de liquidez, lo que podría significar falta de rentabilidad.
- El **ratio de disponibilidad** es considerado como óptimo cuando su valor medio aproximado se encuentra dentro del intervalo 0,2-0,3. En este caso, la empresa obtiene un valor muy superior en los tres primeros años de estudio. Este hecho también podría suponer una posible pérdida de rentabilidad.

En definitiva, los ratios de liquidez determinan que la empresa dispone de un activo corriente superior al pasivo corriente durante los tres ejercicios analizados y este hecho podría significar una pérdida de rentabilidad. La empresa deberá tener en cuenta esta cuestión e intentar aprovechar sus activos líquidos de la mejor forma posible para obtener una mayor rentabilidad de los mismos.

Ratios de endeudamiento

Los ratios de endeudamiento, informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta. En la Tabla 49 se han calculado los ratios de endeudamiento para un horizonte pesimista:

Tabla 49: Ratios de endeudamiento Horizonte optimista

Ratio	2016	2017	2018	Indicadores
Endeudamiento= PAS/(PN+PAS)	0,52	0,38	0,28	0,4-0,6
Autonomía= PN/PAS	0,91	1,64	2,53	0,7-1,5
Solvencia= ACT/PAS	1,91	2,64	3,53	1
Calidad de la deuda= PC/PAS	0,25	0,49	0,66	Mejor cuanto menor sea el ratio
Gastos financieros sobre ventas= GF/INCN	0,02	0,01	0,01	0,04-0,05
Coste de la deuda= GF/PAS con coste	0,07	0,05	0,06	A menor ratio, deuda más barata
Cobertura de gastos financieros= BAI/ GF	7,59	38,60	76,22	1

Fuente: Elaboración propia

- El **ratio de endeudamiento** presenta un valor óptimo cuando oscila dentro del intervalo 0,4-0,6. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. dicho ratio en el año 2016 presenta un valor de 0,52, encontrándose dentro del intervalo óptimo. En los ejercicios posteriores, este ratio se reduce por debajo del citado intervalo, lo cual indica que la empresa dispone de autonomía financiera, además de encontrarse poco endeudada.
- El **ratio de autonomía** debe presentar un valor incluido en el intervalo 0,7-1,5. En cuanto a su interpretación es complementaria a la del anterior ratio, ya que indica el nivel de autonomía financiera que presenta la empresa. Tal como se puede comprobar, la empresa goza de autonomía financiera durante los tres ejercicios considerados.
- El **ratio de solvencia** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Para que el valor sea considerado óptimo debe ser superior a la unidad. En el caso de la empresa objeto de estudio, para los tres primeros años de actividad este ratio presenta valores superiores a la unidad lo cual indica que la empresa consta de activos suficientes para hacer frente a la totalidad de su deuda. Además, el valor del ratio se va incrementando cada año, lo cual es un aspecto positivo.
- En cuanto al **ratio de calidad de la deuda**, cuanto menor sea el valor que éste presente, mejor calidad de la deuda en cuanto al plazo se refiere. En los tres años estudiados el ratio toma valores pequeños y cercanos a cero, lo cual indica que la deuda es de buena calidad en cuanto al plazo. Tal como se puede observar, el ratio aumenta cada año a consecuencia de un aumento superior del total de pasivo frente al aumento del pasivo corriente.
- El **ratio de gastos financieros sobre ventas** presenta un valor óptimo cuando éste oscila entre 0,04-0,05. En el caso de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. este valor se encuentra por debajo del intervalo en los tres ejercicios, incluso este se reduce del ejercicio 2016 al 2017. Esto indica que los gastos financieros no son excesivos.
- El **ratio de coste de la deuda** indica que a un menor valor del ratio, la deuda se considera más barata. En el año 2016 el ratio toma un valor de 0,07, el cual se reduce en el año siguiente, para volver a incrementarse en 2018. Sin embargo, se puede afirmar que en los tres años estudiados el ratio toma valores reducidos, lo cual indica que la empresa dispone de una deuda barata.
- En cuanto al **ratio de cobertura de los gastos financieros**, para que se considere un valor óptimo del ratio, éste debe ser superior a la unidad. En todos los ejercicios considerados es superior a la unidad, lo cual indica que es posible hacer frente a los gastos financieros de la empresa con el BAII.

Además, el valor del ratio aumenta considerablemente en estos dos años, de manera que cada vez existe mayor cobertura de los gastos financieros.

En definitiva, el estudio de los ratios de endeudamiento indica que en el presente horizonte ya no se observa un primer ejercicio económico con grandes dificultades financieras ya que la empresa puede hacer frente a sus gastos, consta de autonomía financiera y un endeudamiento reducido.

Asimismo, en general los ratios indican una adecuada solvencia, unos gastos financieros poco excesivos y una deuda barata y de buena calidad en cuanto al plazo se refiere.

Ratios de rotación de activos

Los ratios de rotación de activos estudian el rendimiento que se obtiene de los activos. Su valor ideal es el más alto posible, ya que esto indica una menor inversión en activo para lograr alcanzar una determinada cifra de ventas (*Tabla 50*).

Tabla 50: Ratios de rotación de activos Horizonte optimista

Ratio	2016	2017	2018
Rotación de Activo= INCN/ACT	1,89	1,54	1,27
Rotación de ANC= INCN/ANC	7,14	11,92	19,40
Rotación de AC= INCN/AC	2,58	1,77	1,36

Fuente: Elaboración propia

Tal como es posible observar en la tabla anterior, los ratios de rotación de activos calculados para los tres primeros años de funcionamiento de la sociedad son superiores a la unidad lo cual es un aspecto positivo que refleja una buena productividad de los activos de la sociedad.

- El **ratio de rotación de activo total** decrece debido a que el incremento del total del activo es superior al incremento del INCN.

- En cuanto al **ratio de rotación de activo no corriente**, este se ve incrementado durante los tres ejercicios debido al aumento del INCN sumado a la reducción de activo no corriente.

- El **ratio de rotación de activo corriente** se reduce debido a que el incremento de dicho activo es superior al incremento del INCN.

Ratios de rentabilidad

La **rentabilidad económica** o rendimiento, también conocida como ROI o ROA, permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. En el cálculo de dicho ratio, se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo. Un mayor valor del ratio supone un incremento en la productividad del activo.

La **rentabilidad financiera**, también denominada ROE, mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. Al menos debe ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas (no debe existir coste de oportunidad).

En la *Tabla 51* se han calculado los ratios de ambas rentabilidades:

Tabla 51: Ratios de rentabilidad - Horizonte optimista

Ratio	2016	2017	2018
Rentabilidad económica o rendimiento= BAI/ACT	0,24	0,49	0,53
Rentabilidad financiera= RESULTADO/PN	0,31	0,54	0,51

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto a la **rentabilidad económica**, en la totalidad de ejercicios considerados existe un rendimiento positivo. Además, el mismo se ve incrementado debido a que el incremento del BAI es superior al incremento del activo total.
- En cuanto a la **rentabilidad financiera**, en todos los ejercicios la sociedad obtiene una rentabilidad financiera positiva debido a que la misma ha conseguido generar un resultado positivo en el ejercicio.

Dicha rentabilidad aumenta en el año 2017 ya que el resultado del ejercicio aumenta en mayor medida que el patrimonio neto y se reduce de manera poco significativa en el 2018 debido a que el aumento de patrimonio neto durante ese ejercicio es superior al incremento del resultado del ejercicio.

Capítulo 8:

Conclusiones

8. CONCLUSIONES

Tras la elaboración del presente plan de empresa para la creación, desarrollo y estudio de la viabilidad económico-financiera de una gestoría inmobiliaria en la Costa Brava, es posible obtener determinadas conclusiones con respecto a cada uno de los capítulos o apartados del plan:

- ❖ **Capítulo 1:** Tras la realización del primer apartado del proyecto, se ha podido comprobar que prácticamente la totalidad de asignaturas cursadas en la carrera de Administración y Dirección de Empresas impartida en la Universidad Politécnica de Valencia han sido esenciales para adquirir los conocimientos necesarios para elaborar el presente TFG. Además, la realización de prácticas externas ha resultado fundamental para conocer de primera mano el funcionamiento interno de una gestoría inmobiliaria y conocer mejor el sector en el que se encuentra.

- ❖ **Capítulo 2:** Tras el estudio de los antecedentes del sector inmobiliario en España, ha sido posible comprender cuáles han sido los problemas que ha acarreado dicho sector durante los últimos años. Además, se han conocido las causas del popular auge inmobiliario acontecido en España que finalizó con la explosión de la llamada “*burbuja inmobiliaria*”, con las correspondientes consecuencias negativas que todo ello supuso para el país. Asimismo, se ha podido comprobar como el sector muestra incipientes signos de mejora y buenas expectativas de recuperación. Finalmente, ha sido posible corroborar el alto atractivo turístico que particularmente presenta Cataluña y, en especial, la zona de la Costa Brava.

- ❖ **Capítulo 3:** El análisis estratégico ha permitido conocer el entorno de la empresa, destacando ciertos aspectos relevantes del mismo tales como el incentivo de la cultura emprendedora, el entorno tecnológico favorable, la tendencia emocional del consumidor en sus compras, etc.
Asimismo, existen pocas barreras de entrada y salida en el mercado, aunque es posible que los nuevos competidores se muestren reticentes a adentrarse en el sector como consecuencia de la crisis inmobiliaria acontecida no muchos años atrás. También se recalcó la importancia de llevar a cabo una estrategia de diferenciación para proporcionar valor añadido a los clientes y mostrarle las ventajas que supone acudir a un profesional del sector.
En cuanto al análisis DAFO, es posible afirmar que existen mayores oportunidades que amenazas y también mayores fortalezas que debilidades, lo cual ha servido de incentivo para depositar una mayor confianza en el proyecto. Asimismo, a través del análisis CAME se ha pretendido corregir las debilidades y afrontar las amenazas existentes.

Tras el análisis de la Competencia, y en particular de los puntos fuertes y débiles de la misma, ha sido posible determinar la necesidad de que la empresa Vidal Gestión S.L.U. cuente con una serie de características indispensables que tratarán de igualar y mejorar las fortalezas de la competencia y evitar cometer los mismos errores que dichas empresas.

- ❖ **Capítulo 4:** La empresa objeto de estudio asentará su domicilio social en Sant Pere Pescador situado en la provincia de Girona (España). En este capítulo se ha determinado la importancia de que las operaciones y procesos de la empresa se desarrollen de manera eficaz, contribuyendo al buen funcionamiento de la empresa y aumentando las posibilidades de éxito en el mercado. También se ha seleccionado el local donde se establecerá la única oficina de la empresa por su relación calidad-precio y por reunir las condiciones necesarias para desarrollar con éxito la actividad.

Por otro lado, la distribución en planta se ha llevado a cabo de acuerdo a la mejor organización del espacio disponible y con el objetivo de proveer al personal de todo el mobiliario, material y tecnología necesaria para desarrollar su actividad diaria de la forma más agradable posible. Asimismo, se han determinado las pautas para establecer un control interno de calidad para evitar errores, salvaguardar los activos de la empresa y verificar la confiabilidad de los datos contables. Por otro lado, se ha tratado de optimizar los recursos de la empresa para no asumir costes innecesarios, recurriendo a los mejores proveedores e intentando contar siempre con materiales a buen precio y de alta calidad.

- ❖ **Capítulo 5:** Tras la realización del capítulo 5, se ha concluido que la forma jurídica que mejor se adapta a las características de la empresa es la Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, que se rige por la misma normativa que las Sociedades de Responsabilidad Limitada. La sociedad llevará a cabo todos los trámites necesarios con el objetivo de constituir la sociedad de la forma más inmediata y, de esta manera, dar comienzo a su actividad lo antes posible. La denominación social de la empresa será: “Vidal Gestión, servicios inmobiliarios y de gestión, S.L.U.”.

El objeto social de la empresa es la administración de fincas y la intermediación en la compra, venta y arrendamiento no financiero de todo tipo de bienes inmuebles. La duración de la sociedad será indefinida y sus operaciones sociales darán comienzo el mismo día en que quede debidamente constituida y lista para su puesta en funcionamiento. La empresa se constituye con un capital social de 10.000,00 euros, íntegramente suscrito y desembolsado y cuenta con una plantilla formada por 4 trabajadores, incluyendo al Director General. Cada uno de estos trabajadores presenta una determinada formación, experiencia y unas funciones concretas a desempeñar en la empresa.

- ❖ **Capítulo 6:** Para llevar a cabo la estrategia de marketing, se ha tenido en cuenta la naturaleza intangible, carácter inseparable y perecedero y condición de heterogeneidad de los servicios prestados por una gestoría inmobiliaria.

En cuanto al público objetivo de la empresa, éste se define como cualquier persona, tanto residente como no residente, que esté interesada en el alquiler o adquisición de un inmueble situado en la Costa Brava. Asimismo, también serán considerados como público objetivo los propietarios de dichos inmuebles.

En cuanto a la estrategia de servicio, el servicio principal ofrecido por la empresa será el correspondiente a la gestión e intermediación en la compraventa, alquiler y comunidades de propietarios. Asimismo, ofrecerá una amplia variedad de servicios adicionales a los clientes, con el objetivo de proporcionarles valor añadido y para que, de esta forma, decidan recibir los servicios que les ofrece la compañía en lugar de acudir a las empresas de la competencia.

Asimismo, se dispone de la colaboración de ciertas compañías a las que acudirá la empresa en nombre de sus clientes, según los requerimientos de los mismos. Se ha procurado seleccionar a los mejores colaboradores para completar de la mejor forma posible el servicio ofrecido al cliente.

En el estudio de la estrategia del precio, se ha determinado que lo que se tendrá en cuenta ante todo para comercializar una vivienda, será la relación calidad-precio que presenten las mismas. Por otro lado, se han determinado las principales fuentes de ingresos de la sociedad, los honorarios percibidos por los comerciales y la retribución del personal.

En cuanto a la estrategia de comunicación, la misma se centrará en 5 áreas principalmente: El logo, la página web, el portal inmobiliario, las redes sociales, las tarjetas de visita y la inauguración de la empresa.

La estrategia de distribución consistirá en dos tipos de encuentros con el cliente: Encuentros directos (el cliente se desplaza a la oficina de la empresa o es el propio comercial quien se desplaza a la oficina del cliente) y encuentros indirectos (vía telefónica, mediante correo electrónico o a través del portal inmobiliario y la web de la empresa).

Además, se han detectado aquellas zonas críticas y agujeros negros que son imprescindibles tener en cuenta para evitar posibles errores o pérdidas de tiempo para el cliente.

- ❖ **Capítulo 7:** En el capítulo 7 del presente TFG se ha llevado a cabo el análisis económico-financiero de la empresa Vidal Gestión, S.L.U. Para ello, se ha calculado el balance de situación previsional, cuenta de pérdidas y ganancias previsional y ratios para tres tipos de horizontes: moderado, pesimista y optimista. La diferencia que radica en cada horizonte viene dada por los ingresos que obtiene la sociedad y la variación de ciertos gastos soportados por la misma.

En cuanto al **horizonte moderado**, el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias determina que los mayores gastos que soporta la empresa son los gastos de personal, lo cual se trata de un hecho lógico dado que en una empresa de servicios los trabajadores son un factor estratégico clave y de gran importancia. Durante el primer ejercicio estudiado, la empresa es incapaz de hacer frente a la totalidad de sus gastos ya que éstos son superiores a sus ingresos iniciales, lo cual es algo habitual en empresas de primera creación. Esto causa que el resultado del ejercicio para el primer año de estudio, sea negativo. Sin embargo, la situación mejora en los ejercicios posteriores cuando la empresa logra unos beneficios positivos.

En cuanto al Balance, existe un predominio del Activo corriente en cuanto al total de activo, mientras que en el patrimonio neto y pasivo predomina el pasivo no corriente el primer año para luego pasar a ser el patrimonio neto la masa patrimonial predominante. Por otro lado, el Fondo de Maniobra es positivo para los tres ejercicios estudiados.

En cuanto al análisis de ratios, los ratios de liquidez determinan que la empresa dispone de un activo corriente muy superior al pasivo corriente durante los tres ejercicios analizados y este hecho podría significar una pérdida de rentabilidad. La empresa deberá tener en cuenta esta cuestión e intentar aprovechar sus activos líquidos de la mejor forma posible para obtener una mayor rentabilidad de los mismos. Por otro lado, el estudio de los ratios de endeudamiento indica que el primer ejercicio de funcionamiento de la empresa es en el que la misma presenta mayores dificultades, ya que la misma consta de poca autonomía financiera y un endeudamiento excesivo. Sin embargo, esta situación se soluciona en los ejercicios posteriores.

Asimismo, en general la empresa consta de una adecuada solvencia, unos gastos financieros poco excesivos y una deuda barata y de buena calidad en cuanto al plazo se refiere. Los ratios de rotación son adecuados para los tres años considerados y determinan una adecuada productividad de los activos. La rentabilidad no se ha calculado para el año 2016, ya que los resultados son negativos, sin embargo los años siguientes tanto la rentabilidad económica como financiera son positivas, lo cual es un aspecto beneficioso para la sociedad.

En cuanto al **horizonte pesimista**, el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias determina que los gastos del personal son los gastos más elevados durante los tres ejercicios estudiados. Al partir de unos ingresos inferiores a los del horizonte moderado para hacer frente a dichos gastos, en el ejercicio 2016 se incurre en pérdidas y en el 2017 el resultado del ejercicio es muy reducido. Sin embargo, dicha situación mejora en el tercer ejercicio 2018 debido a que la empresa consigue incrementar sus ingresos y, por tanto, es capaz de hacer frente a los gastos del ejercicio obteniendo finalmente un resultado positivo superior al del año anterior.

En el Balance de situación previsional, existe inicialmente un predominio del Activo no corriente para luego pasar a predominar el activo corriente sobre el total del activo.

En cuanto al patrimonio neto y pasivo en los dos primeros años se obtiene un patrimonio neto muy reducido, pasando a predominar la deuda a largo plazo. Sin embargo, en el ejercicio 2018 el patrimonio neto comienza a crecer y pasa a ser la masa patrimonial predominante. Por otro lado, el Fondo de Maniobra es positivo para los tres ejercicios estudiados.

En cuanto al cálculo de ratios, los ratios de liquidez determinan que la empresa dispone de un activo corriente superior al pasivo corriente durante los tres ejercicios analizados y este hecho podría significar una pérdida de rentabilidad. La empresa deberá tener en cuenta esta cuestión e intentar aprovechar sus activos líquidos de la mejor forma posible para obtener una mayor rentabilidad de los mismos.

El estudio de los ratios de endeudamiento indica que en los dos primeros ejercicios de funcionamiento de la empresa es en el que la misma presenta mayores dificultades, ya que consta de poca autonomía financiera y un endeudamiento excesivo. Sin embargo, esta situación se soluciona en el ejercicio 2018.

Asimismo, en general los ratios indican una adecuada solvencia, unos gastos financieros poco excesivos y una deuda barata y de buena calidad en cuanto al plazo se refiere.

Los ratios de rotación son adecuados para los tres años considerados y determinan una adecuada productividad de los activos. La rentabilidad no se ha calculado para el año 2016, ya que los resultados son negativos, sin embargo los años siguientes tanto la rentabilidad económica como financiera son positivas, lo cual es un aspecto beneficioso para la sociedad.

En cuanto al **horizonte optimista**, en el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional es posible observar que, al igual que ocurría en los anteriores horizontes, los gastos de personal siguen siendo predominantes durante los tres ejercicios estudiados. En el año 2016, al partir de un INCN superior, es posible hacer frente a todos los gastos en los que incurre la sociedad dando lugar a un resultado del ejercicio positivo, cosa que no ocurría en los anteriores horizontes. Además, dicho ejercicio se incrementa en los años posteriores.

En cuanto al balance de situación previsional, la masa patrimonial predominante del activo es el activo corriente en 2016 y aumenta en los ejercicios posteriores. En el Patrimonio neto y Pasivo, la masa patrimonial predominante es el Patrimonio Neto, que también se ve incrementado en los ejercicios posteriores. Por otro lado, el Fondo de Maniobra es positivo para los tres ejercicios estudiados.

En cuanto al análisis de los ratios, los ratios de liquidez determinan que la empresa dispone de un activo corriente superior al pasivo corriente durante los tres ejercicios analizados y este hecho podría significar una pérdida de rentabilidad.

La empresa deberá tener en cuenta esta cuestión e intentar aprovechar sus activos líquidos de la mejor forma posible para obtener una mayor rentabilidad de los mismos. Por otro lado, el estudio de los ratios de endeudamiento indica que la empresa consta de autonomía financiera y un endeudamiento reducido.

Asimismo, en general los ratios indican una adecuada solvencia, unos gastos financieros poco excesivos y una deuda barata y de buena calidad en cuanto al plazo se refiere. Los ratios de rotación son adecuados para los tres años considerados y determinan una adecuada productividad de los activos. Los ratios de rentabilidad han podido calcularse para los tres años considerados y es posible observar que tanto la rentabilidad económica como financiera son positivas, lo cual es un aspecto beneficioso para la sociedad.

Tras el análisis realizado destinado a comprobar la viabilidad del presente proyecto, en general es posible concluir que es muy probable que existan dificultades para hacer frente a la totalidad de los gastos en los que incurre la misma durante el primer ejercicio de funcionamiento, aunque dichos gastos no sean sobredimensionados. Sin embargo, este hecho es algo habitual en empresas que comienzan su actividad ya que normalmente debe transcurrir un tiempo hasta que la misma logre hacerse un hueco en el mercado y consiga captar clientes e incrementar sus ingresos. Asimismo, tal como se puede extraer del análisis realizado, las expectativas de crecimiento del sector acompañadas de la puesta en práctica de las estrategias planteadas en el apartado 6 del presente TFG, derivan en unos buenos resultados en los ejercicios posteriores que se traducen en la generación de beneficios positivos. De esta manera, también resulta muy probable que la empresa logre gozar de autonomía financiera, solvencia, liquidez y productividad de sus activos, además de conseguir una buena rentabilidad económica y financiera.

Por todos estos motivos, se concluye el presente trabajo afirmando que la propuesta de negocio anteriormente analizada resulta viable dados los resultados obtenidos, ya que la empresa finalmente es capaz de superar sus dificultades iniciales en cada uno de los horizontes planteados.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA TRIBUTARIA (2015). Información sobre tributación.
<<http://www.agenciatributaria.es/>>
<http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Informacion_institucional/Campanias/IRPF_permanente/Informacion_general/Cuestiones_destacadas/reten_ingresos_cuenta_IRPF.pdf>
[Consulta: 05 de Junio de 2015]

AGUILERA, F., NAREDO, J.M. (2009). *Economía, poder y megaproyectos*. Lanzarote: Fundación César Manrique.

ALCAIDE, J.C., SORIANO, C. (2006). *Marketing de servicios profesionales: Guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales*. Madrid: Pirámide.

ARRABE ASESORES (2015). Definición de gestoría.
<<http://www.arrabeasesores.es/inicio.aspx>> [Consulta: 20 de Marzo de 2015]

ASOCIACION AMERICANA DE MARKETING (2008). Definición de marketing.
<<https://www.ama.org/search/pages/results.aspx?k=MARKETING> [Consulta: 16 de mayo de 2015]

Auge y crisis de la vivienda en España (2008), vol.5., noviembre de 2008. Barcelona: Seminario de economía crítica Taifa.

AXESOR (2015). *Informes de empresas*. <www.axesor.es>. [Consulta: 21 de Abril de 2015]

BANXICO. Banco de México. Créditos subprime.
<<http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/fichas/actividad-financiera/%7B4E2D9308-710F-D6C2-71A0-79D540690807%7D.pdf>>
[Consulta: 28 de Febrero de 2015]

BORGIA, S. Y DELGADO, A. (2009) Evolución de las políticas de vivienda en España. Comparativa con la UE-15. Ávila: Universidad Católica de Ávila.
<http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/57_02.pdf [Consulta: 19 de Febrero de 2015]

CIRCE. Centro de Información y Red de Creación de Empresas. (2015) Información Sociedades de Responsabilidad Limitada y trámites administrativos para su constitución y puesta en marcha.

<<http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>>

[Consulta: 18 de Enero de 2015]

CUTILLAS, A., MACIÁ, E., SERRA, J. (2010) *Selección de personal: gestión de los recursos humanos*. Madrid: Intertraining S.L.

EIGLIER, P. Y LANGEARD, E. *Servucción: el marketing de servicios*. Marseille: McGraw-Hill.

EINFORMA (2015). Información de empresas. <<http://www.einforma.com/>> [Consulta: 01 de Abril de 2015]

EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA (2015). *Constituir una empresa inmobiliaria*.

<<http://www.empresaeiniciativaemprededora.com/?Montar-una-Inmobiliaria&artpage=2-3>>

[Consulta: 5 de Febrero de 2015]

ESCUDE, S. (2011). *Plan de empresa para la creación de una Sociedad Gestora de Entidades de Capital Riesgo (SGECR) en Valencia*. M^a Amparo Baviera Puig. Proyecto final de carrera. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

España. Decreto de 8 de febrero de 1946 por el que se aprueba la nueva redacción oficial de la Ley Hipotecaria. BOE, 27 de febrero de 1946, Núm. 58, p. 1518-1554

España. Ley 4/2013, de 4 de junio, de medidas de flexibilización y fomento del mercado del alquiler de viviendas. BOE, 5 de junio de 2013, Núm. 134, p. 42244-42256.

España. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. BOE, 28 de septiembre de 2013, Núm. 233, p. 78787- 78882.

España. Ley 19/2009, de 23 de noviembre, de medidas de fomento y agilización procesal del alquiler y de la eficiencia energética de los edificios. BOE, 24 de noviembre de 2009, Núm. 283, p. 99625-99633.

España. Ley 29/1994, de 24 de noviembre, de Arrendamientos Urbanos. BOE, 25 noviembre 1994, Núm. 282, p. 36129-36146.

España. Real Decreto 297/1996, de 23 de febrero, sobre inscripción en el Registro de la Propiedad de los Contratos de Arrendamientos Urbanos. BOE, 14 marzo 1996, Núm. 64, p. 10138-10139.

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE, 3 de julio de 2010, Núm. 161, p. 58472-58594.

España. Resolución de 28 de abril de 2014, de la Dirección General de Empleo por la que se registra y publica el V Convenio colectivo estatal para las empresas de gestión y mediación inmobiliaria. BOE, 13 de mayo de 2014, Núm. 116, p. 37513-37562.

ESTEBAN, A. et al. (2008). Principios de Marketing. Madrid: ESIC.

GESTORÍA. (2015) *Definición de gestoría inmobiliaria*.

<<http://gestoria.com.es/inmobiliaria>>

[Consulta: 20 de Enero de 2015]

Grupo Editorial El Derecho y Quantor (2013). *Guía práctica de las sociedades de responsabilidad limitada*. Madrid: El Derecho Editores, S.A.

HABITACLIA (2015). Portal Web Inmobiliario. <www.habitaclia.com [Consulta: 03 de Mayo de 2015]

HARVARD BUSINESS REVIEW (2015). Chat online. <<https://hbr.org/>> [Consulta: 01 junio de 2015]

HEBRUN. (2011) El mercado inmobiliario.

[Consulta: 28-01-2015]

< <https://hebrun.wordpress.com/2011/05/12/mercado-inmobiliario/>>.

IDEALISTA (2015). Portal Web Inmobiliario. <<http://www.idealista.com/>> [Consulta: 07 de Mayo 2015]

IDESCAT (2014). Turistas extranjeros en Cataluña periodo 2010-2014 según país de origen. <<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=569&lang=es>> [Consulta: 1 de Marzo de 2015].

IDESCAT (2015). Padrón municipal de habitantes Sant Pere Pescador. <<http://www.idescat.cat/emex/?id=171788&lang=es> [Consulta: 14 de Abril de 2015]

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. (2010) *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Educación.

LEXTIME ABOGADOS (2015). Propiedad horizontal y propiedad vertical. <<http://www.lextime-abogados.com/propiedad-horizontal-y-vertical/>>. [Consulta: 17 de Marzo de 2015]

MALO DE MOLINA, J.L. (2015). El papel del sector inmobiliario en la economía española. Madrid: Fundación de Estudios Inmobiliarios. <<http://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/estudios/Arc/fic/estu280415.pdf>> [Consulta: 25 de Mayo de 2015]

MARTINEZ, D., MILLA, A. (2012) *Metas estratégicas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

MARTINEZ, D., MILLA, D. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

MATEO, B. (2012). La verdad sobre el mercado inmobiliario español. Morata de Tajuña: Editorial manuscritos.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2015). Información sobre tipos de cotización. <http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm> [Consulta: 03 de Junio de 2015]

MINISTERIO DE FOMENTO (2015) El sector inmobiliario. <http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/> [Consulta: 12 de Marzo de 2015]

MOLINA, A. (2014). *Análisis de la rentabilidad del mercado inmobiliario como alternativa de inversión en España*. Proyecto final de carrera. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

NAREDO, J.M, CARPINTERO, O. (2010). *Patrimonio inmobiliario y financiero de los hogares: tendencias y convergencia española con estándares europeos*, en VVAA, *Ahorro familiar en España*, Papeles de la Fundación de Estudios Financieros, nº 39.

NAREDO, J.M., GARCÍA, R. (2008). *Estudio sobre la ocupación del suelo por usos urbano-industriales aplicado a la Comunidad de Madrid (1956-1980-2005)*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

NAREDO, J.M., MONTIEL, A. (2011). *El modelo inmobiliario español y su culminación en el caso valenciano*. Barcelona: Icaria editorial.

NEIRA, J.A. (2010). *Cómo Preparar El Plan De Empresa*. Madrid: Fundación Confemetal.

OANDA CORPORATION (2015) *Convertor de divisas*.

<<http://www.oanda.com/currency/convert>> [Consulta: 17 de Enero 2015]

ORTEGA, A., ESPINOSA, J.L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Madrid: ESIC.

PLAN GENERAL CONTABLE (2007). Información contable

<<http://www.plangeneralcontable.com/>>

<<http://www.plangeneralcontable.com/?tit=amortizacion-de-inmovilizado-metodo-lineal-o-de-cuotas-fijas&name=Manuales&fid=el0bcac>>

[01 de Junio de 2015]

PROPERTY WIRE (2015). *2015 Set to see strong growth in demand for prime properties in Spain*. <<http://www.propertywire.com/news/europe/spain-demand-overseas-buyers-2015030210211.html>> [Consulta: 4 de Abril de 2015].

REGISTRADORES DE ESPAÑA (2015). *Nota de Prensa - Estadística Inmobiliaria del primer trimestre de 2015*.

<http://www.registradores.org/detalle_notas_prensa.jsp?DS48.PROID=38819>

[Consulta: 12 de Mayo de 2015].

RESTREPO, L.F., RIVERA, H.A. (2006). *Análisis estructural de los sectores estratégicos*. Colombia: Universidad del Rosario.

RIBES, G., HERRERO, A., PERELLÓ, R. (2011). *Los recursos humanos de la empresa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

RODRÍGUEZ, D. (2015). *Qué es un Portal Web Inmobiliario y cuáles son sus características fundamentales*.

<<http://www.danielrodriguez.com.ve/2012/05/14/%C2%Bfque-es-portal-web-inmobiliario-%C2%Bfcuales-son-sus-caracteristicas-fundamentales/>>. [Consulta: 28 de Abril de 2015].

SANCHEZ, J.L. (2012): Teoría y práctica de la auditoría (2 vols.). Madrid: Ed. Pirámide.

SPANISH PROPERTY INSIGHT (2015). *British Lead Foreign Demand To Record Market Share*. <<http://www.spanishpropertyinsight.com/2015/02/28/british-lead-foreign-demand-to-record-market-share/>> [Consulta: 15 de Marzo de 2015]

URBANISMO (2015). Viviendas sociales. <<http://www.urbanismo.com/viviendas-sociales/>> [Consulta: 21 de Enero de 2015].

ANEXOS


ANEXOS

ANEXO 1. Porcentaje de viviendas en alquiler sobre el total de las viviendas familiares.

	Censo 2001	Censo 1991
Andalucía	9,3	12,8
Aragón	10,2	13,1
Principado de Asturias	12,6	18,2
Illes Balears	20,1	22,7
Canarias	16,9	16,6
Cantabria	8,4	12,8
Castilla La-Mancha	6,9	9,7
Castilla y León	8,8	13,6
Cataluña	16,7	23,4
Comunidad Valenciana	8,4	11,5
Extremadura	8,8	12,0
Galicia	10,5	14,7
Comunidad de Madrid	13,7	16,1
Región de Murcia	9,3	10,8
Comunidad Foral de Navarra	7,8	9,5
País Vasco	7,3	10,0
La Rioja	8,5	11,6
Ceuta	20,4	34,4
Melilla	28,2	52,0
TOTAL NACIONAL	11,5	15,1

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

ANEXO 2. Evolución de la producción de cemento en España.

					
2. CEMENTO					
UNIDAD: MILES DE TONELADAS					
PERIODO	PRODUCCION	INCREMENTO DE STOCK	IMPORTACION	EXPORTACION	CONSUMO APARENTE
2014	13.990	-586	322	4.007	10.806
2013	13.731	-78	300	3.040	10.743
2012	15.938	25	380	2.661	13.597
2011	22.179	-152	465	2.321	20.442
2010	26.166	-96	654	2.529	24.454
2009	29.503	-77	728	1.481	28.912
2008	42.082	-254	1.744	1.349	42.696
2007	54.721	171	2.852	1.090	55.998
2006	54.032	-9	3.164	1.127	55.881
2005	50.387	154	2.889	1.447	51.509
2004	46.593	-53	1.930	1.517	48.005
2003	44.756	-60	2.259	1.243	46.224
2002	43.388	30	2.814	1.418	44.120
2001	40.530	428	3.046	1.462	42.056
2000	38.117	98	2.184	2.122	38.436
1999	35.781	88	1.994	3.062	34.626
1998	32.449	-127	1.889	3.471	30.990
1997	27.933	-113	2.559	3.812	26.795
1996	25.406	-35	3.206	3.879	24.728
1995	26.422	277	2.798	3.484	25.459
1994	25.131	-66	2.250	3.440	24.035
1993	22.800	-16	2.513	2.656	22.666
1992	24.630	78	3.247	1.744	26.050
1991	28.005	-82	3.281	2.149	28.797
1990	28.091	-1	2.766	2.291	28.570
1989	27.375	-27	1.156	2.530	26.026
1988	24.372	89	948	2.567	22.672
1987	18.005	-22	241	2.417	15.851
V.anual (1)	-9,08		0,00	-28,39	8,29
V.acumulado (1)	-6,38		0,00	-22,54	6,76
V.interanual (1)	0,27		0,00	18,50	3,75
COMAC, S.L.					

'(1) Las variaciones se han calculado de la siguiente forma:
V. anual: Variación del mes actual respecto al mismo mes del año anterior
V. acumulado: Variación del acumulado en lo que va de año respecto al mismo acumulado del año anterior
V. interanual: Variación de los últimos doce meses respecto a los últimos doce meses anteriores

Fuente: Ministerio de Fomento (2014)

ANEXO 3. Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica (Datos en miles de personas).

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad (en %)	Tasa de paro (en %)
1T 2015	22.899,4	17.454,8	5.444,6	59,45	23,78
4T 2014	23.026,8	17.569,1	5.457,7	59,77	23,70
3T 2014	22.931,7	17.504,0	5.427,7	59,53	23,67
2T 2014	22.975,9	17.353,0	5.622,9	59,63	24,47
1T 2014	22.883,9	16.950,6	5.933,3	59,46	25,93
4T 2013	23.070,9	17.135,2	5.935,6	59,86	25,73
3T 2013	23.173,4	17.230,0	5.943,4	60,04	25,65
2T 2013	23.207,9	17.160,6	6.047,3	60,00	26,06
1T 2013	23.308,4	17.030,2	6.278,2	60,18	26,94
4T 2012	23.360,4	17.339,4	6.021,0	60,23	25,77
3T 2012	23.491,9	17.667,7	5.824,2	60,55	24,79
2T 2012	23.489,5	17.758,5	5.731,0	60,50	24,40
1T 2012	23.433,0	17.765,1	5.667,9	60,31	24,19
4T 2011	23.440,3	18.153,0	5.287,3	60,29	22,56
3T 2011	23.482,5	18.484,5	4.998,0	60,44	21,28
2T 2011	23.466,2	18.622,0	4.844,2	60,44	20,64
1T 2011	23.347,3	18.426,2	4.921,2	60,16	21,08
4T 2010	23.377,1	18.674,9	4.702,2	60,25	20,11
3T 2010	23.404,4	18.819,0	4.585,4	60,37	19,59
2T 2010	23.406,4	18.751,1	4.655,3	60,41	19,89
1T 2010	23.270,5	18.652,9	4.617,7	60,09	19,84
4T 2009	23.225,4	18.890,4	4.335,0	59,99	18,66
3T 2009	23.219,8	19.098,4	4.121,4	60,05	17,75
2T 2009	23.293,4	19.154,2	4.139,6	60,30	17,77
1T 2009	23.302,6	19.284,4	4.018,2	60,39	17,24
4T 2008	23.262,1	19.055,3	3.206,8	60,35	13,79
3T 2008	23.157,1	20.556,4	2.600,7	60,23	11,23
2T 2008	23.032,6	20.646,9	2.385,7	60,07	10,36
1T 2008	22.810,4	20.620,0	2.190,5	59,67	9,60
4T 2007	22.659,9	20.717,9	1.942,0	59,47	8,57
3T 2007	22.559,6	20.753,4	1.806,2	59,50	8,01
2T 2007	22.354,1	20.580,9	1.773,2	59,23	7,93
1T 2007	22.130,8	20.267,5	1.863,2	58,90	8,42

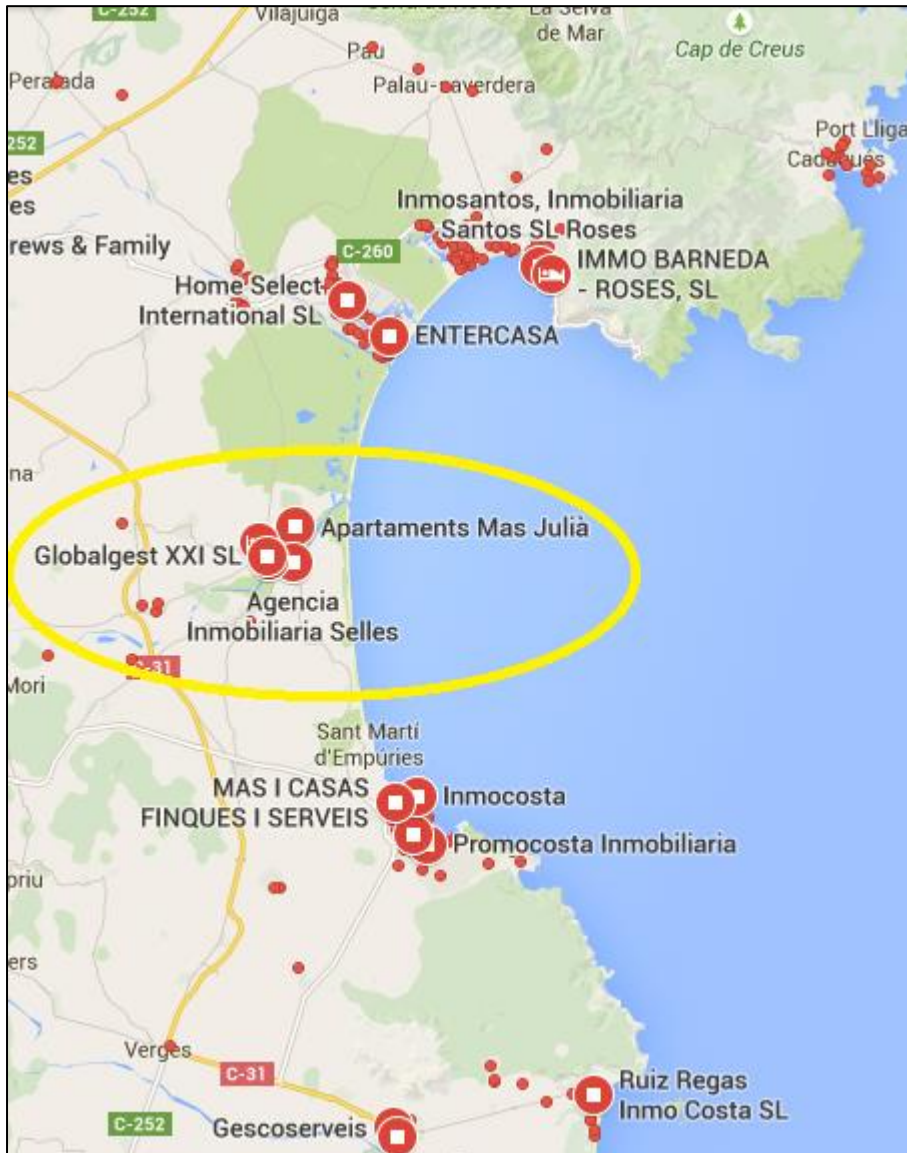
Fuente: INE (2015)

Anexo 4: Mapa de Girona (Costa Brava).



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps (2015)

Anexo 5: Agencias inmobiliarias distribuidas por municipios de la Costa Brava.



Fuente: Google Maps (2015) – Cada punto rojo se corresponde con la ubicación de una agencia inmobiliaria.

Anexo 6: Anuncio e imágenes del local comercial alquilado por Vidal Gestión, S.L.U.



Alquiler Local Comercial en Plaça major, 7. Lo... 450 €
Sant Pere Pescador  [Ver mapa](#)
50m² - 9,00 €/m²  **Avísame si baja**

Local reformado y decorado en la zona comercial del pueblo de Sant Pere pescador....

12 Fotos



Anexo 7: Página web de Vidal Gestión, S.L.U.

Vidal Gestión
Servicios inmobiliarios

INICIO PRIMA ÁREAS DE COMPETENCIA CONTACTO

Nuestro Equipo

Vidal Gestión cuenta con un excelente equipo de profesionales a su disposición, preparados para ofrecerte un servicio personalizado 24 horas. A través de estas páginas, puede encontrar información de interés acerca de nuestro personal y nuestras empresas colaboradoras.

¡CONÓCELOS!

MÁS

Servicios

Vidal Gestión cuenta con una extensa variedad de servicios que comienza por el asesoramiento en la compra y alquiler de inmuebles de todo tipo y la gestión de Comandados de propietarios. Asimismo, ofrecemos múltiples servicios postventa y complementarios.

¡CONOCE NUESTROS SERVICIOS!

MÁS

Contáctanos

PARA UNA CONSULTA GRATIS

931 123 456

Sint Pere Riera 1340 (Girona)
9343...
vidalgestion@gmail.com

Áreas de Competencia

- Ley del Trabajo
- Leyes de Familia
- Leyes Criminalísticas
- Ley de Protección de la Infancia
- Traspasos de Propiedad
- Ley de Vivienda
- Notaría Pública

Noticias y Publicaciones

03/05/2015
Sacyr ha vendido su filial de patrimonio inmobiliario Tosta, a la Socimi Marín Properties por 1.753 millones de euros. La operación "insignia" de forma significativa la posición financiera de Sacyr y consolida a Marín como la mayor Socimi de España.

08/06/2015
Manel Adell compra el Edificio Condeminas para hacer un hotel.
El economista delegado de Desqual ha adquirido el inmueble del Paseo Colón de Barcelona y tramita una licencia hotelera para convertirlo en un establecimiento de alta gama.

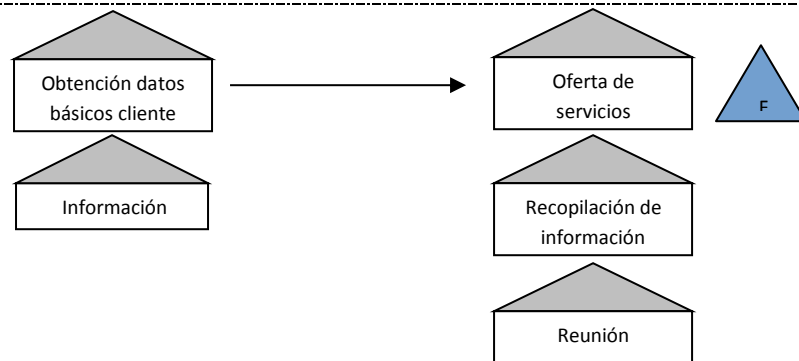
ANEXO 8: Proceso del servicio de compraventa de inmuebles. Empresa Vidal Gestión S.L.

Línea de tiempo – Primer acto - Recepción del cliente:

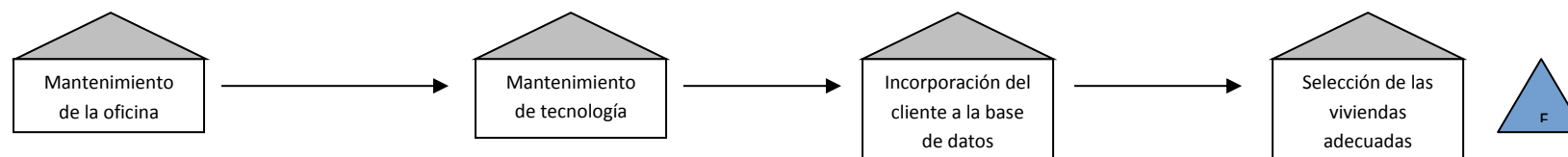
Línea de tiempo



Línea de interacción



Línea de visibilidad

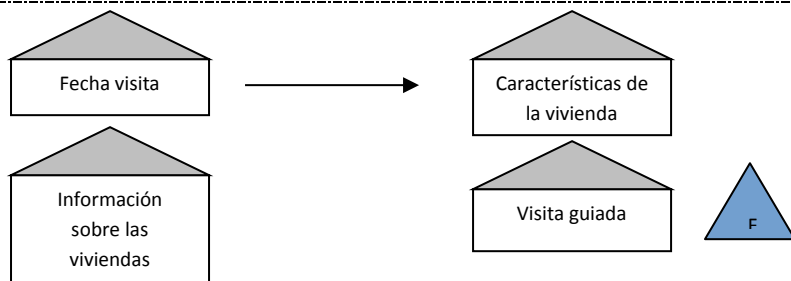


Línea de tiempo – Segundo acto –Visita viviendas:

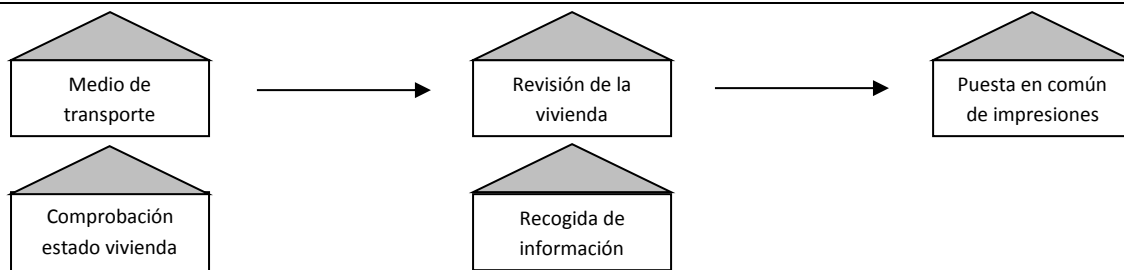
Línea de tiempo



Línea de interacción

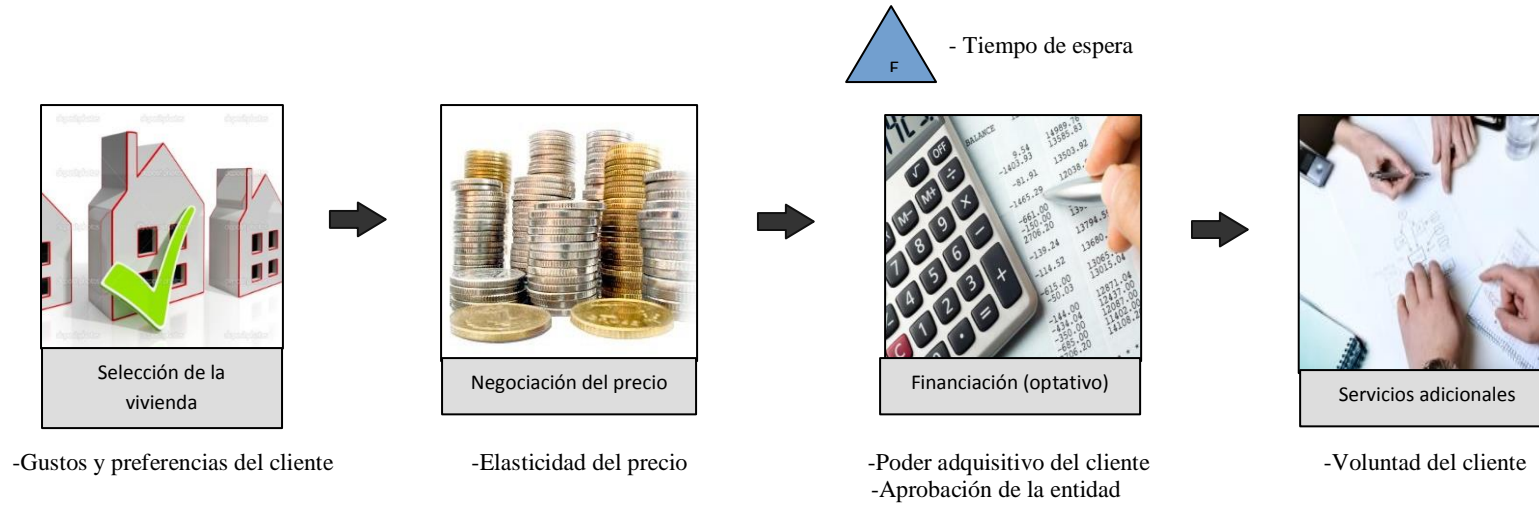


Línea de visibilidad

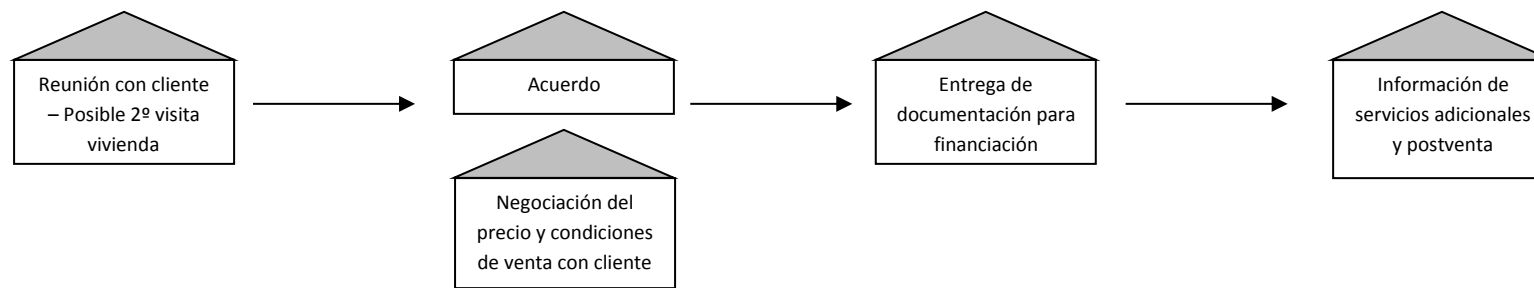


Línea de tiempo – Tercer acto –Negociación:

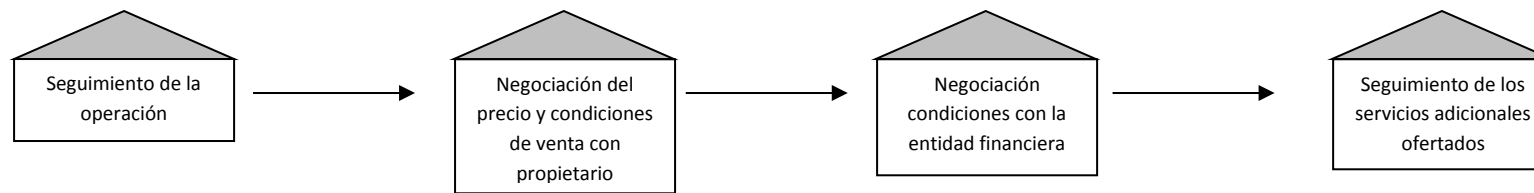
Línea de Tiempo



Línea de interacción



Línea de visibilidad



Línea de tiempo – Cuarto acto – Venta

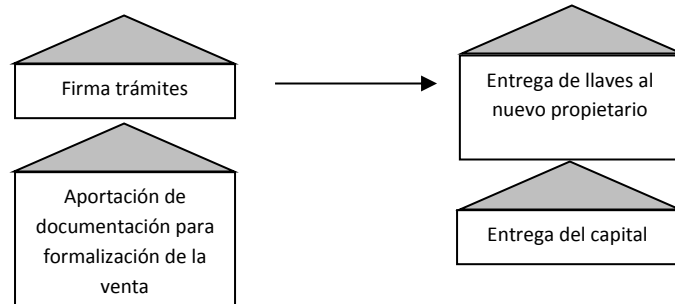
Línea de Tiempo



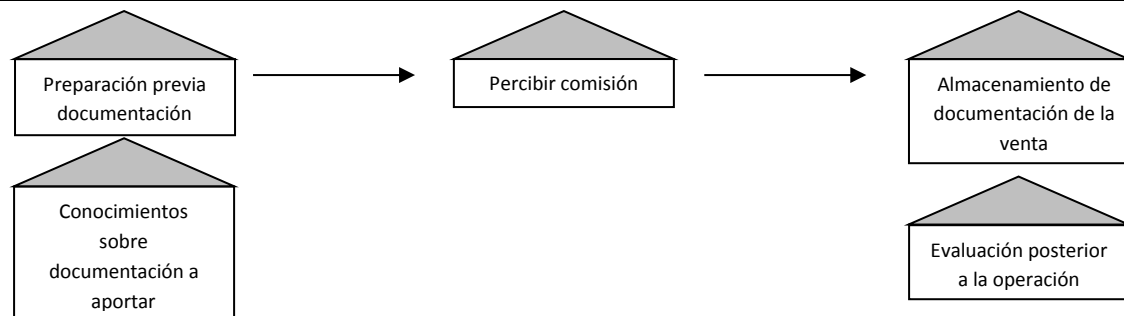
-Acuerdo entre las partes

- Capacidad de trabajo en equipo
- Formato de almacenamiento de datos y documentación
- Formación de los agentes

Línea de interacción



Línea de visibilidad



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Cuadro de amortización del préstamo.

INFORMACIÓN	
Capital prestado	35.000€
Interés anual	5%
Interés efectivo	0,42%
Comisión de apertura	1%
Gastos de estudio	0,40%
Nº cuotas por año	12
Nº de años de amortización	7
Nº periodos de amortización	84
Percepción neta	34.510€
Cuota constante	494,69€

Mes	Periodo	Cta. Mensual	Cta. Intereses	Cta. Amort. Capital	Deuda extinguida	Deuda pendiente	Flujos caja
dic-15	0					35.000,00 €	34.510,00 €
ene-16	1	494,69 €	145,83 €	348,86 €	348,86 €	34.651,14 €	-494,69 €
feb-16	2	494,69 €	144,38 €	350,31 €	699,17 €	34.300,83 €	-494,69 €
mar-16	3	494,69 €	142,92 €	351,77 €	1.050,94 €	33.949,06 €	-494,69 €
abr-16	4	494,69 €	141,45 €	353,24 €	1.404,17 €	33.595,83 €	-494,69 €
may-16	5	494,69 €	139,98 €	354,71 €	1.758,88 €	33.241,12 €	-494,69 €
jun-16	6	494,69 €	138,50 €	356,19 €	2.115,07 €	32.884,93 €	-494,69 €
jul-16	7	494,69 €	137,02 €	357,67 €	2.472,73 €	32.527,27 €	-494,69 €
ago-16	8	494,69 €	135,53 €	359,16 €	2.831,89 €	32.168,11 €	-494,69 €
sep-16	9	494,69 €	134,03 €	360,66 €	3.192,55 €	31.807,45 €	-494,69 €
oct-16	10	494,69 €	132,53 €	362,16 €	3.554,71 €	31.445,29 €	-494,69 €
nov-16	11	494,69 €	131,02 €	363,67 €	3.918,38 €	31.081,62 €	-494,69 €

dic-16	12	494,69 €	129,51 €	365,18 €	4.283,56 €	30.716,44 €	-494,69 €
TOTAL 2016			1.652,72 €	4.283,56 €			
ene-17	13	494,69 €	127,99 €	366,70 €	4.650,27 €	30.349,73 €	-494,69 €
feb-17	14	494,69 €	126,46 €	368,23 €	5.018,50 €	29.981,50 €	-494,69 €
mar-17	15	494,69 €	124,92 €	369,77 €	5.388,27 €	29.611,73 €	-494,69 €
abr-17	16	494,69 €	123,38 €	371,31 €	5.759,57 €	29.240,43 €	-494,69 €
may-17	17	494,69 €	121,84 €	372,85 €	6.132,43 €	28.867,57 €	-494,69 €
jun-17	18	494,69 €	120,28 €	374,41 €	6.506,84 €	28.493,16 €	-494,69 €
jul-17	19	494,69 €	118,72 €	375,97 €	6.882,80 €	28.117,20 €	-494,69 €
ago-17	20	494,69 €	117,15 €	377,54 €	7.260,34 €	27.739,66 €	-494,69 €
sep-17	21	494,69 €	115,58 €	379,11 €	7.639,45 €	27.360,55 €	-494,69 €
oct-17	22	494,69 €	114,00 €	380,69 €	8.020,14 €	26.979,86 €	-494,69 €
nov-17	23	494,69 €	112,42 €	382,27 €	8.402,41 €	26.597,59 €	-494,69 €
dic-17	24	494,69 €	110,82 €	383,87 €	8.786,28 €	26.213,72 €	-494,69 €
TOTAL 2017			1.433,56 €	4.502,72 €			
ene-18	25	494,69 €	109,22 €	385,47 €	9.171,74 €	25.828,26 €	-494,69 €
feb-18	26	494,69 €	107,62 €	387,07 €	9.558,81 €	25.441,19 €	-494,69 €
mar-18	27	494,69 €	106,00 €	388,69 €	9.947,50 €	25.052,50 €	-494,69 €
abr-18	28	494,69 €	104,39 €	390,30 €	10.337,80 €	24.662,20 €	-494,69 €
may-18	29	494,69 €	102,76 €	391,93 €	10.729,74 €	24.270,26 €	-494,69 €
jun-18	30	494,69 €	101,13 €	393,56 €	11.123,30 €	23.876,70 €	-494,69 €
jul-18	31	494,69 €	99,49 €	395,20 €	11.518,50 €	23.481,50 €	-494,69 €
ago-18	32	494,69 €	97,84 €	396,85 €	11.915,35 €	23.084,65 €	-494,69 €
sep-18	33	494,69 €	96,19 €	398,50 €	12.313,86 €	22.686,14 €	-494,69 €
oct-18	34	494,69 €	94,53 €	400,16 €	12.714,02 €	22.285,98 €	-494,69 €

nov-18	35	494,69 €	92,86 €	401,83 €	13.115,85 €	21.884,15 €	-494,69 €
dic-18	36	494,69 €	91,18 €	403,51 €	13.519,36 €	21.480,64 €	-494,69 €
TOTAL 2018			1.203,20 €	4.733,08 €			
ene-19	37	494,69 €	89,50 €	405,19 €	13.924,55 €	21.075,45 €	-494,69 €
feb-19	38	494,69 €	87,81 €	406,88 €	14.331,42 €	20.668,58 €	-494,69 €
mar-19	39	494,69 €	86,12 €	408,57 €	14.739,99 €	20.260,01 €	-494,69 €
abr-19	40	494,69 €	84,42 €	410,27 €	15.150,27 €	19.849,73 €	-494,69 €
may-19	41	494,69 €	82,71 €	411,98 €	15.562,25 €	19.437,75 €	-494,69 €
jun-19	42	494,69 €	80,99 €	413,70 €	15.975,95 €	19.024,05 €	-494,69 €
jul-19	43	494,69 €	79,27 €	415,42 €	16.391,37 €	18.608,63 €	-494,69 €
ago-19	44	494,69 €	77,54 €	417,15 €	16.808,53 €	18.191,47 €	-494,69 €
sep-19	45	494,69 €	75,80 €	418,89 €	17.227,42 €	17.772,58 €	-494,69 €
oct-19	46	494,69 €	74,05 €	420,64 €	17.648,06 €	17.351,94 €	-494,69 €
nov-19	47	494,69 €	72,30 €	422,39 €	18.070,45 €	16.929,55 €	-494,69 €
dic-19	48	494,69 €	70,54 €	424,15 €	18.494,60 €	16.505,40 €	-494,69 €
TOTAL 2019			961,04 €	4.975,24 €			
ene-20	49	494,69 €	68,77 €	425,92 €	18.920,51 €	16.079,49 €	-494,69 €
feb-20	50	494,69 €	67,00 €	427,69 €	19.348,21 €	15.651,79 €	-494,69 €
mar-20	51	494,69 €	65,22 €	429,47 €	19.777,68 €	15.222,32 €	-494,69 €
abr-20	52	494,69 €	63,43 €	431,26 €	20.208,94 €	14.791,06 €	-494,69 €
may-20	53	494,69 €	61,63 €	433,06 €	20.642,00 €	14.358,00 €	-494,69 €
jun-20	54	494,69 €	59,82 €	434,87 €	21.076,87 €	13.923,13 €	-494,69 €
jul-20	55	494,69 €	58,01 €	436,68 €	21.513,55 €	13.486,45 €	-494,69 €
ago-20	56	494,69 €	56,19 €	438,50 €	21.952,04 €	13.047,96 €	-494,69 €
sep-20	57	494,69 €	54,37 €	440,32 €	22.392,37 €	12.607,63 €	-494,69 €

oct-20	58	494,69 €	52,53 €	442,16 €	22.834,52 €	12.165,48 €	-494,69 €
nov-20	59	494,69 €	50,69 €	444,00 €	23.278,52 €	11.721,48 €	-494,69 €
dic-20	60	494,69 €	48,84 €	445,85 €	23.724,38 €	11.275,62 €	-494,69 €
TOTAL 2020			706,50 €	5.229,78 €			
ene-21	61	494,69 €	46,98 €	447,71 €	24.172,08 €	10.827,92 €	-494,69 €
feb-21	62	494,69 €	45,12 €	449,57 €	24.621,66 €	10.378,34 €	-494,69 €
mar-21	63	494,69 €	43,24 €	451,45 €	25.073,10 €	9.926,90 €	-494,69 €
abr-21	64	494,69 €	41,36 €	453,33 €	25.526,43 €	9.473,57 €	-494,69 €
may-21	65	494,69 €	39,47 €	455,22 €	25.981,65 €	9.018,35 €	-494,69 €
jun-21	66	494,69 €	37,58 €	457,11 €	26.438,76 €	8.561,24 €	-494,69 €
jul-21	67	494,69 €	35,67 €	459,02 €	26.897,78 €	8.102,22 €	-494,69 €
ago-21	68	494,69 €	33,76 €	460,93 €	27.358,71 €	7.641,29 €	-494,69 €
sep-21	69	494,69 €	31,84 €	462,85 €	27.821,56 €	7.178,44 €	-494,69 €
oct-21	70	494,69 €	29,91 €	464,78 €	28.286,34 €	6.713,66 €	-494,69 €
nov-21	71	494,69 €	27,97 €	466,72 €	28.753,06 €	6.246,94 €	-494,69 €
dic-21	72	494,69 €	26,03 €	468,66 €	29.221,72 €	5.778,28 €	-494,69 €
TOTAL 2021			438,94 €	5.497,34 €			
ene-22	73	494,69 €	24,08 €	470,61 €	29.692,33 €	5.307,67 €	-494,69 €
feb-22	74	494,69 €	22,12 €	472,57 €	30.164,91 €	4.835,09 €	-494,69 €
mar-22	75	494,69 €	20,15 €	474,54 €	30.639,45 €	4.360,55 €	-494,69 €
abr-22	76	494,69 €	18,17 €	476,52 €	31.115,97 €	3.884,03 €	-494,69 €
may-22	77	494,69 €	16,18 €	478,51 €	31.594,48 €	3.405,52 €	-494,69 €
jun-22	78	494,69 €	14,19 €	480,50 €	32.074,98 €	2.925,02 €	-494,69 €
jul-22	79	494,69 €	12,19 €	482,50 €	32.557,48 €	2.442,52 €	-494,69 €
ago-22	80	494,69 €	10,18 €	484,51 €	33.042,00 €	1.958,00 €	-494,69 €

sep-22	81	494,69 €	8,16 €	486,53 €	33.528,53 €	1.471,47 €	-494,69 €
oct-22	82	494,69 €	6,13 €	488,56 €	34.017,09 €	982,91 €	-494,69 €
nov-22	83	494,69 €	4,10 €	490,59 €	34.507,68 €	492,32 €	-494,69 €
dic-22	84	494,69 €	2,05 €	492,64 €	35.000,00 €	0,00 €	-494,69 €
TOTAL 2022			157,68 €	5.778,60 €			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Tipos de cotización para la obtención de las cuotas de la seguridad social.

Tipo de cotización

El Tipo de cotización es el porcentaje que se aplica a las bases de cotización para la obtención de las cuotas de la Seguridad Social. El tipo de cotización se distribuye entre empleador y empleado, salvo las correspondientes a Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales y Fondo de Garantía Salarial, que van a cargo exclusivamente de la empresa. Los tipos de cotización se fijan anualmente por la Ley de Presupuestos Generales del Estado. Para el año 2015 los tipos de cotización para cada contingencia protegida serán los siguientes:

CONTINGENCIAS SEGURIDAD SOCIAL			
Concepto	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias comunes	23,60	4,70	28,30
Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Tarifa Primas Disposición adicional cuarta . Ley 42/2006 de 28 de diciembre - P.G.E. 2007. en redacción dada por la disposición final décima novena de la Ley 22/2013. de 23 de diciembre - P.G.E. para el 2014.	No cotiza	

(1) Tipo Contingencias Comunes (IT) trabajadores con 65 años de edad y 35 años y 9 meses de cotización ó 65 años y 3 meses de edad y 35 años y 6 meses de cotización: 1,50 por 100 (1,25 por 100 -empresa- y 0,25 por 100 -trabajador-).

OTROS CONCEPTOS RECAUDACIÓN CONJUNTA				
Concepto		Empresa	Trabajador	Total
Desempleo	Tipo general	5,50	1,55	7,05
	Contrato duración determinada Tiempo completo	6,70	1,60	8,30
	Contrato duración determinada Tiempo parcial	6,70	1,60	8,30
Fondo de Garantía Salarial		0,20	No cotiza	0,20
Formación Profesional		0,60	0,10	0,70
COTIZACIÓN ADICIONAL HORAS EXTRAORDINARIAS				
Concepto		Empresa	Trabajador	Total
Cotización adicional horas extraordinarias	Horas extraordinarias fuerza mayor	12	2	14
	Resto horas extraordinarias	23,60	4,70	28,30

*Cabe destacar que el tipo de cotización referente a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales en el caso de la empresa objeto de estudio será del 1,65%.

Base Mínima euros/mes	884,40 €/mes
Base Máxima euros/mes	3.606,00 €/mes
Base de Cotización menores de 47 años ó con 47 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores que a 01/01/2015 sean menores de 47 años podrán elegir entre los límites de las bases mínima y máxima. • Igual elección podrán efectuar los trabajadores que en esa fecha tengan una edad de 47 años y su base de cotización en el mes de diciembre de 2014 haya sido igual o superior a 1.926,60 euros mensuales o causen alta en este Régimen Especial con posterioridad a esta fecha. • Trabajadores que, a 1 de enero de 2015, tengan 47 años de edad, si su base de cotización fuera inferior a 1.926,60 euros mensuales no podrán elegir una base de cuantía superior a 1.945,80 euros mensuales, salvo que ejerciten su opción en tal sentido antes del 30 de junio de 2015, produciendo efectos a partir del 1 de julio del mismo año. • En el caso del cónyuge superviviente del titular del negocio que, como consecuencia del fallecimiento de éste, haya tenido que ponerse al frente del mismo y darse de alta en este Régimen Especial con 47 años de edad, en cuyo caso no existirá dicha limitación.
Base de Cotización 48 ó más años de edad.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores que a 01/01/2015, tengan cumplida la edad de 48 o más años, la base de cotización estará comprendida entre las cuantías de 953,70 y 1.945,80 euros mensuales. • En el caso del cónyuge superviviente del titular del negocio que, como consecuencia del fallecimiento de éste, haya tenido que ponerse al frente del mismo y darse de alta en este régimen especial con 45 o más años de edad, la elección de bases estará comprendida entre las cuantías de 884,40 y 1.945,80 euros mensuales.
Base de Cotización 48 ó 49 años de edad.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores que a 1 de enero de 2011, tenían 48 ó 49 años de edad y su base de cotización fuera superior a 1.926,60 euros mensuales podrán optar por una base de cotización comprendida entre 884,40 euros mensuales y el importe de aquélla incrementado en un 0,25 por ciento, pudiendo optar, en caso de no alcanzarse, por una base de hasta 1.945,80 euros mensuales.
Base cotización mayores 50 años con 5 ó más años cotizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Si la última base de cotización es inferior o igual a 1.926,60 euros, se habrá de cotizar por una base comprendida entre 884,40 y 1.945,80 euros/mensuales. • Si la última base de cotización es superior a 1.926,60 euros, se habrá de

	cotizar por una base comprendida entre 884,40 euros mensuales, y el importe de aquélla incrementado en un 0,25 por ciento, pudiendo optar, en caso de no alcanzarse, por una base de hasta 1.945,80 euros mensuales.
Tipo con I.T.	29,80 por ciento 29,30 por ciento con cese de actividad o con AT y EP
Tipo sin I.T.	26,50 por ciento
Tipo AT y EP (con I.T.)	Tarifa primas disposición adicional cuarta Ley 42/2006, de 28 de diciembre

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad social (2015)

Anexo 11: Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF según la clase de renta y su procedencia

Clase de renta	Procedencia	Tipo aplicable 2015 (Hasta el 12 julio de 2015)	Tipo aplicable (A partir 12 julio 2015)	Tipo aplicable 2016	MOD. RESUMEN ANUAL	CLAVE
Trabajo	Relaciones laborales y estatutarias en general	Variable según procedmt. general (algoritmo)	Variable según procedmt. general (algoritmo)	Variable según procedmt. general (algoritmo)	190	A
	Pensiones y haberes pasivos del sistema público (S. Social y Clases Pasivas)				190	B.01
	Pensiones de sistemas privados de previsión social				190	B.02
	Pensionistas con dos o más pagadores: procedimiento especial del art. 89.A RIRPF				190	B.03
	Prestaciones y subsidios por desempleo				190	C
	Prestaciones por desempleo en la modalidad de pago único (solo reintegro prestac. Indevidas)				190	D
	Consejeros y administradores (de entidades cuyo importe neto cifra negocios último periodo impositivo finalizado con anterioridad al pago de rendimientos >100.000 euros) (art.101.2 LIRPF y 80.1.3ºRIRPF)	37 por 100	37 por 100	35 por 100	190	E.01 E.02
	Consejeros y administradores (de entidades cuyo importe neto cifra negocios último periodo impositivo finalizado con anterioridad al pago de rendimientos <100.000 euros) (art.101.2 LIRPF y 80.1.3ºRIRPF)	20 por 100	19,5 por 100	19 por 100	190	E.01 E.02
	Cursos, conferencias, seminarios, ... (art. 80.1.4º RIRPF y 101.3 y D.A. 31ª.3.a) LIRPF).	19 por 100	15 por 100	15 por 100	190	F.02
	Elaboración de obras literarias, artísticas o científicas (art. 80.1.4º RIRPF y 101.3 y D.A. 31ª.3.a) LIRPF).	19 por 100	15 por 100	15 por 100		
	Atrasos (art. 101.1 LIRPF)	15 por 100	15 por 100	15 por 100	190	
	Régimen fiscal especial aplicable a trabajadores desplazados a territorio español (art. 93.2.f y D.A. 31ª.2.e) LIRPF): Hasta 600.000 euros..... Desde 600.000,01 euros en adelante (retribuciones satisfechas por un mismo pagador)	24 por 100 47 por 100	24 por 100 47 por 100	24 por 100 45 por 100		
Actividades profesionales	Con carácter general (art. 101.5 y D.A. 31ª.3.a) LIRPF).	19 por 100	15 por 100	15 por 100	190	G.01
	Determinadas actividades profesionales (recaudadores municipales, mediadores de seguros...)	9 por 100	7 por 100	7 por 100	190	G.02
	Profesionales de nuevo inicio (en el año de inicio y en los dos siguientes)	9 por 100	7 por 100	7 por 100	190	G.03
	Si Rtos Integros de actividades profesionales del ejercicio anterior < 15.000 € (y, además, tal importe > [0,75 x (Rtos Integros totales aa.ee + Rtos trabajo del contribuyente, del ej. Anterior)] (art 101.5 y D.A. 31ª.3.a) LIRPF).	15 por 100	Suprimido	Suprimido	190	G.04
Otras actividades económicas	Actividades agrícolas y ganaderas en general (art. 95.4 RIRPF)	2 por 100	2 por 100	2 por 100	190	H.01
	Actividades de engorde de porcino y avicultura (art. 95.4 RIRPF)	1 por 100	1 por 100	1 por 100	190	H.02
	Actividades forestales (art. 95.5 RIRPF)	2 por 100	2 por 100	2 por 100	190	H.03
	Actividades empresariales en EO (art. 95.6 RIRPF)	1 por 100	1 por 100	1 por 100	190	H.04
	Rendimientos del art. 75.2.b): cesión derecho de imagen (art. 101.1 RIRPF)	24 por 100	24 por 100	24 por 100	190	I.01
	Rendimientos del art. 75.2.b): resto de conceptos (art. 101.2 RIRPF)	20 por 100	20 por 100	19 por 100	190	I.02

Anexo 12: Detalle de IVA para cada uno de los horizontes contemplados.

HORIZONTE MODERADO

AÑO 2016

2016	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	99.000	21%	20.790

2016	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	43.497,15€	21%	9.134,40

HP acreedora (liquidación): 11.655,60€

AÑO 2017

2017	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	145.800	21%	30.618

2017	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	44.425,75	21%	9.329,41

HP acreedora (liquidación): 21.288,59€

AÑO 2018

2018	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	192.600	21%	40.446

2018	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	53.454,29	21%	29.220,60

HP acreedora (liquidación): 13.030,38€

HORIZONTE PESIMISTA**AÑO 2016**

2016	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	73.600	21%	15.456

2016	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	39.497,15€	21%	8.294,40

HP acreedora (liquidación): 7.161,60€

AÑO 2017

2017	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	99.000	21%	30.618

2017	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	36.425,75	21%	7649,41

HP acreedora (liquidación): **13.140,59€**

AÑO 2018

2018	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	145.800	21%	30.618

2018	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	45.454,29	21%	9.545,40

HP acreedora (liquidación): **21.072,60€**

HORIZONTE OPTIMISTA

AÑO 2016

2016	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	126.500	21%	26.565

2016	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	47.497,15€	21%	9.974,40

HP acreedora (liquidación): **16.590,60€**

AÑO 2017

2017	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	172.600	21%	36.246

2017	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	47.725,75	21%	10.022,41

HP acreedora (liquidación): **26.223,59€**

AÑO 2018

2018	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA repercutido
Ingresos	218.000	21%	45.780

2018	Base Imponible	Tipo gravamen	TOTAL IVA soportado
Gastos	56.574,29	21%	11.918,40

HP acreedora (liquidación): 33.861,60€