

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA UNA  
EMPRESA DE PROMOCIÓN  
INMOBILIARIA”**

**Alumno: Miguel Alfonso Carrasco Ortega  
Tutor: Don Aurelio Herrero Blasco**



*“Me gustaría agradecer en primer lugar, a Aurelio Herrero Blasco, por su implicación, interés y perseverancia, además del continuo aprendizaje mostrado, la oportunidad que se me ha ofrecido, para realizar el presente TFC, así como a la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.”*

*“A todos mis compañeros, amigos y familia que sin saberlo han hecho posible la realización de este Trabajo”*



## Índice

1 INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 RESUMEN.....	8
1.2 OBJETO TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	9
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.4 METODOLOGÍA .....	15
2. ANTECEDENTES .....	19
2.1 MOTIVACIÓN DEL TRABAJO, IDEA DEL NEGOCIO.....	20
2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR .....	21
2.3 COYUNTURA ECONÓMICA.....	24
2.4 EPÍLOGO.....	26
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	29
3.1 INTRODUCCIÓN.....	29
3.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO A TRAVÉS DEL MODELO PEST .....	29
3.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER .....	49
3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	55
3.5 ANÁLISIS DAFO .....	57
3.6 EPÍLOGO.....	58
4. OPERACIONES Y PROCESOS.....	61
4.1 INTRODUCCIÓN.....	61
4.2 LOCALIZACIÓN .....	61
4.3 DISEÑO DEL PRODUCTO .....	63
4.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	65
4.5 OPERACIONES Y PROCESOS.....	67
4.6 EPÍLOGO.....	68
5. ANALISIS Y ORGANIZACIÓN DE RRHH .....	71
5.1 INTRODUCCIÓN.....	71
5.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS .....	71
5.3 ORGANIGRAMA.....	73
5.4 FORMA JURÍDICO-FISCAL.....	74
5.5 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO .....	77
5.6 EPÍLOGO.....	80
6. ANÁLISIS DE MARKETING.....	83
6.1 INTRODUCCIÓN.....	83
6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	84
Análisis del servicio. Diagrama de flujos y Blueprint. ....	87
Diagrama de flujos y Blueprint .....	88

6.3 PRECIO.....	91
6.4 COMUNICACIÓN.....	95
6.5 EPÍLOGO.....	97
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....	100
7.1 INTRODUCCIÓN.....	100
7.2 BALANCE Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	101
7.3 EPÍLOGO.....	119
8. CONCLUSIONES .....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	131



**No se encuentran entradas de índice.**

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 RESUMEN**

El objeto de este proyecto es la realización un “Plan de negocio para una empresa de promoción inmobiliaria en Valencia”

He escogido la ciudad de Valencia ya que llevo varios años viviendo en la misma, con lo que soy conocedor del entorno. Además he usado varios modelos como son el de PEST, para determinar el entorno, las 5 fuerzas de PORTER, para conocer el atractivo de mercado en función de la intensidad competitiva y el análisis DAFO, para situar la empresa en el sector con lo que poder planificar una estrategia de futuro.

Una vez analizado el entorno y conociendo la estrategia de futuro, estudio la localización y distribución de la oficina, sin dejar de lado las operaciones y procesos que tendremos en la asesoría.

Tras la localización, defino la misión y visión de la empresa y adecuo los puestos de trabajo necesarios para poder cumplirlas, definiendo la forma jurídico fiscal de la misma.

A continuación delimito el público objetivo, los bienes ofrecidos y la estrategia de precios, la forma de dar a conocer la empresa y los servicios que me diferenciaran del resto de competidores.

Para finalizar realizo un análisis financiero, a través del balance de situación, la cuenta de resultados y los ratios más significativos, descubro el umbral de rentabilidad y analizo la inversión a través de VAN y TIR

## **1.2 OBJETO TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS**

El objeto principal de este trabajo es llevar a la práctica el máximo de conceptos y conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera con el ánimo de contribuir a la creación de una empresa.

El presente proyecto se realiza como base para la nueva formulación de un plan de negocios para la creación de una empresa de promoción inmobiliaria en la ciudad de Valencia, con la alternativa de llevar a la realidad este plan de negocios como empresa real y como resultado de la formación universitaria adquirida en estos años en la Universidad Politécnica de Valencia.

La idea de crear una nueva empresa promotora en la ciudad de Valencia nace por el motivo de lanzar un nuevo tipo de viviendas, prestando unos servicios diferenciados del sector así cubriendo una brecha que actualmente existe en el mercado de la promoción inmobiliaria.

Como ya se ha citado con anterioridad, llevaremos a cabo este estudio analizando antecedentes y entorno de la empresa, desglosando el análisis del plan de operaciones, de recursos humanos, marketing y financiero del negocio.

### Asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	Antecedentes
Asignaturas relacionadas	Introducción a los sectores empresariales Microeconomía Macroeconomía Economía española regional Economía española y mundial
Breve justificación	Puedo relacionar mi proyecto con estas asignaturas en el capítulo de los antecedentes, ya que es cuando recopilo información del sector empresarial en cuestión, analizo y obtengo una imagen general de la economía, el comportamiento de nuestro sector frente a posibles variables y un conocimiento del sector a nivel nacional y regional.

Capítulo del TFC	Análisis del entorno
Asignaturas relacionadas	Dirección Estratégica.
Breve justificación	

	<p>A través de varios modelos estudiados en la asignatura, PEST, PORTER y DAFO podemos analizar el entorno del sector y de la empresa.</p>
--	--

**JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM**

Capítulo del TFC	Organización y RRHH
Asignaturas relacionadas	<p>Economía de la empresa I  Derecho de la empresa  Dirección de Recursos humanos  Gestión fiscal</p>
Breve justificación	<p>Dichas asignaturas están relacionadas en estos capítulos ya que en él defino la misión y visión de la empresa, pongo en marcha los diferentes puestos de trabajo, y defino la forma jurídico fiscal de la empresa.</p>

--	--

Capítulo del TFC	Análisis del marketing
Asignaturas relacionadas	Economía de la Empresa I Dirección Comercial Dirección estratégica
Breve justificación	Estas asignaturas las relaciono ya que en este capítulo es donde delimito el público objetivo, los bienes ofrecidos y la estrategia de precios, la forma de dar a conocer la empresa y los servicios que me diferenciaran del resto de competidores.

JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS POR EL ALUMNO Y RELACIONADAS CON LA ELABORACIÓN DEL TFC, TFTP O PRÁCTICUM

Capítulo del TFC	Análisis financiero
Asignaturas relacionadas	Contabilidad financiera Contabilidad general y Analítica Matemáticas financieras

Breve justificación	En este apartado realizo un análisis financiero, a través del balance de situación, la cuenta de resultados y los ratios, analizo el umbral de rentabilidad y el análisis de la de VAN y TIR.

### 1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal de este Trabajo Final de Carrera, es la propuesta de un Plan de Empresa para la creación de una empresa de promoción inmobiliaria en la ciudad de Valencia, que pueda operar en ciudades y localidades cercanas. De esta forma demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto en sí, haciendo el máximo hincapié en el análisis de mercado.

Además del objetivo principal, también se han establecidos otros objetivos secundarios que se van a desarrollar a lo largo del trabajo. Los podríamos englobar en objetivos empresariales, económicos y académicos, siendo estos los siguientes:

- Desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo de la consecución de la carrera.
- Conocer el sector de la promoción inmobiliaria en España.
- Identificar las principales empresas de promoción inmobiliaria y construcción del país.
- Determinar la posición estratégica de la empresa en el sector.
- Analizar las herramientas más poderosas y sintéticas que hacen referencia al análisis estratégico de la empresa, como son: DAFO/CAME.
- Realizar un estudio amplio de mercado.
- Conocer el entorno al que afecta la empresa según métodos estratégicos.
- Comparar la situación económico-financiera de la empresa con la de sus competidores.
- Analizar la misión, visión y los valores que persigue este negocio para conocer su organización y el trato con sus clientes potenciales.
- Analizar las posibles políticas externas que lleva a cabo para ofrecer un buen servicio y ser lo más competitivo posible.
- Realizar conclusiones y propuestas finales de mejora en base a los resultados obtenidos de los diferentes análisis realizados

## 1.4 METODOLOGÍA

La investigación tiene que ver con la comprensión de los diferentes fenómenos y las cosas que suceden en nuestra vida cotidiana. Antes de tomar decisiones importantes se requieren algunos métodos de investigación.

Al hacer la investigación hay dos fuentes de datos diferentes disponibles: datos primarios y datos secundarios. Los datos secundarios hacen referencia a la información que se encuentra en los libros, artículos, datos en línea... En otras palabras, es la investigación realizada por otros. Desde éstos, el investigador debe encontrar la información más adecuada para sus propósitos.

Los datos primarios se definen como la información que es encontrada por el investigador. A sí mismo, los datos primarios consisten en entrevistas, observaciones y encuestas. Con la ayuda de los datos primarios, la información recogida suele ser más fácil de explotar que en los secundarios, ya que de esta manera se centra directamente sobre el problema de investigación.

Después de obtener toda la información necesaria se procede a evaluar críticamente los resultados y formarse una opinión sobre el asunto. Cuando se hace esto, es más fácil justificar la decisión tomada y, posiblemente puede también dar lugar a nuevas investigaciones.

La metodología para conocer más a fondo el sector de la promoción inmobiliaria, será mediante la utilización de diferentes fuentes de la información secundaria: los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y los anuarios de Nielsen, así como artículos publicados en revistas sectoriales.

Para llevar a cabo el segundo objetivo, utilizaremos por una parte los datos proporcionados por el SABI e informes de empresas proporcionados por el Einforma.com, por otra parte, información disponible en las páginas web de las empresas, así como en otras empresas del sector que se les pida información o mediante la observación de los productos y servicios que ofrece cada una de ellas.

Para determinar la posición estratégica de la empresa se utilizará la herramienta PEST, de esta forma identificaremos el macro entorno de la empresa. En segundo lugar, se realizará un análisis del micro entorno con el análisis de las 5 fuerzas de Porter. Estos dos análisis permitirán determinar las amenazas y oportunidades del entorno de la empresa.

Para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y poder planificar una estrategia óptima de futuro, utilizaremos las dos herramientas más fuertes y sintéticas que hacen referencia al análisis estratégico de la empresa: DAFO/CAME.

Utilizando los datos de los estados contables como: Balance de situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias proporcionados por el SABI, se calcularán y analizarán los ratios más importantes y relevantes que permitirán determinar la situación real de las empresas consideradas competencia directa de la empresa.





# **CAPITULO 2**

# **MOTIVACIÓN DEL TRABAJO**

## 2. ANTECEDENTES

En la actualidad se pueden distinguir tres términos asociados al concepto de vivienda: casa, hogar y residencia. Según el diccionario la casa hace referencia a “*la construcción o edificio destinado a ser habitado*” (Paniagua 1993, p.90, hogar se define como: “1. Lugar donde se coloca la lumbre en las cocinas, chimeneas hornos de fundición, etc. 2. Casa o domicilio y 3. Familia, grupo de personas que viven emparentadas” (Diccionario de la lengua española) y, por último residencia “1. Lugar en el que se reside 2. Casa, domicilio, especialmente lujoso y que ocupa un espacio entero...” (Diccionario de la lengua española).

Se puede afirmar que la vivienda, tanto a nivel de construcción como a nivel espacial, ha evolucionado a lo largo de la historia, sobre todo fundamentado en la aparición de nuevas actividades realizadas en la misma, cambios de relación entre los miembros de la familia y avances tecnológicos en cada una de las épocas de la humanidad. Esta evolución ha sido distinta según la localización del planeta, debido a factores como el clima, religión, estilos de vida... que han determinado el tamaño, color o uso de ciertos materiales de las edificaciones.

En la actualidad y tras olvidar que la vivienda era un medio única y exclusivamente para protegerse, y gracias al desarrollo de la técnica y los avances industriales, se ha modificado con el paso del tiempo la forma de construir y diseñar las edificaciones. En cuanto a la construcción los materiales, herramientas y utensilios son cada vez más sofisticados haciendo que la vivienda se encarezca pero que a la vez sea mucho más segura. En referencia al diseño, se pasa de una construcción masificada e igual para todo tipo de viviendas a querer tener una vivienda diferente al resto en todos los aspectos: habitaciones, colores, tamaño, diseño de interiores...

## 2.1 MOTIVACIÓN DEL TRABAJO, IDEA DEL NEGOCIO

Este trabajo consiste en un Plan de Negocio cuya actividad principal es la construcción y posterior venta de las viviendas en la ciudad de Valencia y alrededores

El negocio de la promoción inmobiliaria está en uno de sus momentos menos álgidos debido a la crisis sufrida hace unos años en el sector. Sin embargo creemos que debido a la demanda constante que existe y que tienen las familias por adquirir una vivienda quiero llevar a cabo este proyecto, aplicando los conocimientos adquiridos en los estudios realizados en Administración y Dirección de empresas.

La idea surge por la creencia de una oportunidad de negocio en el citado sector. Además por parte de un familiar muy cercano que ya conoce el sector por haber trabajado durante más de treinta años en el mismo. De esta forma partimos que un conocimiento de tanto los proveedores, intermediarios, productos, métodos de venta, posibles clientes... que sin duda ayudaría a iniciar el negocio con un conocimiento elevado y no partir desde cero.

Mi idea de negocio es abarcar a un cliente cercano, crear un ambiente contrario al que se tiene del promotor inmobiliario, conseguir que confíen en nuestro proyecto/s ya que es un importe elevado el desembolsado y adquiere un producto que posiblemente sea para toda la vida.

Además y a través de esa fidelización de la clientela que ya ha adquirido una vivienda poder captar más clientes, que pudieran ser familiares, amigos o conocidos suyos. De esta forma y a través del marketing relacional poder ampliar la cartera de clientes para los futuros proyectos.

Como se ha comentado anteriormente la adquisición de un inmueble es un paso importante para una persona o grupo de personas (familia). En primer lugar por el desembolso económico que supone en el tiempo. Normalmente el pago se realiza mediante una hipoteca bancaria, de veinticinco a treinta años, realizando además una aportación inicial o pago por *entrega de llaves* establecida en contrato que supone entre un 10% y un 20% del total, para minorar dicha hipoteca.

De esta forma y a través de los conocimientos adquiridos durante los estudios de la carrera, asesoraremos al cliente sobre los posibles medios, formas, plazos y tiempos de pago, indicándole cual es la más beneficiosa en función de las posibilidades que le ofrezcan las diferentes entidades bancarias por la realización de la hipoteca.

De esta forma el cliente se ha de sentir totalmente seguro con el producto para realizar la compra.

## 2.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR

En el siguiente apartado se busca realizar un primer estudio del mercado inmobiliario, cómo se encuentra actualmente, cual es la perspectiva para los próximos años vista desde los diferentes productos que forman parte del mismo. Una de las definiciones que recoge el Diccionario de la Real Academia de la lengua sobre el término inmobiliario es la de “empresa que se dedica a construir, arrendar, vender y administrar viviendas. Son diversas y cambiantes las actividades que puede desarrollar una misma empresa que se relacione en este sector. En primer lugar vamos a definir cuáles son las actividades principales del sector, en segundo lugar como se organiza el sector inmobiliario y por último un acercamiento sobre datos económicos del mismo.

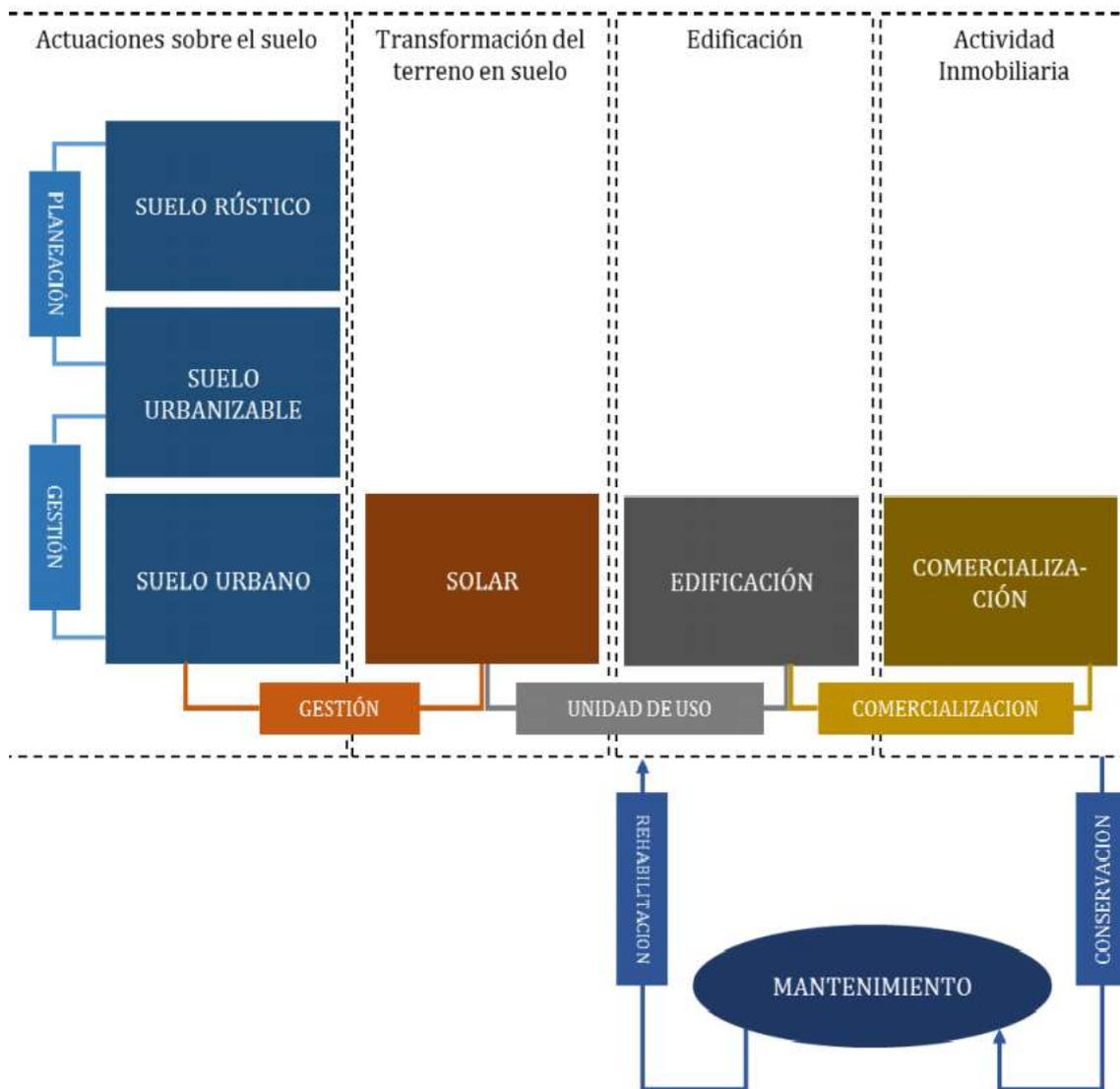
De este modo las empresas que forman parte de este sector se pueden dedicar a una actividad exclusivamente o desempeñar todas las fases del proceso productivo inmobiliario. Además de las mencionadas, las funciones de los promotores inmobiliarios incluyen también la adquisición, gestión y urbanización del suelo, además de la edificación, residencial o no residencial, y su posterior comercialización. De este modo podemos decir que este sector pertenece y tiene relación tanto con el sector secundario y terciario. La realidad del sector es todavía más compleja, no solo teniendo en cuenta la multiplicidad de funciones que pueden llevar a cabo los agentes que participan, sino también por la regulación que interviene en la relación de la empresa inmobiliaria con: clientes, proveedores, trabajadores, medio ambiente, administraciones...

Con el fin de describir con la máxima exactitud posible dicho sector resulta relevante entender su funcionamiento. En primer lugar, el proceso productivo se inicia sobre uno de los inputs principales: el suelo. Todas las actuaciones destinadas a la transformación del terreno, en función de cuál quiera ser el uso posterior del mismo, constituirán el primer elemento de la cadena de valor. La creación de espacios urbanizados con pleno reconocimiento en el Registro de la Propiedad es el resultado de un largo proceso de gestión y urbanización de las empresas promotoras, proceso que puede durar hasta siete años. Una vez se ha elegido el solar y obtenido los derechos de edificación, se inicia la etapa de ejecución de la obra. Para ello se requiere la aprobación del Proyecto Básico de Arquitectura, contratación de la obra con la constructora y otros requisitos que la legislación contempla menos importantes.

Durante la construcción de la obra se lleva la comercialización de la misma, en la que se destinan todos los esfuerzos comerciales a la búsqueda de clientes potenciales para la futura venta o arrendamiento del producto, siempre que se trate de edificación residencial. Una vez se finaliza la construcción y se obtienen las licencias pertinentes, el bien puede ser vendido o arrendado, además de su posterior mantenimiento.

En el siguiente gráfico (Gráfico 1) se observa claramente cómo es el proceso de producción, venta y mantenimiento del sector, definiendo temporalmente cada una de sus fases, teniendo en cuenta el tipo de suelo, su transformación y edificación, para su posterior comercialización como venta o arrendamiento y su mantenimiento durante su ya uso.

Ilustración 1 Gráfico 1 Proceso productivo de la industria inmobiliaria



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar y para tener una aproximación al sector más detallada, vamos a describir cómo se organiza el mismo. El sector inmobiliario tiene un alto impacto sobre en la actividad en diferentes sectores y en el conjunto de la economía en general. De esta forma el impacto real puede estimarse en función del valor de la producción generado por las empresas del sector, a través del valor de las compras inmobiliarias realizadas por los diferentes agentes económicos o por medio del empleo generado en el sector. Sin embargo ni en España ni en Europa los Sistemas de Cuentas recogen información agregada sobre el sector. De esta forma, la Contabilidad Nacional de España responde a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009) en cuanto a ramas de actividad. Se distingue entre hogares, Administraciones Públicas, sociedades no financieras, instituciones financieras e instituciones sin ánimo de lucro al servicio de los hogares...

Así, los epígrafes más importantes recogidos según el CNAE en los que se estructura este sector son los siguientes:

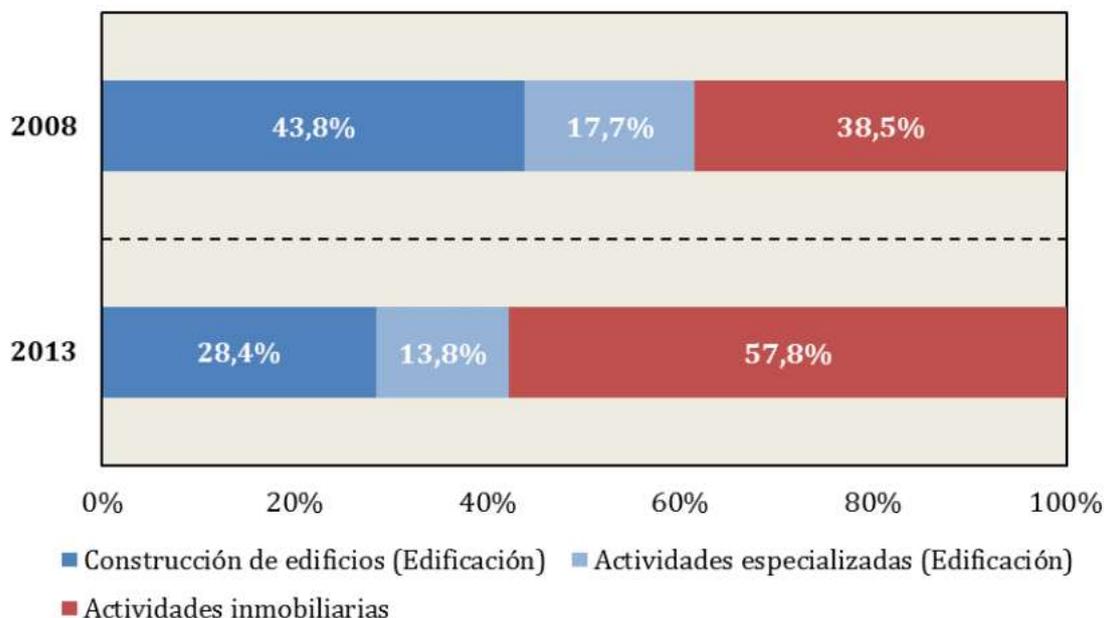
- Promoción inmobiliaria, Epígrafe 4110, es decir, la que hace referencia a la producción empresarial derivada de la obtención de recursos para llevar a cabo el proyecto inmobiliario,
- Construcción de edificios residenciales, Epígrafe 4121, además de eso las actividades de construcción especializadas
- Construcción de edificios no residenciales, Epígrafe 4122

Existen otros epígrafes que también afectan al sector, pero hacen referencia a construcción de obra pública, otros proyectos de ingeniería civil y obra especializada.

Como conclusión a este apartado queremos detallar algunos datos económicos referentes a la estructura del mismo, que pueden ser de interés para el mejor entendimiento del sector.

Según datos del Ministerio de Fomento el VAB del año 2013 del sector inmobiliario en España habría superado los 135.000 millones de euros corrientes, teniendo en cuenta construcción de edificios, obra civil y actividades especializadas en la construcción. De tal manera esto supone una representación de cerca del 13% del PIB del país. Tal y como se puede observar en el Gráfico 2, la estructura actual de sector se ha transformado altamente tras el estallido de la burbuja inmobiliaria y la profunda crisis económica que ha azotado la economía nacional.

Gráfico 1 Estructura de los diferentes grupos de actividad del sector

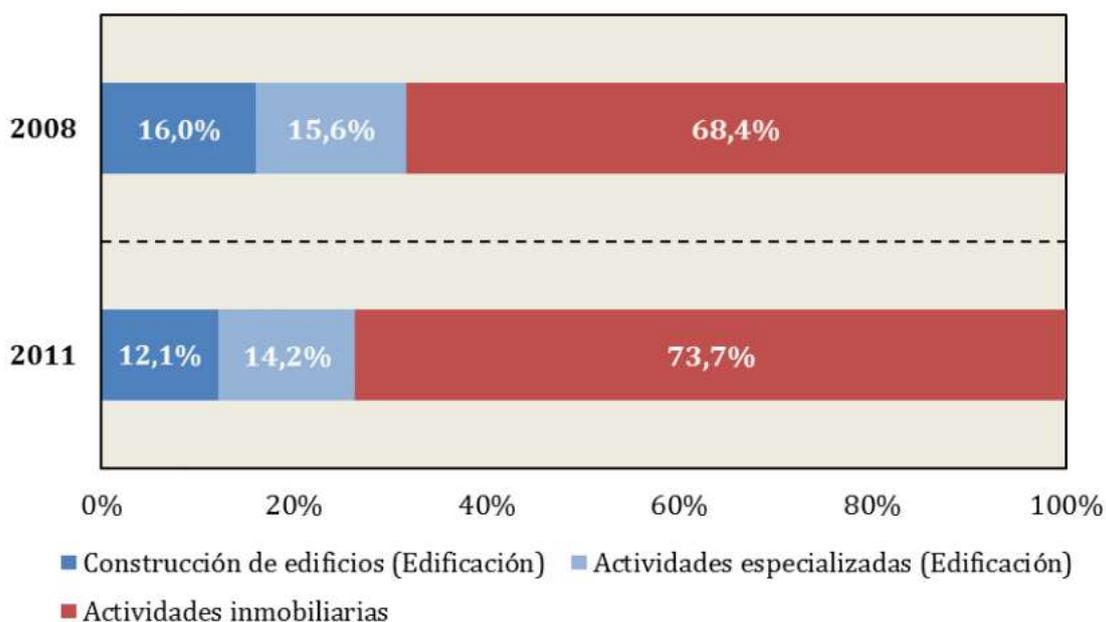


(Fuente: Elaboración a partir de INE). 2016

Se observa que con el paso de los años y, como comentábamos con anterioridad, por motivo de la burbuja y crisis inmobiliaria, agravado además por crisis financiera en la que los bancos no concedían préstamos hipotecarios tan fácilmente como en los años pasados, la construcción de edificios minora y pasa a ser la actividad principal del sector a ser la secundaria. Además en la actualidad las actividades inmobiliarias.

Respecto a Europa y, atendiendo a los informes que ofrece Eurostat desglosados en el Gráfico 3, en el ejercicio 2008 el 32% del VAB pertenecía a la construcción de edificios, el 14% a la ingeniería civil y las actividades especializadas suponían un 57%, en cómputos globales del sector. En el ejercicio 2011 y viendo la evolución en el mercado europeo, observamos que la producción de construcción de edificios ha perdido peso en el conjunto de la actividad, aunque en menor medida que en el sector nacional. Observamos por último que son las actividades inmobiliarias las que se han apoderado del sector pasando a ser más de un 73% del total del mismo.

Gráfico 2 Estructura del sector inmobiliario europeo



(Fuente: Elaboración a partir del INE).2016

## 2.3 COYUNTURA ECONÓMICA

Históricamente el sector de la construcción ha tenido un comportamiento parecido al general de la coyuntura económica del país. Es decir, en las etapas expansivas nacionales el sector se pronunciaba de forma más notoria, y en las etapas depresivas de formas más negativas.

En las primeras, al crecer su VAB por encima del PIB, ha cobrado importancia relativa en la estructura productiva del país, generando empleo e incrementando la participación de los activos de construcción en la demanda interna. En las segundas, su VAB ha crecido menos que el PIB o bien ha acusado en mayor medida la recesión económica (decrecimiento real del PIB), destruyendo una importante proporción de su empleo y pudiendo desestabilizar la demanda interna.

El crecimiento de la demanda de vivienda a partir de 1998 ha permitido un espectacular impulso de la oferta de edificación residencial, dando lugar a un nuevo boom

inmobiliario, que permitió de nuevo el despegue económico del sector construcción y que dura hasta hoy en día. También han contribuido al auge constructor la política de infraestructuras de los sucesivos gobiernos, cofinanciada, en gran parte, por el presupuesto comunitario a través de la política estructural de la UE, y la edificación no residencial, estimulada por los buenos resultados empresariales en el marco de una economía dinámica. Por todo ello, el VAB de la construcción ha crecido progresivamente hasta representar en la actualidad el 10% del VAB total en términos reales. Esta aportación relativa del sector de la construcción a la economía del país es muy superior la media europea (En el conjunto de la UEM, no llega al 6% del VAB total).

Durante la fase expansiva del sector que abarca desde 1998 hasta hoy en día, el empleo en construcción ha crecido en un millón de ocupados y ha ganado en importancia relativa, creciendo desde el 10% de la población ocupada total en aquel año hasta el 12,5% en 2005.

La productividad aparente del trabajo en la construcción es baja, significativamente inferior a la media nacional. En el presente viene a estar en un nivel medio del 76-77% de la productividad media del trabajo y a lo largo de la fase de auge económico del sector en esta última década se ha reducido en términos reales, perdiendo ocho puntos porcentuales sobre la media nacional desde 1995. El crecimiento de la producción (VAB) del sector se ha debido, en consecuencia, al espectacular incremento del empleo, pese a la pérdida de productividad

Por lo que respecta a la coyuntura con la Unión Europea, nuestro país ha sido uno de los principales países que más porcentaje ha tenido en cuanto al sector de la construcción. Como hemos comentado anteriormente y en las etapas de auge económico, el sector era capaz de generar hasta un 12,5 % sobre el total.

Sin embargo en la actualidad y debido a la estabilidad tras el boom inmobiliario, España es el 15º país con el porcentaje más alto del sector industria y construcción, como refleja la siguiente tabla mostrada a continuación.

**Tabla 1 Porcentaje del Sector construcción en el PIB (UE)**

Rumanía	40	Croacia	26
Rep. Checa	38	Países Bajos*	24
Suecia	34	Italia	24
Eslovenia	34	Bulgaria	24
Eslovaquia	33	Dinamarca	23
Hungría	32	<b>España</b>	<b>23</b>
Alemania*	31	Letonia	23
Polonia	31	Portugal	22
Lituania	30	Francia*	20
Irlanda	28	Suecia	65
Austria	28	Reino Unido	19
Estonia	27	Grecia	15
Finlandia	26	Luxemburgo	10

Fuente IEE (INSTITUTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS), 2016

## 2.4 EPÍLOGO

Tras evaluar la situación del mercado de la construcción, y en este caso de la promoción inmobiliaria, vemos que es un sector muy saturado en la actualidad. Debido a la reciente crisis inmobiliaria, más agravada todavía en España.

De todas formas, es un sector que cuando resurge de la crisis es capaz de crear mucho empleo, debido a los diferentes subsectores que conlleva y además del que se obtiene una gran rentabilidad al medio plazo.



# **CAPITULO 3**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

## **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El análisis estratégico es un punto muy importante en el estudio puesto que nos ayuda a recabar información y a interpretarla con el fin de obtener unas primeras conclusiones. Para ello realizaremos a continuación un análisis exhaustivo sobre diferentes niveles.

En primer lugar analizaremos los factores generales del entorno que no se pueden controlar, pero que por el contrario, afectarán a nuestro negocio. Para ello nos apoyaremos en la herramienta llamada: Modelo PEST.

En segundo lugar y mediante la realización de un modelo PORTER estudiaremos las cinco fuerzas que afectan directamente a la actividad normal de la empresa. En contra con la herramienta del punto anterior, estos factores pueden y deben de ser controlados por la empresa.

A continuación haremos una investigación más detallada sobre la situación de la competencia existente actual, sobre los productos y/o servicios que ofrecen, con la finalidad de valorar la viabilidad real de nuestro negocio.

Como último punto y apoyándonos en el método DAFO, definiremos las debilidades y fortalezas de nuestro negocio, además de cuáles son las amenazas y oportunidades que nos ofrece el sector.

### **3.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO A TRAVÉS DEL MODELO PEST**

En este apartado nos focalizaremos en identificar un conjunto de factores del entorno general que condicionan y afectan de forma directa o indirecta a la empresa y que son difíciles o imposibles de controlar por la misma.

La utilización de este modelo permite identificar cómo afectan a las organizaciones tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, medioambientales y legales. De esta forma permite obtener los datos necesarios para identificar los principales motores de cambio:

- Político: estabilidad actual del gobierno, política fiscal actual, política de bienestar social
- Económico: Desempleo, PIB, inflación o deflación, tipos actuales de interés, renta familiar disponible
- Factores socioculturales: Demografía, nivel de educación, distribución de la renta, cambios en el estilo de vida
- Tecnológico: gasto público en investigación, nuevos descubrimientos y desarrollos de procesos
- Ecología: Leyes de protección medioambiental, consumo de energía
- Legal: legislación sobre la competencia, laboral, salud y seguridad

Flujograma 1 Modelo de Porter



Fuente: Elaboración Propia. 2016

### **Factores político-legales:**

La crisis actual en la que nos encontramos ha causado una guerra entre los dos partidos más importantes provocando una inestabilidad a nivel político. Sumando además todos los casos de corrupción de los altos cargos de partidos políticos, organizaciones políticas, organizaciones dependientes de la seguridad social y otros organismos ha hecho que la confianza en el gobierno se haya visto disminuida.

Por los motivos anteriormente expuestos y por la no identificación hacia los líderes de los partidos políticos históricamente importantes, han surgido otros partidos políticos minoritarios que están intentando ganar adeptos, con el fin de desbancar a los anteriores y cambiar el panorama político nacional. Todos estos cambios han llevado a una incertidumbre generalizada sobre el futuro del bienestar de la sociedad.

- Política fiscal

La política fiscal es una rama de la política económica que configura el presupuesto que establece estado, además de todos sus componentes, el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica amortiguando las oscilaciones de los ciclos económicos y contribuyendo a mantener para un buen futuro una economía creciente, buscando el pleno empleo y tratando de mantener una inflación no muy alta.

Las últimas y más importantes reformas del gobierno que se hicieron en este departamento y que han afectado durante los dos últimos años, han sido políticas restrictivas. Se ha reducido el gasto público, que se había disparado en años anteriores llevando a una bajada de la demanda y por lo tanto de la producción. Además se han subido los impuestos que afectan al consumo: como el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o, impuestos que afectan a la producción: como el Impuesto sobre Sociedades (ISS). Estas modificaciones han disminuido la renta de los ciudadanos y capacidad de producción de las empresas, llevando a una disminución del consumo, con el fin de aumentar el superávit y reducir el déficit público.

Aplicado al caso que estamos tratando, una reducción del gasto público acompañada de un aumento en los impuestos afectó negativamente a la renta de los consumidores, por lo tanto creó una disminución en las compras.

Según los últimos proyectos de ley se espera una reducción de los impuestos anteriormente citados para los próximos años, todavía por determinar. Además de una modificación en el Impuesto sobre las Personas Físicas, disminuyendo los tipos impositivos para las rentas más bajas.

En la actualidad nos encontramos en un momento en el que parece que se han corregido los desequilibrios y se ha recuperado algo la confianza de los mercados, superando la crisis financiera internacional. Así los objetivos futuros que busca el gobierno en este apartado son: dotar de estabilidad macroeconómica a la economía nacional en términos de déficit público, exterior e inflación; lograr un grado de flexibilidad idóneo que permita ajustar los precios relativos y lograr costes de financiación compatibles con niveles de inversión que permitan generar empleo.

- Política de bienestar social

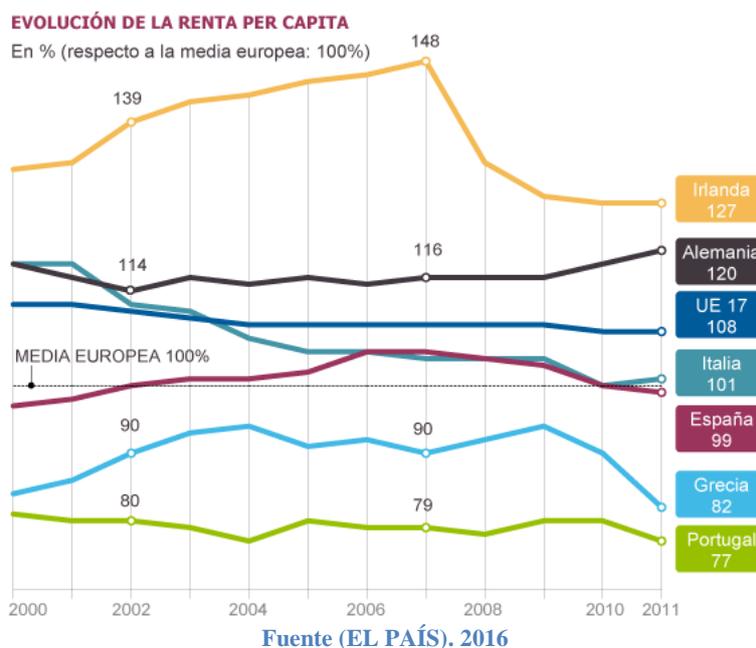
Se define el Estado de bienestar social como una propuesta política por la cual el estado ofrece diversos servicios o garantías sociales a todos los habitantes de un mismo país. Aun así, el concepto de bienestar social es un concepto abstracto que posee importantes cargas de subjetividad. También aparece relacionado con factores económicos objetivos los cuales trataremos de desengranar a continuación.

Los factores a tener en cuenta serán: PIB per cápita y el desempleo.

El PIB o renta per cápita es un indicador económico para estimar numéricamente la riqueza de un país o región en concreto. Además, existen evidencias de que la renta per cápita de un país o región esta correlativamente relacionada con la calidad de vida de sus mismos habitantes, siendo esto indudablemente cierto cuando dicha renta no supera un cierto umbral.

El PIB per cápita se situó por primera vez en la última década en un 99 por ciento de la media europea, es decir, un punto porcentual por debajo, hito que no acontecía desde 2001 cuando fue de un 98 por ciento de la media europea, convirtiéndose así en el decimotercer país de la zona euro en la actualidad, por detrás de países como Italia, Francia y Reino Unido.

Gráfico 3 Evolución PIB per cápita países UE en la última década



Además se puede apreciar en el Gráfico 4 que la evolución sobre la Media Europea en los últimos 10 años, desde el 2001 ha sido creciente, teniendo su pico más alto en el ejercicio 2006. Posteriormente y a raíz de la crisis económica se observa que todos los países exceptuando Alemania sufren decrementos de su PIB respecto a la media Europea.

Si tomamos datos absolutos sobre el PIB per cápita en España en los últimos diez años fue de 22.300 € según muestra la Tabla 1, un 1,6 por ciento más bajo que en el ejercicio anterior. Pese a que en el año anterior el PIB per cápita es el mismo la variación es negativa por el aumento de población. Como observamos también en dicha tabla, aparece un estancamiento del PIB durante los últimos cinco años, en los que no consigue llegar a 23.000 €. Por último, y según los últimos estudios reflejados en la Tabla 2 se deduce que el estancamiento seguirá constante durante todo el ejercicio actual, sin aparecer ninguna mejoría en los datos macroeconómicos nacionales.

Aplicando el análisis anterior a nuestro caso, se puede ver una leve subida del consumo puesto que parece que al menos no descenderá en los próximos periodos, acompañado de la estabilización de los precios y un estancamiento de la renta de los habitantes.

Tabla 2 PIB Per cápita España

Evolución anual PIB Per capita España		
Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2013	22.300€	-1,6%
2012	22.300€	-1,7%
2011	22.700€	1,3%
2010	22.700€	0%
2009	22.800€	-4,6%
2008	23.900€	1,7%
2007	23.500€	4,9%
2006	22.400€	6,7%
2005	21.000€	6,6%
2004	19.700€	5,9%
2003	18.600€	5,1%

Fuente (Instituto Nacional de Estadística: INE). 2016

Tabla 3 PIB per cápita España trimestrales 2014

PIB Per Capita Trimestral 2014			
Fecha	PIB Per C.	Var. Trim.	Var. Anual
II Trim 2014	5.600€	0%	0%
I Trim 2014	5.600€	0%	0%
< PIB España 2013			

Fuente (Instituto Nacional de Estadística: INE). 2016

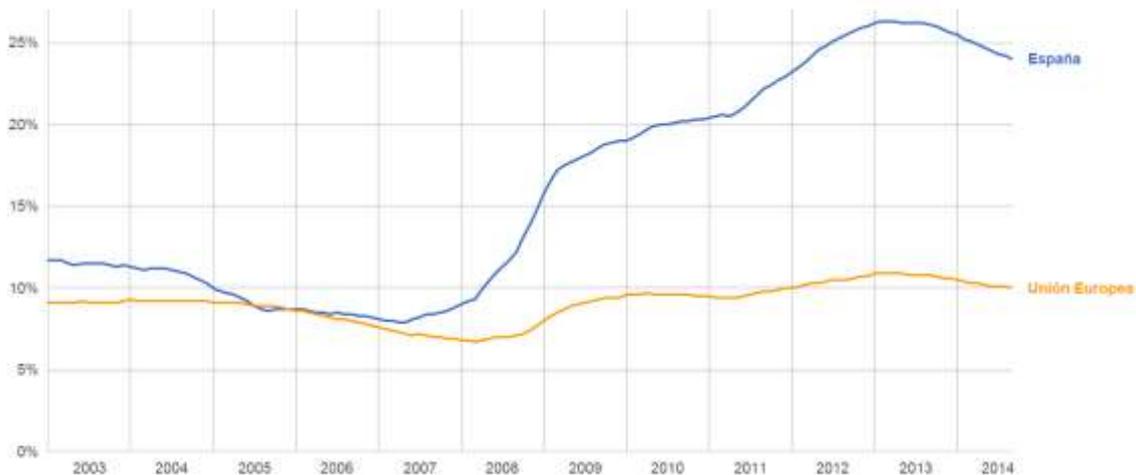
El otro indicador macroeconómico a tener en cuenta para medir el bienestar de un país es el desempleo, ya que está asociado a la marginalidad o a la pobreza en ciertos casos y contextos.

El paro ha sido para España uno de los mayores lastres macroeconómicos, situándose como uno de los países con mayor tasa de desempleo de la Unión Europea.

Según observamos en el Gráfico 5 el año 2013 cerró con una tasa de paro de 25,6% en España y en un 10 % en la Unión Europea. Existe en los últimos diez años que hace referencia el gráfico una distancia importante entre la media de la Unión Europea y España.

Si observamos el gráfico, en España el desempleo ha ido bajando desde 2013 hasta la actualidad. En los últimos diez años se ve que la tendencia del paro, iniciándose en el ejercicio 2007, ha ido al alza, llegando su tope en los primeros meses de 2013, en los que se superó la barrera del 26 por ciento. En la actualidad parece que, después de las políticas fiscales comentadas en el apartado anterior, desciende a un ritmo bajo pero constante y que en un futuro la tasa de desempleo se acercará más hacia los números de la media Europea.

Gráfico 4 Tasa de Paro España - UE



Fuente (EUROSTAT). 2016

### **Factores económicos:**

En este apartado del análisis del macro entorno vamos a estudiar las variables macroeconómicas que afectan a España. El entorno económico como tal, está caracterizado por la crisis que se inició durante el ejercicio 2007 y que ha afectado tanto a Europa como al mundo entero, derivando problemas como la elevada tasa de desempleo, recesión económica generalizada y la crítica situación del sistema financiero. A todos esos factores, se suma el grave problema de la deuda soberana y el excesivo déficit fiscal, en concreto en nuestro país, que están ocasionando pérdidas considerables en los mercados bursátiles.

En concreto, la Comunidad Valenciana dentro del país está sufriendo más severamente las consecuencias de la recesión económica en comparación con otras comunidades como Madrid o Cataluña.

Consideraremos como los más importantes factores económicos, que pueden influir sobre los resultados y la toma de decisiones en las empresas los siguientes:

- Producto Interior Bruto (PIB):

El Producto Interior Bruto (PIB), es un indicador puramente económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo (normalmente se establece un año). Se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica de dicho país, así como de su riqueza. Además, como hemos visto en el análisis de los factores políticos, política de bienestar, también se utiliza a modo de indicador del nivel de vida de la población, calculándose el PIB per cápita.

Según obtenemos de la Tabla 3 el PIB español sufrió su mayor caída en el ejercicio 2009, descendiendo cerca de los 40.000 Mill de €. También se observa que en los últimos años el PIB minoró en términos absolutos pero, la variación anual, va siendo

con el paso de los años menor, estabilizándose dicho porcentaje y esperando algo los datos económicos.

En los primeros trimestres de 2014 se observa un incremento del PIB en términos absolutos de 745 Mill de € respecto al primer trimestre del mismo año, siendo la variación trimestral creciente en un 0,6 por ciento con respecto a dicho trimestre. Los datos son todavía más esperanzadores respecto a los del año anterior, ya que la variación anual es de un 1,2 por ciento mayor. Sin embargo y manteniendo un crecimiento constante de un 0,6 por ciento trimestral, significaría una bajada en términos absolutos respecto al PIB obtenido en 2013.

Tabla 4 Evolución PIB España

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual
2013	1.022.988€	-1,2%
2012	1.029.002€	-1,6%
2011	1.046.327€	0,1%
2010	1.045.620€	-0,2%
2009	1.046.894€	-3,8%
2008	1.087.788€	0,9%
2007	1.053.161€	3,5%
2006	985.547€	4,1%
2005	909.298€	3,6%
2004	841.294€	3,3%
2003	783.082€	3,1%

Fuente (Instituto Nacional de Estadística: INE). 2016

Tabla 5 Evolución Trimestral 2014 PIB España

PIB España 2014: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Mill. €	Var. Trim.	Var. Anual
II Trim 2014	257.476€	0,6%	1,2%
I Trim 2014	256.731€	0,4%	0,5%
< PIB España 2013			

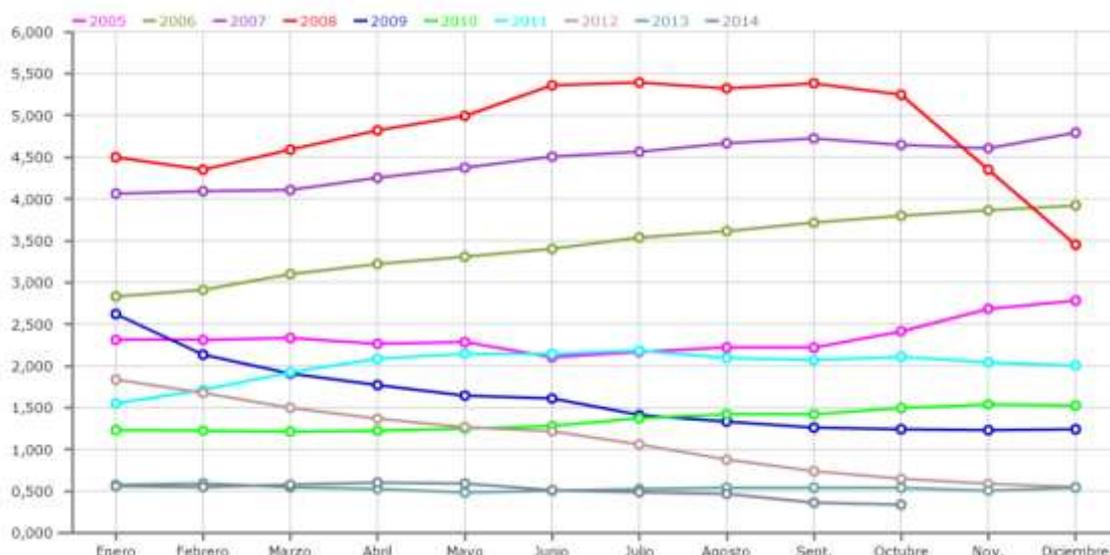
Fuente (Instituto Nacional de Estadística: INE). 2016

Para nuestro caso en concreto, un descenso del PIB provoca una reducción de la riqueza del país. Dicha reducción de la riqueza de los habitantes del país significa una disminución más acentuada del consumo.

- Tipo de Interés (EURIBOR)

El EURIBOR o también conocido como European Interbank Offered Rate es el tipo europeo de oferta interbancaria. Representa un índice de referencia publicado diariamente que indica el tipo de interés promedio por el que las entidades financieras se prestan dinero en el mercado interbancario del euro. Su cálculo se realiza usando los datos de los sesenta y cuatro principales bancos europeos, y su valor es muy utilizado como referencia para los préstamos o hipotecas.

Gráfico 5 Evolución mensual Euribor desde 2005 hasta la actualidad



Fuente (EUROSTAT). 2016

Como se puede observar en el gráfico anterior durante el periodo comprendido entre el año 2005 y el 2008 el Euribor fue aumentando su valor, obteniendo su punto más alto entre julio y septiembre de 2008 rozando los 5,5% puntos. No obstante se aprecia también que a partir de esa fecha cambia la tendencia, derivado por el anuncio del Banco Central Europeo (De ahora en adelante BCE). De disminuir los tipos de interés como consecuencia de la fuerte crisis y la falta de financiación de las entidades financieras hacia el consumo familiar y las empresas.

Es durante el año 2012 en el que el EURIBOR cae a niveles históricos, comenzando por debajo de los 2,0% puntos y cerrando el ejercicio en 0.05% puntos. Para el año 2013 y tras otro anuncio del BCE que redujo más todavía el precio del dinero, se estabilizó en 0.50% puntos prácticamente estable en esos límites.

En el ejercicio actual observamos que para el principio de año permaneció constante, muy similar al ejercicio 2013, pero que en los últimos meses la tendencia es todavía más negativa, cerrando octubre en 0.38% puntos, y sobrepasando los límites negativos históricos anteriormente citados.

Como conclusión y según los datos podemos aseverar que el precio del dinero se ha abaratado con respecto a los últimos años y la tendencia desde que comenzó la crisis, a excepción del ejercicio 2011, ha sido claramente descendente. Se ha pasado de un Euribor de 5.5 puntos en el 2008 hasta los datos actuales, cerrando octubre de 2014 en 0.38 puntos.

Esta tendencia se puede argumentar por la falta de liquidez de la gran mayoría de los bancos europeos a causa de la citada crisis económica. Prestarse el dinero entre entidades bancarias en la actualidad resulta más económico que nunca antes en la histórica.

Esta variable influirá en nuestro negocio de forma muy importante ya que la venta de nuestro producto va, en la gran mayoría de los casos financiada por los bancos. Los clientes se subrogan al préstamo concedido por el banco a la promotora inmobiliaria, en la parte que se estime por escritura. De esta forma, cuando el cliente adquiere un inmueble firma con el banco una devolución del capital más los intereses según se pacte. Dichos intereses se calculan mediante una parte fija y otra variable, siendo la variable el Euribor. Por este motivo cuando menor sea el Euribor con más seguridad se lanzarán nuestros clientes potenciales para adquirir un inmueble, siendo menor el coste de la deuda y menor riesgo existirá.

- Inflación

La inflación se define como el proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayoría de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos. El caso opuesto en el que se produce una bajada continuada de los precios, se define *deflación*.

Gráfico 6 IPC general comparativo España y Zona Euro desde 2006 hasta 2014



En el gráfico anterior se puede observar la variación interanual del Índice de Precios al consumo (IPC) en España y la Eurozona. Como se observa en líneas generales, la tendencia es bastante parecida entre España y la Eurozona, sin embargo, España es más sensible a las modificaciones de precios que, por el contrario, la Eurozona ya que las subidas son mayores y las bajadas todavía menores. Se observa que en el 2008, ante una subida de precios la zona euro no sobrepasa de los 4 puntos y España se sitúa en 5,3. Por el contrario, y en el año 2009 y tras una fuerte deflación dónde se llegan a mínimos históricos, observamos que España se sitúa por debajo de la zona euro, afectándole en mayor medida la deflación y llegando hasta los -1,3 puntos.

Es a partir del ejercicio 2010 en el que los precios aumentan y se vuelven a tasas positivas. Una de las razones fue la subida de los tipos impositivos afectos al consumo, como el IVA. En julio de ese mismo año y tras un proyecto de ley aprobado se estimó subir los tipos impositivos, la reacción del mercado fue disparar el consumo hasta antes de su aplicación y reducirlo justo después de que se aplicara, disminuyendo el efecto de la misma.

Tras un año de bajadas el gobierno decidió aumentar en septiembre de 2012 otra vez los tipos impositivos al consumo. De esta forma provocó una importante subida del mismo, volviendo a diferenciales mayores respecto a la Eurozona. No obstante, a partir de 2013 la inflación está disminuyendo, estando por debajo de la eurozona, debido al aumento del IVA del año 2012 que todavía afecta a la economía y a la continua bajada y estructuración de precios del mercado.

### **Factores socioculturales:**

El componente social del entorno comprende factores como la evolución de la población, los cambios en el estilo de vida, el comportamiento del consumidor, el mercado de trabajo, etc.

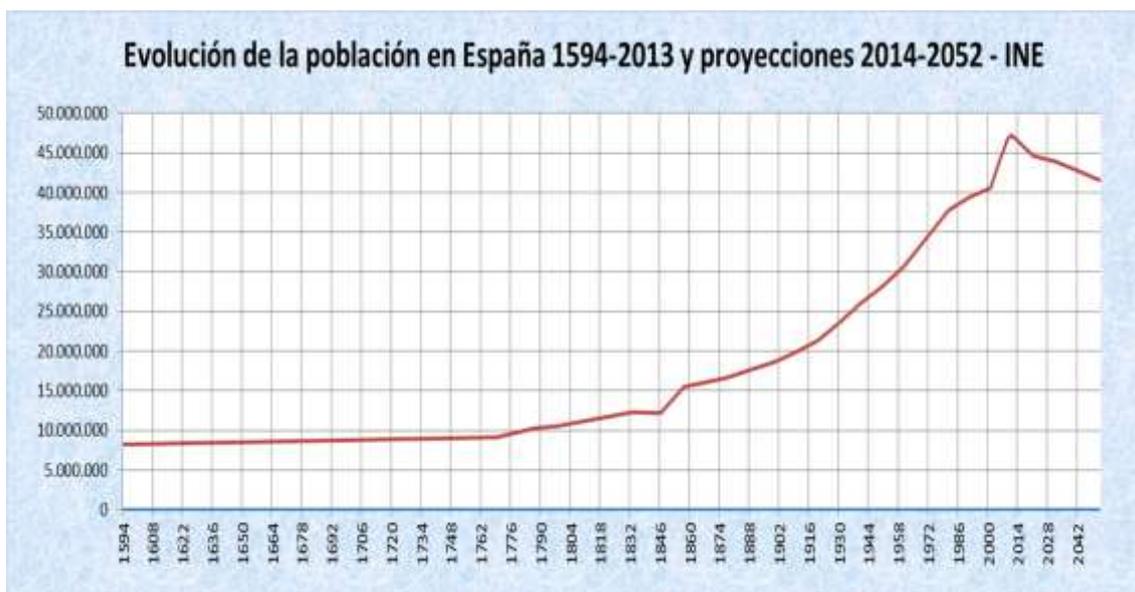
La influencia social se representa mediante cambios en la demografía, como por ejemplo, el nivel de natalidad y el de envejecimiento de la población. También se representa por los cambios en el estilo de vida de las personas, por el nivel de consumismo de la sociedad, etc. A continuación se detallarán los factores más relevantes.

- **Evolución demográfica:**

A lo largo de los años la población española ha ido experimentando un gran crecimiento de forma ininterrumpida, ya que el censo de población establecido para el año 2009 duplicaba en cinco millones de habitantes al del año 2001. Esta transformación se ha visto afectada por distintas variables como: tasa de natalidad, mortalidad, nivel de esperanza de vida...

Cabe destacar que la variable a nuestro entender que más ha influido en ese crecimiento ha sido el incremento notable de la población extranjera. Muchas han sido las familias que han emigrado a España desde diferentes puntos del mundo para encontrar cabida en nuestro país. Sin embargo, nos situamos por debajo de la media de los flujos migratorios registrados en otros países de la Unión Europea.

Gráfico 7 Evolución población en España



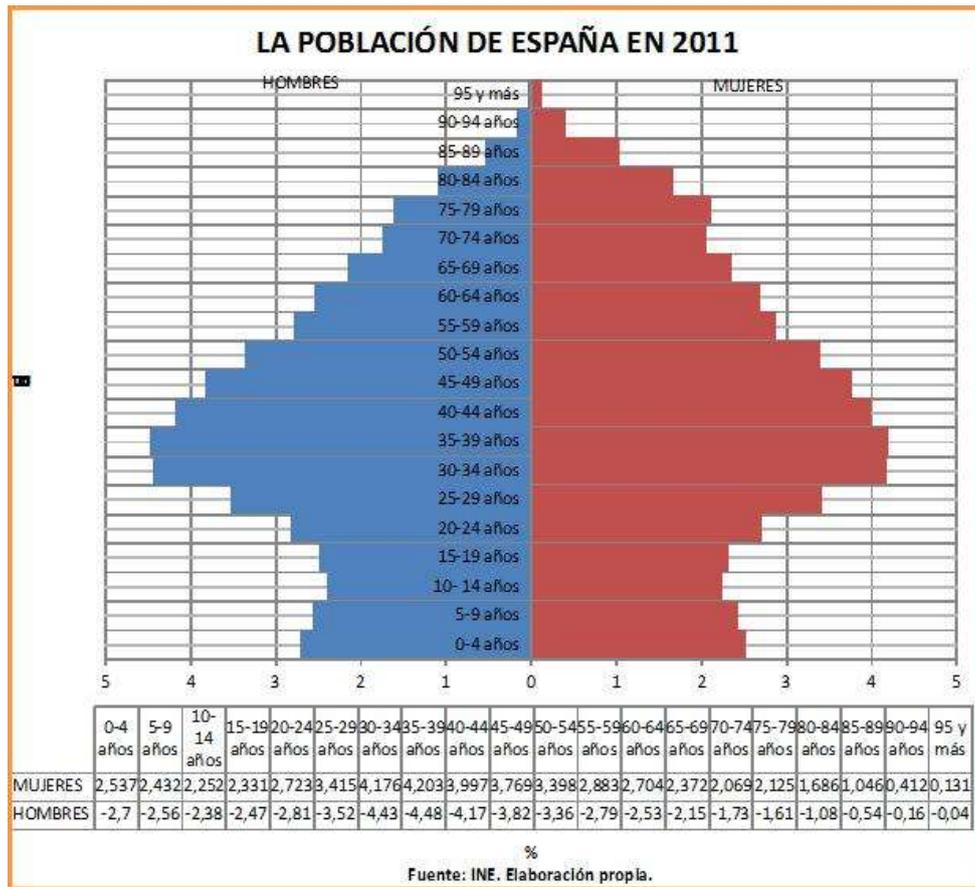
Fuente (Instituto Nacional de Estadística: INE). 2016

A principios del Siglo XX las tasas de natalidad y mortalidad eran muy elevadas, pero conforme han transcurrido los años y con la mejora de la calidad de vida ambas se han ido reduciendo.

La disminución se debe en gran parte a cambios socioculturales como la introducción de la mujer al mundo laboral y su consiguiente mayor libertad e independencia. Por otro lado la mortalidad se ha visto reducida principalmente a la mejora en los avances científicos y médicos que han permitido alargar más la vida de las personas.

Por otra parte, la distribución de género no tiene prácticamente discrepancias, ya que el 50,58% son mujeres y el 49,20% son hombres. Sin embargo existe una gran discrepancia en la distribución por edades, al estar caracterizada según el proceso de envejecimiento entre hombres y mujeres. Cada año que pasa la esperanza de vida es mayor y la tasa de natalidad menor, ya que los nacimientos de bebés se reduce.

Tabla 6 Población en España en 2011



Fuente (Instituto Nacional de Estadística: INE). 2016

Otro aspecto que hay que citar es el cambio en el estilo de vida de los españoles y en la Unión Europea en general. Cada año hay cierta parte de la población que desea independizarse por cuestiones diferentes: estudios, matrimonios, separaciones, trabajos en lugares alejados de la zona de residencia habitual... Esto hace que existan más clientes potenciales, más personas que busquen adquirir o alquilar un inmueble para poder vivir.

Además también se ha producido en los últimos años un interés de las personas por construir en solares propios o heredados o adquirir una segunda vivienda en zonas cercanas a la playa o montaña, con el fin de poder pasar sus vacaciones o fines de semana.

### **Factores tecnológicos:**

La difusión o el uso de nuevas tecnologías son los factores que potencian la productividad, competitividad y el crecimiento de las empresas a largo plazo de un país. A continuación se detalla brevemente la situación del desarrollo tecnológico en nuestro país.

Primordiales problemas a los que se enfrenta el desarrollo tecnológico en España:

- a) La demanda nacional no actúa suficientemente como elemento impulsor de la innovación y desarrollo.
- b) Existe una falta de cultura en los mercados financieros españoles para la financiación de la innovación como sí ocurre en otros países europeos. Se debe a un problema que ha estado siempre presente y que ahora se ve agudizado por la crisis.
- c) Existe una escasa cultura de colaboración de la empresas entre sí y entre estas y los centros de investigación (públicos o privados).
- d) Existe una escasa dedicación de recursos financieros y humanos para la innovación en las empresas privadas.
- e) La financiación pública para el desarrollo de tecnologías emergentes es insuficiente. Además agravado por la reducción de las subvenciones y ayudas públicas ofrecidas por el estado. Dicha financiación pública es la modalidad más adecuada para empresas que trabajan en sectores emergentes.
- f) La tendencia que más se deteriora es la disponibilidad de fondos públicos para el fomento de la I+D+I.

En el caso español, la capacidad innovadora sufre un importante retraso que, aunque menor que en el caso del I+D es todavía más preocupante. Este factor también se ve afectado por la crisis económica conformada por el aumento del paro y los altos índices de déficit.

Según datos obtenidos del INE el gasto en investigación y desarrollo en relación con el porcentaje del Producto Interior Bruto (PIB) descendió en 2011 del 1.39 al 1.30 por ciento con respecto al 2010, descenso que se mantuvo en 2012 (1.1%) y se mantiene esta tendencia en 2014.

Este descenso no se producía desde hacía doce años, en los cuales la tendencia había sido creciente aunque no suficiente como para llegar a la media europea con un gasto del 2.0% del PIB.

Una reducción en el gasto en I+D+i no favorece a ningún sector empresarial en general. Ya que la I+D+i puede favorecer a crear nuevos modelos de mercado frente a la crisis o nuevos procesos que provoquen reducción de costes en la cadena de valor del producto.

### **Factores ecológicos:**

Hay varios factores que se pueden llevar a cabo para conservar el medio ambiente y evitar un excesivo consumo eléctrico y de agua.

- Buenas prácticas medioambientales

Los principales factores ecológicos que se pueden aplicar son los manuales de buenas prácticas medioambientales.

Como resultado de la implantación de las Buenas Prácticas, se conseguirá:

- Reducir el consumo de los recursos energéticos de toda índole.

- Reducir el consumo de agua.
- Disminuir la generación de residuos y facilitar la reutilización de los mismos.
- Recortar los gastos en transporte y en almacenaje.
- Mejorar la competitividad de la empresa, a través de la racionalización del consumo de materias primas y el ahorro de recursos naturales (energía y agua), lo que redundará en menores costes.
- Mejorar la imagen de empresa ante cliente, proveedores, empleados y cualquier otro usuario que afecte a la misma, mediante la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Consumo de energía, agua y Residuos Sólidos Urbanos (RSU).

Para evitar excesos en energía, agua y un tratamiento correcto de los residuos urbanos también se aplican manuales de buenas prácticas en estos ámbitos.

- Buenas prácticas en la gestión y el ahorro de energía:

A pesar de que la imagen del comercio depende en gran medida de su iluminación y climatización, sobre todo reflejada en la propia venta del inmueble, a veces se consume más energía de la necesaria. En nuestro caso en concreto, se producen sobreconsumos en la fase de producción del producto. Por lo anteriormente citado se recomienda tener en cuenta las siguientes prácticas para tener un nivel de ahorro energético máximo:

- Aprovechar siempre al máximo la luz natural. Situar claraboyas o lucernarios en las instalaciones y asegurar su limpieza para que dejen pasar la luz con la máxima claridad.
- Asegurarse que los sistemas de iluminación son los más adecuados efectuando auditorías del sistema eléctrico para evitar exceso de luz en zonas poco visitadas o dónde su incidencia no es importante y optimizar el consumo.
- Utilizar sistemas de iluminación basados en tubos fluorescentes o lámparas de sodio que aunque más caros, su consumo de energía es 5 veces menor.
- No apagar los tubos fluorescentes si se van a volver a encender en una hora, ya que su encendido consume mucha energía.
- Utilizar bombillas de bajo consumo que supongan un ahorro del 80% en energía eléctrica.
- Instalación de detectores de presencia en determinados lugares.
- Utilizar los dispositivos de calefacción y aire acondicionado solamente cuando sea necesario, ya que son aparatos que consumen gran cantidad de energía.
- Utilizar mecanismos de cierre automáticos en puertas y ventanas ya que facilitan un ahorro hasta de un 40% en climatización.
- Mantener la temperatura sobre los 20° centígrados en invierno y 25° centígrados en verano, ya que el aumento de un solo grado más del idóneo supone un 8% más del consumo energético.
- Buenas prácticas en la gestión de los residuos.

Si se verifican los tipos de residuos que se producen en el comercio y se considera y estudia la puesta en práctica de programas de minimización por unidad de producto, conseguiríamos minimizar la producción de residuos. No obstante es aconsejable adoptar las siguientes buenas prácticas relacionadas con ellos:

- Efectuar la recogida de los residuos diariamente, manteniendo siempre limpios los cubos o contenedores, de esta manera evitar problemas de higiene y proliferación de insectos, roedores y otros animales.
- Colaborar con los sistemas de recogida selectiva de basuras implantados en cada municipio.
- Instalar contenedores para los distintos tipos de residuos para su correcta separación.
- Plegar y compactar los cartones y el papel a la hora de tirarlos en los contenedores destinados a estos materiales.
- Quitar las tapas, taponos y chapas de botellas antes de introducirlas en el contenedor de vidrio.
- No romper los tubos fluorescentes para evitar que se liberen vapores de mercurio altamente contaminantes y gestionarlos correctamente. Hay empresas en la Comunidad Valenciana que se encargan de la recogida y gestión de dichos residuos.
- Utilizar bolsas reciclables para la venta de productos, entrega de documentación o cualquier otro tipo de acción en el que tengamos que utilizarlas.
- Evitar el despilfarro de papel en las cartas de publicidad de las promociones y venta de viviendas. Asegurarnos que los materiales promocionales se imprimen en cartón y/o papel reciclados.

Todas estas recomendaciones son altamente importantes en nuestro sector puesto que además de tenerlas en cuenta en zonas de oficinas de gestión y ventas, se han respetar también durante la ejecución de la obra. Son muchos los materiales y máquinas utilizados durante el largo proceso de fabricación, además que influyen muchas personas empleadas en la realización del mismo.

### **Factores legales:**

- Legislación aplicable:

Desde hace muchos años el sector de la construcción o promoción inmobiliaria está sometido a una rigurosa regulación y supervisión, tanto a nivel nacional por las autoridades laborales y de seguridad como por la Unión Europea, por el Parlamento Europeo y comisión.

La normativa que afecta al sector que nos atañe se caracteriza por ser cambiante y extensa, tanto por las diferentes adaptaciones que ha sufrido así como por la materia de seguridad y salud, debido al fallecimiento de los intervinientes en el sector.

En un intento de ofrecer una visión íntegra de toda la legislación que en la actualidad es aplicable al mercado promotor, exponemos toda la normativa vigente. Entre ellas diferenciaremos entre la comunitaria europea, estatal española y autonómica. Teniendo en cuenta las normativas que complementan, desarrollan, sustituyen o modifiquen dicha normativa. Tenemos en cuenta que la mayor parte de la normativa se refiere a seguridad y salud de todas las obras de construcción, entre las que se incluye la promoción inmobiliaria. Así lo contemplan tanto las normas básicas de nivel europeo o nivel nacional, como a continuación se detallan:

**Directiva 92/57/CEE del Consejo, de 24 de junio de 1992, relativa a las disposiciones mínimas de seguridad y de salud que deben aplicarse en las obras de construcción temporales o móviles (octava directiva específica con arreglo al apartado I del Artículo 16 de la Directiva 89/391/CEE).**

## **DISPOSICIONES MÍNIMAS DE SEGURIDAD Y SALUD**

**REAL DECRETO 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y de salud en las obras de construcción consolidado con la siguiente modificación:**

- **REAL DECRETO 604/2006, de 19 de mayo, por el que se modifican el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, y el Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.**

- Legislación Europea

La legislación europea, a través de la Directiva 92/57/CEE y las constantes adaptaciones, sobre todo respecto al tema de seguridad en el trabajo y del trabajador, marca las normas para las buenas prácticas y está dirigido a todas las partes que ayudan a conformar una legislación y políticas sociales y de empleo del sector adecuadas. En esta normativa se recogen las disposiciones mínimas de seguridad y salud que deben aplicar las empresas privadas y públicas en dichas obras de construcción, tanto temporales como móviles.

Se tiene en cuenta que en la mayor parte del siguiente texto afecta a obras de construcción, tanto de obra pública como privada, y que todos los requisitos afectan tanto a unos tipos de empresa como a otros.

Dichos cambios normativos afectan sobre todo a la prevención de los riesgos laborales en el sector de la construcción, entre ellos:

- Se exige la coordinación en materia de seguridad y salud tanto durante la elaboración del proyecto de la obra como durante la ejecución de la misma.
- Se definen claramente las funciones y responsabilidades de las diferentes partes interesadas.
- Se exige que se elaboren documentos que ayuden, acrediten y garanticen se cumplan buenas condiciones de trabajo.
- Se amplía a todos los agentes que intervienen en obras de construcción los principios recogidos en la Directiva macro para que las empresas que participan

en una misma obra cooperen y se coordinen en la prevención de riesgos laborales.

### Legislación Nacional:

Como se ha citado con anterioridad en España se inicia el proceso de ordenamiento jurídico real e interno sobre el sector de la construcción en el ejercicio 1997 con el citado REAL DECTREO 1627/1997 de 24 de octubre. Pero son las siguientes leyes o reales decretos importantes para entender la legislación aplicable:

- Definir los diferentes puestos de trabajo que afectan al sector
- Definir las condiciones a cumplir por cada uno de los agentes
- Posibles escenarios y responsabilidades y obligaciones de cada uno de los agentes
- Definición de normas de prevención

## Ilustración 2 Legislación Nacional sector Construcción

### 1. SST: Específica de construcción

- REAL DECRETO 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.
- LEY 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción.
- REAL DECRETO 1109/2007, de 24 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción.
- RESOLUCIÓN de 28 de febrero de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el V Convenio colectivo del sector de la construcción.
- RESOLUCIÓN de 8 de noviembre de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Acta de los acuerdos sobre el procedimiento para la homologación de actividades formativas en materia de prevención de riesgos laborales, así como sobre el Reglamento de condiciones para el ..

### 2. SST: General con aplicación en construcción

- LEY 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales ( Disposición adicional 14ª )
- REAL DECRETO 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. ( Disposición adicional 10ª ; Anexo I.h )
- REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social. (Artículos 11.6, 11.7, 12.23, 12.24, 12.27, 12.28, 12.29, 13.15, 13.16, 13.17)
- REAL DECRETO 171/2004, de 30 de enero, por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en materia de coordinación de actividades empresariales. ( Disposición adicional 1ª )
- LEY 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. (Artículo 7.2.-Comunicación apertura centro de trabajo. Construcción)
- REAL DECRETO 337/2010, de 19 de marzo, por el que se modifican el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención; el Real Decreto 1109/2007, de 24 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el sector de la construcción y el Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en obras de construcción. ( Disposición adicional 2ª )
- ORDEN TIN/1071/2010, de 27 de abril, sobre los requisitos y datos que deben reunir las comunicaciones de apertura o de reanudación de actividades en los centros de trabajo.

### 3. Edificación y Obra civil

- ORDEN de 31 de marzo de 1967 por la que se aprueba la «Instrucción para proyecto, construcción y explotación de grandes presas».
  - ORDEN de 31 de agosto de 1987 sobre señalización, balizamiento, defensa, limpieza y terminación de obras fijas en vías fuera de poblado.
  - REAL DECRETO 1630/1992, de 29 de diciembre, por el que se dictan disposiciones para la libre circulación de productos de construcción, en aplicación de la Directiva 89/106/CEE.
  - ORDEN de 12 de marzo de 1996 por la que se aprueba el Reglamento Técnico sobre Seguridad de Presas y Embalses.
  - LEY 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.
  - REAL DECRETO 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación. (1)
  - Real Decreto 810/2007, de 22 de junio, por el que se aprueba el Reglamento sobre seguridad en la circulación de la Red Ferroviaria de Interés General
  - ORDEN FOM/3818/2007, de 10 de diciembre, por la que se dictan instrucciones complementarias para la utilización de elementos auxiliares de obra en la construcción de puentes de carretera.
  - REAL DECRETO 1000/2010, de 5 de agosto, sobre visado colegial obligatorio.
  - REAL DECRETO LEGISLATIVO 2/2011, de 5 de septiembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante.
  - LEY 38/2015, de 29 de septiembre, del sector ferroviario.
  - LEY 37/2015, de 29 de septiembre, de carreteras.
-

Todas las anteriores directivas mencionadas fueron incorporadas al ordenamiento jurídico español mediante los correspondientes Reales Decretos o bien Órdenes Ministeriales de reforma de los anteriores.

A modo de resumen, al que da la forma Jurídica vigente y armoniza todas las normas en materia de construcción, se citan las finalidades que consigue dicha ley, según se dispone en su propio texto:

### 3.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO. MODELO 5 FUERZAS DE PORTER

En este apartado vamos a analizar todos los factores propios que afectan a una empresa, es decir, aquellos que se pueden controlar en cierta medida. A través de este estudio se pueden detallar y conocer las fortalezas y debilidades de nuestra organización. Para realizar dicho análisis utilizaremos el famoso modelo económico de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual trata de explicar la ventaja competitiva de una organización en base a su posicionamiento en el mercado. Asimismo, ayuda a comprender las fuentes de competencia del sector en el que nos encontramos.

Las cinco fuerzas competitivas objeto del estudio se detallan a continuación:

- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de nuevos productos sustitutivos
- Rivalidad entre los competidores

Flujograma 2 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER (1960)



Fuente (Elaboración propia). 2016

A continuación desarrollaremos las cinco fuerzas orientadas a nuestro negocio:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este primer punto hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan y comercialicen el mismo tipo de producto que nosotros.

Al intentar introducirse en un sector una empresa nueva se enfrenta a las conocidas como: barreras de entrada. Estas hacen referencia a: falta de experiencia, lealtad del cliente, cantidad de capital requerido para su entrada, falta de canales de distribución, falta de acceso a consumos, saturación del mercado, etc.

Para analizar este punto y en cuanto a la edificación, que es el sector de la construcción que a nuestra organización le atañe, encontramos las siguientes amenazas:

La *capacitación técnica* exigida para realizar una elevada proporción de los proyectos no es excesiva, salvo para casos muy concretos. Al tratarse de un mercado maduro no resulta complicado acceder a él, a pesar de que existen cambios que con el paso del tiempo se introducen en los inmuebles: construcción sostenible, eficiencia energética, generación de energías renovables, domótica... La innovación en el sector no es destacable, más allá de los nuevos materiales que se introducen con motivo de las nuevas exigencias legales o bien por la propia mejora de las propiedades de los mismos.

No existen *economías de escala* reseñables en el negocio de la promoción y edificación de inmuebles.

Al igual que en el negocio de la obra civil, la edificación no cuenta con una importante *necesidad de capital fijo*, por las mismas características de la actividad.

Tanto los materiales incorporados al producto, como la mano de obra que necesitamos para el desarrollo de la obra y comercialización del producto final, representan volúmenes muy elevados en cuanto a coste y calificación. Sin embargo, el mecanismo de cobro de algunos de los agentes como arquitectos, arquitectos técnicos, ingenieros... se encuentra vinculado a la entrega de certificaciones. De esta forma en algunos de los casos, la promotora no necesita inmovilizar el capital ya que de forma periódica va recibiendo fondos procedentes de su cliente. En el caso contrario y porque la inversión sea más alta, o porque el cliente decide efectuar los pagos al final de la promoción, la promotora deberá solicitar capital externo a entidades financieras.

El *efecto experiencia* o *efecto aprendizaje* no es un aspecto importante en este sector en la actualidad por que la previa realización de proyectos no produce ventajas en términos de costes. Además, con la actual coyuntura económica, la cantidad de oferta es muy elevada, tanto en productos, servicios y personal. Esto hace que los costes se igualen al máximo y, independientemente del conocimiento del sector sean muy parecidos para todos los agentes.

La *lealtad de los clientes* tampoco es muy destacable en esta industria. Para nuestro caso hay que tener en cuenta que nuestro cliente es la persona o unidad familiar que adquiera la vivienda para su futuro disfrute. Normalmente y al ser un bien prácticamente único, que se adquiere muy una o dos veces en la vida por un mismo cliente y con un

alto coste, no existe la intención del cliente de búsqueda de una misma promotora para la adquisición de otro inmueble.

No existen *políticas gubernamentales* que limiten la entrada a nuevas promotoras, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en cuanto a calidad, seguridad e higiene en la obra, además de la adquisición de licencias pertinentes en cuanto a la realización de la obra y la venta del inmueble.

En resumen, no existen límites ni restricciones a la entrada de nuevos competidores, más allá de la situación de fuerte contracción del mercado tras un período expansivo sin precedentes. En cuanto a los nuevos clientes, deberán acceder al mercado con un modelo de negocio muy claro y con una orientación diferente a la existente en el pasado, teniendo también en cuenta otras formas de venta como pueden ser la rehabilitación, mantenimiento para la obra o alquiler para la venta del mismo.

- Poder de negociación de los proveedores

Este punto hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores en el sector. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación existente, puesto que al no existir tanta oferta, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Para nuestro caso en concreto y haciendo referencia al sector en el que trabajamos, existen multitud de proveedores de naturaleza muy heterogénea. La naturaleza de proyectos de edificación y sus características concretas (elección diseño, particularidades geomorfológicas, climáticas, presupuestos...) determinarán los materiales que deberán incorporarse a los mismos.

De acuerdo con los datos publicados por la Confederación Española de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción (CEPCO), los principales proveedores de las empresas de la construcción son, por este orden, los siguientes:

1. Fabricantes de cemento
2. Fabricantes de cerámica
3. Fabricantes de acero
4. Generadores de energía
5. Fabricantes de cobre
6. Fabricantes de Aluminio
7. Fabricantes de madera
8. Fabricantes de vidrio
9. Fabricantes de yesos y escayolas
10. Fabricantes de materiales ligantes.

La siguiente tabla sintetiza los más relevantes:

Tabla 7 CARACTERÍSTICAS PROVEEDORES

Características básicas de los mercados de los proveedores

Proveedor	Características del mercado
<p>Cemento y Hormigón Preparado</p>	<p>El ámbito geográfico del mercado del cemento gris se corresponde con el nacional peninsular. Sin embargo, el Servicio de Defensa de la Competencia considera que, también se debe dejar abierta la posibilidad de delimitar los mercados por regiones, teniendo especialmente en cuenta las diferencias que genera el acceso por mar.</p> <p>La existencia de un mercado geográfico nacional peninsular se debe a su composición: un conjunto de mercados centrados en torno a las distintas fábricas, existiendo solapamientos entre unos y otros. La dimensión de cada uno de esos mercados y el alcance de los solapamientos vendrían determinados por la distancia entre la fábrica en la que se produce y el lugar de venta del cemento, y que a su vez será función de varios factores evolutivos, como son el tamaño de la fábrica, el grado de utilización de la capacidad de producción, los costes unitarios de producción, el medio de transporte y su coste, así como los precios aplicados en los diversos mercados. La existencia de estos solapamientos encadenados podría llevar a que las condiciones de competencia sean más o menos uniformes en todo el ámbito nacional peninsular.</p> <p>El Tribunal de Defensa de la Competencia<sup>6</sup> ha establecido "Por lo que respecta al mercado de cemento, no se puede hablar en propiedad de un único mercado nacional, sino de diferentes mercados regionales" por circunstancias como el elevado coste de transporte. Además, el TDC ha enfatizado los efectos competitivos de una concentración por regiones diferenciando aquellas de fácil acceso por mar (importaciones) de las que no lo son.<sup>7</sup></p> <p>Los mercados de hormigón preparado son básicamente locales, ya que los costes del transporte son una parte muy relevante del precio final y la distancia máxima hasta destino es de 120 km., aunque pueden existir razones que lleven a tomar como referencia ámbitos mayores, como es el solapamiento o superposición que podría producirse entre mercados locales con condiciones de competencia homogéneas o la existencia de variables que se determinan a escala regional o nacional, como la relativa a los precios.</p>
<p>Teja y Ladrillo</p>	<p>El mercado del ladrillo tiene gran importancia y tradición en España, donde se produce una fuerte resistencia a su sustitución por otro tipo de materiales. Esto ha llevado a que el sector Español del ladrillo sea un mercado maduro, desarrollado y saturado. La capacidad total instalada permite abastecer la demanda nacional y destinar una parte de la producción a la exportación. Además, el precio del ladrillo español es competitivo a nivel internacional, lo que ha hecho que las exportaciones hayan aumentado los últimos años, considerando el nivel global de actividad y que el volumen de las importaciones haya descendido considerablemente.</p> <p>Tradicionalmente, la ubicación de las canteras de arcilla ha determinado la concentración industrial en determinadas zonas geográficas, destacando las provincias de Toledo, Alicante, Jaén y Barcelona. La estructura empresarial del sector se caracteriza por un control mayoritario del capital familiar nacional, configurando una industria que ha sabido aprovechar los momentos de fuerte demanda (épocas con mejores resultados económicos) para ampliar y modernizar sus instalaciones productivas y canteras de productos. La mayoría de las inversiones se orientan hacia productos poco tradicionales y de mayor valor añadido, como ladrillos de gran formato, de klinker, presificados o rústicos, siendo necesarias fuertes inversiones, lo que condujo a fusiones, asociaciones y alianzas.</p>

Proveedor	Características del mercado
Sector azulejero	Formado por poco más de 300 empresas, incluidas pequeñas empresas que producen baldosas de forma artesana. Se trata, por tanto, de un sector poco concentrado, con una producción muy importante destinada al mercado nacional (el 98% del consumo es producción interna), pero también internacional, ya que España es el segundo exportador mundial, con una cuota del 26,9% del comercio internacional, tras Italia (33%).
Acero	El negocio del acero se encuentra también en un proceso de fuerte concentración a nivel mundial. En los últimos años, se han formado grandes grupos siderúrgicos internacionales, como el resultado de la absorción de Arcelor por parte de Mittal Steel (2006) responsable del 10% de la producción mundial de acero. Sin embargo, el grado de concentración no constituye, por el momento, una fuerza importante, ni en España ni en otros países de su entorno. Los productos siderúrgicos, después de un fuerte aumento de precios a comienzos de los años 80, mantuvieron una senda de estabilidad. Desde entonces, destaca el incremento de precios en 2004, debido fundamentalmente al despegue de la economía china, que generó un aumento sin precedentes de la demanda de materias primas siderúrgicas, disparando precios y reduciendo significativamente su disponibilidad. Otros elementos, como el precio del transporte y la especulación, contribuyeron a disparar los precios.

En resumen tanto en España los mercados de productos de construcción, en general, son fragmentados. No son por consiguiente, los proveedores una fuerza relevante en el modelo estudiado, debido al elevado número de suministradores y al reducido coste de cambio de proveedores existente. Además se acentúa esto por la minoración de los competidores existentes en la actualidad.

- Poder de negociación de los clientes

Para nuestro caso en concreto definimos como cliente la persona, familia o unidad familiar que decide adquirir la vivienda, que entendemos como agentes privados. En la actualidad supone más de un 90% sobre las ventas de edificaciones.

El número de compradores es alto, al menos en intención, puesto que son muchas las personas que por mejorar su vivienda actual, cambiarse de localización, independizarse, adquirir otra vivienda... desean adquirir un inmueble. Debido a esto el poder de los clientes es bajo. Sin embargo dicha demanda se encuentra fragmentada, sobre todo porque se tratan de productos únicos, sobre todo en diseño y en la localización del mismo. Además, la reciente crisis y el poco poder de adquisición de financiación por parte de las entidades financieras hace que el número de compradores sea más bajo y todavía más fragmentado. Esa subdivisión de los clientes en función de los factores anteriormente citados hace que adquieran algo más de poder de negociación ya que son menos los que desean adquirir una vivienda, nuestras viviendas.

- Amenaza de productos sustitutivos

Esta es la fuerza que determina el valor total a repartir entre todos los jugadores que forman parte del negocio. Para el negocio de edificación, es muy alta la variedad de posibilidades que puede encontrar un cliente a la hora de buscar un inmueble. Además en la actualidad y debido al gran stock de viviendas sin habitar que existen se puede definir como una fuerza de importante relevancia.

Al tratarse de un producto único es muy importante definir bien el cliente final al que queremos convencer para que adquiera la vivienda. Como variables más importantes el cliente tendrá en cuenta las siguientes, que podrían ser, en caso de no ofrecerlas nosotros, las posibles amenazas sustitutivas: precio, localización, calidad, diseño, tamaño, tipo de vivienda (adosado, piso, dúplex, chalet...), tipo de uso de vivienda (vivienda habitual, vivienda de verano en la playa, vivienda de montaña...). Por lo tanto existen infinidad de productos sustitutivos siempre supeditados a que nuestra oferta sea algo diferente a lo que busque un cliente en concreto.

- Rivalidad entre los competidores

En este apartado tendremos en cuenta las empresas que compiten directamente en el sector, ofreciendo un mismo producto. Posibles acciones y reacciones que puedan tener las empresas ya consolidadas en el sector. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, consecuentemente el atractivo de la industria disminuye.

Para el sector de la edificación y en cuanto al negocio de viviendas residenciales que es el que más nos atañe, hay que citar que la competencia es bastante alta. Como se ha visto en los puntos anteriores la construcción de inmuebles ha sido el motor del crecimiento en la economía española. Dicho crecimiento generó que muchas empresas y agentes libres se introdujeran en el mercado buscar la alta rentabilidad que ofrecía el mercado.

Debido a la crisis muchos de las promotoras inmobiliarias han salido del mercado debido a la imposibilidad de hacer frente a los créditos financieros. Por este motivo, la rivalidad entre los competidores sigue siendo alta, pero es diferente a la de hace algunos años. Siguen existiendo otras promotoras que en la actualidad opera y además se han incorporado las entidades financieras como fuertes competidoras.

Numerosas empresas no han podido hacer frente a los préstamos recibidos por los bancos y han tenido que dar la obra finalizada o por finalizar a los bancos, para que sean estos los que vendan directamente las viviendas a precio de hipoteca. De esta forma, el *grado de concentración y equilibrio entre los competidores* es menor pero la existencia de las entidades financieras como competencia hace que sea un mercado más complicado y que exista una rivalidad mayor, ya que hasta que las entidades financieras vendan todo el stock, no habrá una reestructuración de precios y será difícil competir contra ellas.

Por otra parte, las barreras de salida son reducidas, ya que se puede contratar y obrar para un único proyecto y los costes fijos representan un reducido porcentaje del valor total del negocio.

El *grado de diferenciación de los productos* es también un punto significativo. Muchas de los clientes buscan tener en sus casas un diseño, distribución u organización de los elementos diferente, moderna o solamente a su gusto, y eso hace que, como ya hemos comentado anteriormente en varias veces, el producto sea único. Para poder llegar a más clientes o que el cliente en concreto adquiera el inmueble se deberá dar un paso más que los otros competidores y diseñar algo acorde a sus gustos o bien emplear diseños creativos que nos diferencien de los competidores.

### 3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

Otro aspecto importante a estudiar es analizar la situación de la competencia para asegurar una buena realización del análisis de mercado y para determinar la viabilidad del negocio. Para ello se estudiarán los principales competidores con el fin de detectar las posibles oportunidades.

Como hemos dicho anteriormente en el sector de la promoción inmobiliaria existen innumerables empresas o agentes que se dedican a la venta de vivienda.

Los principales cambios que afectan al mercado son los siguientes:

- El cambio más relevante que ha sufrido el sector es la incorporación de las entidades financieras. Después de que muchas de las empresas que se dedicaban a la promoción y venta de las viviendas no han podido hacer frente a las hipotecas porque no han conseguido vender los inmuebles, los bancos han tenido que intervenir y hacerse cargo de las viviendas que esas empresas no han sido capaces de vender. Este cambio es muy importante ya que da un giro total a los agentes intervinientes en el mercado. Las entidades financieras son capaces de vender los inmuebles a precios del valor de la hipoteca, mucho más bajo de lo previsto en un principio. Además, de que las entidades financieras tienen la intención primordial de vender ante todo, ya que se encuentra en un sector que no son expertos. Como solución muchas de estas entidades han creado empresas paralelas que se dedican única y exclusivamente a la venta del mismo inmueble.
- Otro punto importante en cuanto al análisis de la competencia directa es la bajada continuada de los precios. Desde el ejercicio 2007, pico de la burbuja inmobiliaria, se está produciendo un ajuste a la baja de los precios de los inmuebles en España. Dicho ajuste ha ocasionado un descenso desde los 3.000 € por metro cuadrado en 2007 hasta casi los 1.500 € por metro cuadrado en los que nos encontramos en la actualidad. Esto significa una caída del 45% de los precios desde 2007. De esta forma España ha sido durante los últimos años el país con la bajada más pronunciada de precios de la vivienda en todo el mundo.
- El último punto a tratar es la poca financiación existente para obra nueva que aportan las entidades financieras. Debido al gran stock existente en la actualidad, el actual desempleo y las pocas perspectivas de crecimiento actual, los bancos han optado por no entregar financiación creyendo que será muy complicado obtener el retorno de la venta y, por lo tanto, devolver el préstamo promotor por parte de las promotoras inmobiliarias. Por este motivo gran parte de la competencia ha decidido parar de construir esperando que se reajuste el sector

A la hora de decidirse por un negocio como el descrito se puede elegir entre dos estrategias diferenciadas aunque no excluyentes, como son: la promoción y venta de viviendas y la reforma y mantenimiento de la misma.

En cuanto a la primera estrategia, existen también dos posibles vías para el desarrollo de la misma, que serían: alquilar, alquilar con opción a compra o venta directa de la vivienda. Sin lugar a dudas que en los tres escenarios, que tampoco serían excluyentes y si complementarios la competencia es alta.

El primero de ellos se presenta como escenario de futuro para muchas empresas. En otros países con otra cultura por parte de la población, la promoción destinada a alquilar representa un alto porcentaje en las promotoras inmobiliarias. Por lo tanto la competencia contra empresas que se dediquen a promoción para alquilar es baja, sin embargo, la competencia contra alquilar, que sería afrontar el caso de una forma más realista es más alta. En este caso los competidores serían tanto las empresas como familias, personas o unidades de familias que tengan en propiedad una vivienda sin uso y que deseen alquilarla para obtener una rentabilidad de la misma.

El segundo escenario, el alquilar con opción a compra, es más una estrategia o herramienta surgida y empleada como recurso ante la crisis surgida. Supondría para la empresa alquilar las viviendas promovidas durante un periodo de tiempo pactado para, en un límite no muy amplio de tiempo poder venderlas y así recuperar la inversión realizada. De esta forma durante el cobro de los alquileres se pueden afrontar los pagos de las cuotas de los préstamos bancarios e incluso obtener cierta rentabilidad. En este caso estaríamos en punto con menos competencia, ya que nos encontraríamos entre el alquilar puro y la venta directa del bien.

Por último y en cuanto al a venta, el último escenario sería la venta directa al cliente final. Resulta muy complicado en la actualidad vender una vivienda después de su promoción, aunque no es imposible. Aquí, sí que nos encontramos ante una situación de competencia alta, grande y muy diferenciada. Entrarían a formar parte las empresas con plena dedicación a la promoción y venta, las entidades financieras anteriormente citadas y las familias, personas o unidades de familia que deseen desprenderse de su segunda vivienda.

Por otro lado y en relación a la reforma y mantenimiento de la obra, encontramos muchas empresas y organizaciones que en la actualidad se dedican a ello. Supone un cambio total de la finalidad que busca la empresa, con una consecución de objetivos y procesos totalmente diferenciada. La gran mayoría de las empresas que han optado por este tipo de cambio son empresas de muy reducida dimensión, incluso con la ayuda de las subcontratas que trabajaban como: fontaneros, albañiles, pintores... que tenían contacto para la realización y promoción de las obras realizadas en el pasado.

### 3.5 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un método que sirve para obtener un diagnóstico de la organización a estudiar. Es decir, una herramienta estratégica utilizada para conocer la situación real en la que se encuentra la empresa. Dicho análisis se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos: el análisis interno y el externo.

El primero de ellos está formado por las debilidades y las fortalezas que puede tener la misma organización, siendo dichos factores controlables por la misma. Por el contrario, el análisis externo está formado por aquellos que no son controlables, como son, las amenazas y las oportunidades.

Después de un amplio estudio del entorno centrado en la ciudad de Valencia, identificamos las siguientes amenazas y oportunidades en el mercado:

#### AMENAZAS

- Disminución del consumo debido a la crisis económico financiera
- Situación económica inestable por parte de los compradores
- Alta diferenciación de tipo de viviendas: pisos, dúplex, chalets, viviendas en la playa
- Diferenciación en la localización de las viviendas: zona centro, zona de playa, ciudad dormitorio
- Caída de los precios
- Ritmo de ventas bajo
- Falta de credibilidad por parte de las entidades financieras

#### OPORTUNIDADES

- Pocas promociones nuevas y de carácter innovador
- Necesidad y deseo de las diferentes unidades de familia por cambiar de vivienda
- No credibilidad de los antiguos agentes intervinientes en el sector
- Búsqueda de nuevas fórmulas de venta (alquiler con opción a compra)

Por otro lado y en función al estudio realizado para la empresa, se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

#### DEBILIDADES

- Concesión de escasos préstamos hipotecarios por parte de las entidades financieras
- Alto nivel de stock por vender en la ciudad y alrededores
- Difícil igualar precios actuales a entidades financieras en poder de viviendas
- Debilidad y crisis actual en el sector

## FORTALEZAS

- Valencia es una ciudad con mucha población y por lo tanto alta demanda de viviendas.
- Nivel económico medio alto de la población
- Sector muy maduro y no existencia de barreras de entrada
- Expectativas de salida de la crisis y recuperación del sector a medio plazo

## **3.6 EPÍLOGO**

Para finalizar este punto, realizaremos un breve resumen de los aspectos más importantes a considerar.

En primer lugar y tras analizar el entorno en general concluimos que el sector se encuentra en un estancamiento claro. Pese que ha sido el motor de la economía española durante muchos ejercicios el consumo se ha reducido al máximo. Actualmente se encuentra en un momento de estancamiento pese a las reformas acontecidas y una bajada importante en los precios de las viviendas.

Según el análisis del modelo PORTER obtenemos que sea un mercado con poca fuerza por parte de los proveedores. Sin embargo, existe una alta y fuerte competencia por la cantidad de competidores y el alto stock de viviendas construido que no se ha vendido en la actualidad. Además, y debido a esa alta oferta, los clientes cada vez tienen más poder de decisión en el mercado.

Por último y según el análisis DAFO obtenemos que nuestra empresa tiene debilidades tales como la no concesión de préstamos destinados a obra nueva, el alto nivel de stock actual todavía por vender o la bajada de precios. Sin embargo, y como aspectos positivos encontramos la poca generación de nuevas promociones, la necesidad de compra de los clientes o las nuevas fórmulas de venta actuales.



# CAPITULO 4

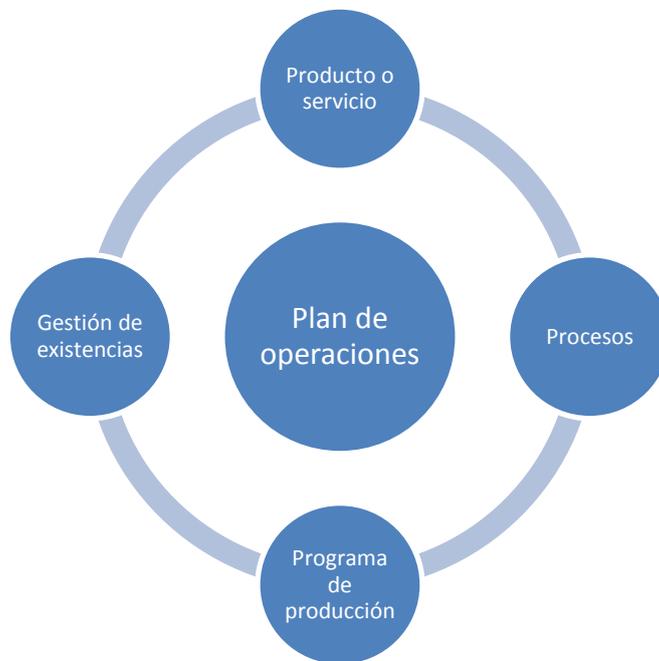
# OPERACIONES Y PROCESOS

## 4. OPERACIONES Y PROCESOS

### 4.1 INTRODUCCIÓN

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la promoción de las viviendas y la prestación de servicios que existen en nuestro sector. Dicho plan está formado por cuatro subsecciones: productos o servicios, procesos, programas de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

Flujograma 3 PLAN DE OPERACIONES



Fuente (Elaboración propia). 2016

### 4.2 LOCALIZACIÓN

Las decisiones en cuanto a la localización de una empresa son decisiones muy importantes y que se toman pensando en el largo plazo de la misma. Un error en la localización puede incidir en la marcha de la empresa por un periodo amplio de tiempo y, además en su posición competitiva.

La decisión de elegir un emplazamiento en concreto se toma en función de una enumeración de variables externas. En nuestro caso y en este punto decidiremos sobre el

lugar en el que decidiremos dónde ubicar nuestra oficina de ventas, además de ubicar el lugar de nuestra primera promoción y el por qué en ese lugar.

Entre las variables más significativas destacan las siguientes:

- Transportes y comunicaciones, infraestructuras de la zona, servicios necesarios
- El abastecimiento de materias primas
- Demanda del mercado
- Suministros: energía, agua, gas natural.
- Cercanía y calidad de la mano de obra
- Coste del terreno
- Desarrollo económico de la región
- Factores del tipo jurídico, fiscal y social
- Financiación y asistencia técnica
- Factores climáticos o de medio ambiente más importantes

Ésta lista de factores da una idea de la importancia que tiene la buena elección y la decisión de la localización de una empresa. Tampoco hay que olvidar que cada empresa y según su actividad tiene un objetivo y unas características diferentes, y es de acuerdo a esas características específicas según ha de realizar esa lista de factores relevantes para la localización y su decisión.

La localización de la empresa, tras analizar las anteriores características, estará en la C/ Moratín 14 (Edificio Eurotodo), en la ciudad de Valencia.

Dicho emplazamiento se encuentra en la misma Plaza del Ayuntamiento de Valencia, siendo está una de las localizaciones más transitadas, conocidas y accesibles en la misma ciudad, estando cercana a los negocios más importantes. Además se busca darle a la empresa un salto de calidad respecto a otros negocios competidores.

### Imagen 1 EDIFICIO EUROTODOS VALENCIA



Fuente (Elaboración propia). 2017

Para la elección de este emplazamiento hemos tenido en cuenta la siguiente lista de factores:

- Gran afluencia de paso de clientes en general para promoción de ventas
- Gran cantidad y calidad de empresas de servicios que se encuentran en la zona (Bancos, correos, Ayuntamiento, Agencia Tributaria...)
- Zona que da prestigio al negocio
- Bajo coste de alquiler del local
- Fácil acceso en transportes urbanos como metro y autobús

### 4.3 DISEÑO DEL PRODUCTO

Como bien es sabido, la vivienda, enfocada desde el punto de vista de producto o mercancía, es muy diferente y posee unas características especiales respecto a la de otros productos. Por este motivo, existen determinantes de la demanda de viviendas y condiciones de oferta muy diferenciados y específicos en este mercado que creemos oportunos remarcar en este apartado.

El primero de ellos es la durabilidad del producto. La vivienda es un bien con una vida muy larga, difícilmente encontramos otros activos o bienes duraderos que tengan una

vida útil mayor. La gran duración de la vivienda le confiere una doble naturaleza, pudiendo definirse como bien de consumo y bien de inversión, ya que puede ser considerada por sus propietarios como un activo y, a la misma vez, proporcionar un servicio de alojamiento.

Por este motivo se pueden hablar de dos mercados teóricamente diferentes, aunque son muy difíciles de separar en cuanto al diseño: el mercado de los servicios de vivienda y el de vivienda activo. En cuanto a la venta, no será relevante el futuro uso que le de nuestro cliente, pero sí que la vivienda se asemeje en mayor medida a lo que busca el cliente. Que las calidades y acabados sean los correctos para darle la máxima durabilidad al bien.

El segundo de los determinantes que posee el mercado de las viviendas es la heterogeneidad de la misma. La singularidad que presenta cada una de las viviendas implica que se pueda afirmar que no existan dos casas iguales. Además, dos viviendas con el mismo precio, pueden diferir en tamaño, antigüedad, estilo, materiales de construcción, situación, alturas, etc.

En este punto y en cuanto al diseño del producto, deberemos distinguirnos lo máximo posible en cuanto a la vivienda usada o la vivienda no vendida en años anteriores. Ofrecer un diseño lo más vistoso posible para los requerimientos actuales de la demanda.

Como último determinante en este producto encontramos la inmovilidad o fijación espacial de la vivienda. Una vez construidas, con muy escasas excepciones, pueden ser trasladadas o emplazadas en otro lugar. Por este motivo, la localización es uno de los puntos más importantes y un factor de relevancia a tener en cuenta, que no forma parte del diseño en sí, pero es un factor muy relevante a la hora de la adquisición del producto. Puede ser considerado como un aspecto más de su heterogeneidad y hace que cada ciudad, barrio, población, área metropolitana... constituya un mercado con unas características diferentes y con unas restricciones singulares. (P. Ej.: no se pueden edificar chalets en el centro de la ciudad o muchas alturas en ciertas localidades según normativas locales).

En cuanto a la gama de productos que queremos ofrecer, y teniendo en cuenta todos los determinantes anteriormente citados, creemos que las mejores opciones son:

**Pisos en fincas para estudiantes, familias o unidades de familia que se quieran independizar.** Supondrían viviendas localizadas en las afueras de la ciudad de Valencia, cerca de los accesos a transporte urbano, con independencia de compra o alquiler y con un diseño moderno y actual, destinadas en su mayoría a la población más joven. Estaríamos hablando de la promoción de una finca con varias alturas, y según el terreno, edificar entre quince y veinte casas, con un tamaño entre noventa y ciento cincuenta metros cuadrados.

De esta forma, abrir el abanico para posibles adquisiciones de la vivienda por parte de familias que deseen independizarse, pero al mismo tiempo, disponer de viviendas que sean única y exclusivamente para alquilar o alquilar con opción a comprar.

**Casas en localidades cercanas a la gran ciudad.** Significarían viviendas unifamiliares más grandes que las anteriores, con varias alturas y con zona ajardinada. Aunque se

construyesen varias viviendas en una misma manzana, su diseño sería similar pero nunca igual, intentando así ofrecer viviendas diferentes en función de los gustos y anhelos de cada uno de los clientes. El tamaño de los inmuebles sería mayor, sobre noventa y cinco metros cuadrados por planta.

Por lo tanto y centrándonos en el diseño del producto en sí, aunque tenemos una cartera de productos con diferentes gamas y posibilidades, nos centramos en únicamente dos tipos. Así cubrir de una forma general gran parte de las necesidades de los segmentos de mercado elegidos. Creemos que es importante ofrecer un producto con un toque distintivo pero no personalizado que signifique la no venta del mismo.

#### **4.4 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**

Por lo que respecta a la distribución en planta, normalmente las empresas de servicios cuentan con un trato más directo con el cliente. Esto hace que el énfasis se destine en mayor medida en la satisfacción y comodidad del cliente, sin dejar de lado el desarrollo de las operaciones del proceso, que en este sector es de importante relevancia. Por lo tanto en este apartado se estudiará la distribución en planta del negocio que afecta al servicio de la venta, sin tener en cuenta de la propia construcción de las viviendas.

Dentro de la distribución en planta por servicios, se encuentra la distribución en planta para oficinas, como es nuestro caso. De esta forma, el problema de la distribución lo dicta la movilidad de trabajadores y documentos en soporte físico, quedando simplificado cuando puede recurrirse a las telecomunicaciones. El material que se traslada entre los departamentos y puestos de trabajo es la información, que puede hacerse a través de:

- Conversaciones individuales cara a cara
- Conversaciones por teléfono y/u ordenador
- Correo y otros elementos físicos
- Correo electrónico
- Reuniones y grupos de discusión

La distribución dependerá por lo tanto del área total existente en el local, su forma, el proceso el cual se desarrolla y de las relaciones que han de darse entre los diferentes empleados y con los clientes. A continuación se expondrá el diseño de la tienda y de modo que se pueda facilitar a los clientes una visión amplia y práctica de toda la gama de productos.

El negocio va a situarse en una tercera planta, la cual posee 40 metros cuadrados en su totalidad. Se diferenciarán dos espacios singulares: una zona inicial con dos mesas agrupadas para la recepción de clientes, proveedores, agentes... en la que se atenderá dicha recepción y, en la zona de atrás y separado por una estantería, una zona de reuniones concretas para cerrar ventas.

De esta forma el local quedará dividido en dos partes diferenciadas: una posterior y otra anterior según la entrada. Las personas que entren serán directamente atendidas en la primera zona, que hará el filtro adecuado, pudiendo definir este espacio como recepción. En cuanto a la información, tanto física como digital, que se maneje, será la

referente a la buena llevanza del negocio: presupuestos con proveedores, facturación, contabilidad, financiación, publicidad... Para ello cada una de las dos mesas que conforman esta parte, estarán dispuestas con sendos ordenadores que servirán para realizar todas las gestiones anteriormente citadas.

Como elemento separador entre las dos zonas, se pondrá una estantería que sirva para la organización de todos los elementos físicos del negocio: archivo, contratos, facturas... Además de las fotos, planos, detalles de obra de todas y cada una de las viviendas para poder mostrarlas cuando se diese el caso.

Por último estará la última zona, compuesta por una mesa redonda y varias sillas, que podríamos definir como: zona de reuniones. Únicamente estará destinada a reuniones concretadas anteriormente con cualquiera que se la persona a atender u otras que, pasando por la zona de recepción. Además, desde aquí se gestionará la información total del departamento de ventas, siendo el lugar oportuno para cerrar cada una de los contratos de alquiler o compra de las viviendas.

## 4.5 OPERACIONES Y PROCESOS

Definimos un proceso como una cadena de actuaciones o de manipulación de una a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida cuya naturaleza puede ser diversa, en este caso los procesos son cadenas de actuaciones.

Los procesos u operaciones de producción de la empresa son los que se describen en la siguiente enumeración. Se pueden diferenciar entre dos tipos de procesos, los que se realizan con clientes en horario abierto al público y los que se realizan sin ellos y todavía no es horario para abrir al público.

### **Procesos sin clientes:**

- El primero de los pasos es el de subcontratar todas las diferentes actividades que hacen referencia a la construcción de un inmueble. Esto se realizará cuando las licencias de obras estén obtenidas, además deberemos estar pendientes de cuándo subcontratar cada una de las actividades en función del desarrollo de la propia obra.
- Una vez da comienzo la obra, se han de colocar las máquinas y materiales que se transformarán para la realización de las viviendas. Se deberán solicitar las licencias para ocupar viales o terrenos colindantes necesarios. De esta forma, molestar lo mínimo posible al vecindario durante la realización de la obra.
- Durante la realización de la obra, en la propia oficina se desplegará toda la información de la misma, según las técnicas de marketing y distribución del comercio.
- Con relación al punto anterior, se indicarán también los precios de venta al público, en cada uno de los formatos de información de cada una de las viviendas.

### **Procesos con clientes:**

- Los clientes obtendrán información de las viviendas según el medio que sea. En función del medio el proceso será distinto, aunque finalmente los clientes deberán entrar a nuestra oficina:
  - Los clientes cuando entren y pregunten en la zona de recepción, serán atendidos e informados según cual sea su consulta.
  - Se le mostrará toda la cartera de productos, si es la primera vez, o los que realmente tiene interés si ha visto nuestras viviendas anunciadas.
  - Una vez el cliente esté realmente interesado, se le mostrarán todos los detalles de las viviendas, así como, precios y medios de financiación.
  - Por último y ya en otra reunión se invitaría al cliente a visitar la obra curso, el piso acabado o el piso piloto para intentar cerrar el trato.

## 4.6 EPÍLOGO

La localización en nuestro sector es un factor muy importante, ya que la ubicación del negocio es un factor clave. Por lo tanto el estar en el centro de la ciudad de Valencia, dónde se encuentra gran número de negocios y ser una de las zonas más transitadas de la ciudad, nos da una ventaja competitiva.

Por otro lado hemos presentado nuestra cartera de negocio y el enfoque al que le queremos dar a las viviendas que realicemos. Toda enfocada a personas, familias o unidades de familia que busquen comprar o alquilar una casa o piso, con un diseño moderno.

Finalmente se han definido los procesos y operaciones que se han de llevar a cabo en la oficina, es decir, como ha de ser el día a día del negocio con los clientes y las posibles ofertas a realizar.



# CAPITULO 5

## ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RRHH

## 5. ANALISIS Y ORGANIZACIÓN DE RRHH

### 5.1 INTRODUCCIÓN

El análisis de la organización y de los recursos humanos es uno de los apartados más importantes en la creación de una empresa u actividad. Esto se debe a que en ese apartado se planteará la razón de ser de la empresa, es decir, qué es, a que se dedica y cómo se desarrolla la actividad. Conjuntamente definiremos el futuro de la empresa, es decir, a dónde se desea llegar. Además, todos los trabajadores deberán conocer y cumplir los objetivos de la sociedad, que también serán detallados.

El área de recursos humanos es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados que pueda haber en la empresa. En este caso y al tratarse de una actividad dedicada a la venta de vivienda, no existirá un departamento de Recursos Humanos ni una gestión como tal.

No obstante, los Recursos Humanos no solo se dedican a los procesos de selección en empresas y a los trabajadores en sí. En los siguientes apartados se expondrán los puntos en los que el negocio se sustenta y los que lleva a cabo, todo englobado en la rama de Organización y Recursos Humanos.

Con el fin de explicar todos los puntos anteriores, se definirá primero la misión, visión y valores que se identificarán con el negocio. También se concretará de una forma breve el organigrama del negocio, y se analizarán los puestos de trabajo y los trabajadores que componen el negocio. Para terminar, analizaremos la mejor forma jurídica y el porqué de esta elección.

### 5.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

No se debe olvidar que la supervivencia de cualquier empresa se basa primeramente en definir correctamente conceptos como: visión, misión y valores corporativos, para tener una política correcta de actuación, sobre todo a largo plazo. A continuación se desarrollan cada uno de los conceptos relacionados.

Misión: Promover obra nueva para la construcción de viviendas de una buena calidad a precios accesibles para los consumidores, con un excelente servicio, tanto en la construcción satisfaciendo a todos los agentes que intervienen en la obra, generando empleo para ellos, como un excelente servicio en la venta que satisfagan las necesidades de los clientes en calidad y diseño.

Visión: Conseguir un buen posicionamiento estratégico en la ciudad de Valencia y alrededores, a través de la generación de estrategias de venta continuas que nos permitan crecer en el tiempo. Ofreciendo a los clientes un trato ejemplar, satisfaciéndolos al 100% con la calidad y diseño de nuestra gama de productos y llegando a ser un referente de la obra nueva en Valencia.

Valores: Consideramos que los siguientes valores son necesarios para el buen y correcto funcionamiento del negocio:

- **Compromiso:** la estrategia de la empresa se desarrolla en función de las necesidades de los clientes, por lo que se implantará en todos los niveles de la organización una cultura orientada al cliente. De este modo saber cuáles son sus necesidades en cada momento para así actuar directamente sobre ellas.
- **Honestidad:** nos referimos a “transparencia”, se convierte para la sociedad en el fortalecimiento de la relación y el vínculo comercial con los clientes. Transparencia para nosotros significa ser honesto con los futuros compradores, ser capaces de cumplir con lo acordado de forma verbal o escrita, en tiempo y forma adecuados.
- **Servicio:** Ofertar un servicio lo más eficiente y eficaz posible. Que la fidelidad del cliente sea lo más importante, y que dure lo más largo en el tiempo posible. Además, pudiendo hacer que los conocidos del cliente nos conozcan por el buen servicio ofrecido ya que esa es una de las cosas que garantiza la rentabilidad y creación de valor a lo largo del tiempo.
- **Calidad:** Conocer y estudiar cual es la opinión de todos y cada uno de nuestros clientes a cerca del servicio y producto que le ofrecemos, de esta manera poder mejorar en aquellos puntos que no seamos tan buenos, ya que el éxito de nuestro servicio y producto solo se puede lograr con la satisfacción de nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** la responsabilidad y el compromiso de llevar a cabo de la mejor manera posible y cumplir con todos y cada uno de los valores anteriormente descritos.
- **Trabajo en equipo:** Es uno de los pilares de la lista, el propósito de trabajar en colaboración con los demás, de hacer sentir al otro que formamos parte de un equipo y sobretodo, que trabajamos conjuntamente en oposición a trabajar separadamente o competitivamente.

Objetivos: Es a través de estos dónde la empresa lleva a cabo su actuación estratégica y, por lo tanto, más a largo plazo, para conseguir cumplir la misión y visión anteriormente descritas. Para ellos, dichos objetivos deben ser alcanzables, realistas, concretos y coherentes:

- Motivar continuamente a los empleados para la consecución de los mismo
- Obtener la máxima satisfacción por parte de los adquirientes de vivienda, conseguir fidelidad suya y de conocidos.
- Conseguir un ambiente tranquilo y acogedor para nuestros trabajadores, así como para los clientes.
- Una vez obtenido el posicionamiento idóneo, introducir y desarrollar nuevas promociones adaptadas al gusto de los nuevos clientes.

- Conocer con el paso del tiempo otros profesionales que puedan realizar con mejor calidad o mejor diseño cada una de las partes a realizar en la vivienda.
- Realizar análisis de calidad en la obra, así como análisis de mercado cada mes para mejorar nuestros puntos débiles y estar al día de las preferencias y gustos de los clientes potenciales.
- Adquirir una base de datos de clientes, proveedores, profesionales, material... que permita gestionar de la manera más adecuada la empresa.
- Disponer de capacidad y flexibilidad adecuada para adaptarnos a cualquier circunstancia o cambio.

### 5.3 ORGANIGRAMA

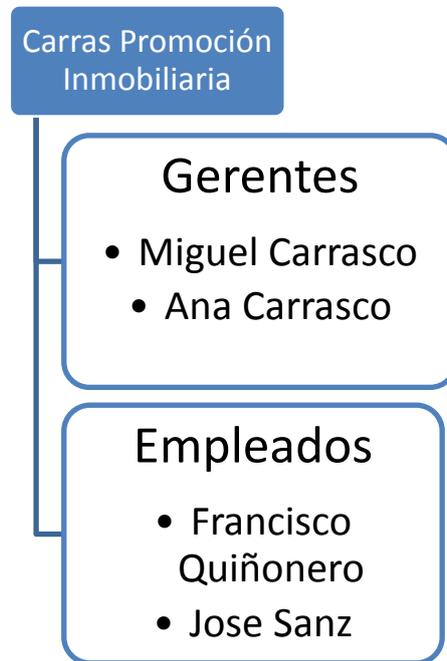
En este apartado vamos a presentar el organigrama el cual seguirá nuestro negocio.

En nuestro caso se trata de un organigrama de tipo vertical, el cual presenta las unidades ramificadas de arriba abajo mediante cuadros. El titular se sitúa en la parte superior del dibujo y a partir del mismo se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, estando estos ligados mediante líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad que dependen directamente de él y, así sucesivamente. Una de las mayores ventajas de utilizar el organigrama vertical es que son mucho más fáciles de entender y comprender, y que se indican según los niveles y de una forma objetiva las jerarquías de personal.

Si tuviéramos que citar algún punto débil es que es un organigrama algo costoso, ya que después de dos niveles es complicado indicar los puestos de trabajo inferiores, requiriendo elaborar organigramas más alargados y reduciendo así su fácil entendimiento.

Flujograma 4 Diagrama Organizacional Carras Promoción Inmobiliaria



Fuente (Elaboración propia). 2016

Como gerentes de la empresa se encuentran Miguel Carrasco y Ana Carrasco. Serán los encargados de llevar a cabo el negocio en sí, realizarán las acciones directivas y estratégicas de la misma y gestiones con la Administración General, ya que la empresa está bajo su titularidad.

Como empleados del negocio están Francisco Quiñonero y José Sanz, empleados a tiempo parcial, estando Francisco por las mañanas y José por las tardes, realizando labores de oficina, a cargo de los gerentes.

## 5.4 FORMA JURÍDICO-FISCAL

La elección de la forma jurídico fiscal es una decisión importante, pues de ella dependen tanto los trámites iniciales que se han de realizar para constituir la empresa como las obligaciones fiscales y laborales que los empresarios han de cumplir. Por tanto, detallaremos las características más importantes de nuestra empresa, con el fin de elegir la forma jurídica más adecuada.

En primer lugar, descartamos la sociedad unipersonal, al tratarse de una empresa con dos socios. También las sociedades laborales y cooperativas, que han de estar compuestas por un número mayor de socios o cooperativistas, que es mucho mayor que el de nuestro caso. Por último se descarta también la adhesión a la sociedad anónima

puesto que en un futuro no existiría control sobre los posibles nuevos socios, además de que el capital mínimo resulta muy elevado.

En segundo lugar y de forma obvia, eliminamos las sociedades que tengan en sus estatutos responsabilidad ilimitada a terceros, ya que queremos evitar que los socios respondan de con su patrimonio ante posibles deudas.

En tercer lugar, creemos que por no cumplir con de forma directa con las características requeridas, eliminamos de la lista las sociedades civiles, sociedades comanditarias y comunidades de bienes.

Como ya hemos comentado antes, una de las principales características de nuestra empresa es que está compuesta por dos socios, con un reparto de las participaciones al 50%.

Por todo ello hemos estimado finalmente que la mejor opción en el marco jurídico-fiscal es constituir la empresa como **Sociedad Limitada**.

#### Características de una Sociedad Limitada:

- El número de socios es mínimo de uno, sin existir máximo.
- La responsabilidad de los socios es solidaria entre ellos y limitada al capital aportado en constitución y/o en ampliaciones y reducciones de capital. De esta forma los socios no responderán de las deudas generadas por la sociedad con su patrimonio personal.
- Los socios pueden ser socios trabajadores y/o socios capitalistas.
- Para fijar el nombre del negocio se debe efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil.
- El capital social es de un mínimo legal de 3.000 euros (tres mil euros), sin existir límite máximo. Deberán ser desembolsados totalmente en la constitución, constituyéndose como aportaciones dinerarias o no dinerarias.
- La división del capital social se realizará en participaciones sociales.
- La constitución se realizará según escritura pública, en la que se detallarán: localización, actividad, estatutos, aportaciones realizadas, fecha inicio actividad, reparto del capital social y designación de los socios que ostenten cargos en la sociedad. Se realizará ante notario y presentada en el Registro Mercantil.

#### Ventajas de una Sociedad Limitada

- Responsabilidad frente a deudores y acreedores limitada al capital social y a los bienes adquiridos en nombre de la sociedad.
- Sencillez y rapidez en cuando a trámites burocráticos, con una gestión mucho más sencilla y eficaz que la de una sociedad anónima.

- Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 € pudiendo aportar bienes de inversión afectos al negocio.
- El número de socios es el mínimo posible, no hay límite máximo exigido.
- Los costes de constitución son de alrededor de 500 euros, sin contar la aportación de capital social.
- El tipo de impuesto de sociedades está entre el 20 y el 25% según actividad y límites, Los tipos del IRPF son progresivos y escalonados, pagando mayor tasa cuando más rendimiento se obtiene
- Los dos socios podrán deberán darse de alta como autónomos colaboradores, pudiéndose desgravarse dicho sueldo como gasto.
- Mayor facilidad para acceder al crédito bancario privado, ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además de que constituir como sociedad ofrece siempre una mejor reputación.

#### Inconvenientes de una Sociedad Limitada

- Las transmisiones no son fácilmente realizables.
- Largo proceso para poder a comenzar a ejercer la actividad.
- Obligación de llevar contabilidad por partida doble.
- Realización de modelos y formalismos que necesitan revisión de asesores como el Impuesto de sociedades, presentación de cuentas anuales o libros contables.
- Se incurre en mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes por los trámites anteriormente citados.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa

#### Trámites obligatorios para crear una empresa como Sociedad Limitada

1. Registrar el nombre fiscal de la empresa en el Registro Mercantil y solicitar el certificado que acredite que el nombre seleccionado no coincide con el de otra sociedad ya existente.
2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa una vez obtenido el certificado anterior. Se debe ingresar el capital dinerario reflejado en la escritura de constitución.
3. Se redactarán los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán posteriormente a la escritura de constitución.

4. La escritura de constitución deberá contener:
  - a. Identidad de los socios
  - b. Voluntad de constituir una sociedad
  - c. Aportaciones de cada uno de los socios y las participaciones asignadas a cada uno de ellos
  - d. Estatutos de la sociedad
  - e. Sistema de administración que tendrá la sociedad
  - f. Identidad de la persona o personas que se encarguen de la administración y representación de la empresa
5. Liquidación del impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.
6. Trámites con la Agencia Tributaria: obtención del NIF, alta en el IAE, declaración censal de acta de la actividad, obtención del certificado digital.
7. Inscripción en el Registro Mercantil. Para ello existe un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de constitución, necesitando aportar en el acto dicha documentación:
  - a. Copia auténtica de la escritura de Constitución de la Sociedad
  - b. Certificación de Denominación Social
  - c. Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
  - d. Copia del NIF Provisional
8. Obtención del NIF definitivo

## 5.5 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Como hemos comentado en apartados anteriores, el negocio está formado por dos componentes. Aunque no tienen unos puestos diferenciados y definidos, es cierto que cada uno de ellos desempeña una labor muy importante para el negocio, creando así una sinergia lo más perfecta posible entre los dos. Uno de ellos aporta el conocimiento del negocio ya que ha trabajado en otras empresas del sector y el otro aporta los bienes de equipo necesarios para trabajar, además de experiencia en el tema administrativo en las empresas.

Cuentan con las bases básicas y necesarias para llevar la correcta gestión de una empresa, destacándose por su un alto liderazgo y compromiso profesional en este sector, disponen de las habilidades de realizar un excelente trabajo en equipo, motivando a los trabajadores que completan el equipo, capacidad de comunicación, relación con los demás y visión crítica del entorno.

Son personas cuyos valores se forjan en la responsabilidad, generosidad, amabilidad, humildad, honestidad, disciplina severa, valentía, discreción tenacidad y respeto, entre otros.

La experiencia con la que cuentan los gerentes es tanto comercial, dedicada a la venta, como de calidad y diseño, puesto que Ana Carrasco es arquitecta técnica y domina y controla los pasos a seguir en la realización de una obra, además de los diseños y calidades que afectan a la misma. De esta forma se cubre las necesidades de conocer el mercado y haber estado en contacto directo e indirecto con los agentes que intervienen.

➤ **GERENTES**

**Miguel Carrasco Ortega**

Su jornada laboral está comprendida de las 9:00 AM hasta las 13:00 PM y de las 15:00PM hasta las 18:00 PM.

Sus funciones más importantes son:

- Gestión y liderazgo del negocio
- Administración y control del negocio
- Supervisión del personal
- Políticas de marketing
- Negociación con proveedores
- Relaciones públicas (contactos internos y externos)
- Control de caja y bancos
- Atención al cliente para la venta

**Ana Carrasco Ortega**

Su jornada laboral está comprendida de las 9:00 AM hasta las 13:00 PM y de las 15:00PM hasta las 18:00 PM.

Sus funciones más importantes son:

- Gestión y liderazgo del negocio
- Administración y control del negocio en cuanto a la realización de la obra
- Supervisión del personal de obra
- Políticas de Marketing
- Supervisión de las fases de la obra y su cumplimiento temporal

- Relaciones públicas (contactos con los agentes de las obras)
- Realización de proyectos, diseños y control de calidades
- Negociación con proveedores

### **Francisco Quiñonero**

Su jornada laboral está comprendida de las 9:00 AM hasta las 13:00 PM.

Sus funciones más importantes son:

- Recepción en las oficinas
- Atención a clientes, proveedores, interesados...
- Control del Archivo físico
- Posicionamiento en redes sociales
- Demostraciones en papel de los pisos
- Llevanza de la contabilidad
- Liquidación de impuestos
- Elaboración de trámites legales
- Limpieza general

### **José Sanz**

Su jornada laboral está comprendida de las 10:00 AM hasta las 14:00 PM y de las 16:00PM hasta las 17:00 PM.

Sus funciones más importantes son:

- Recepción de llamadas de interesados
- Muestreo de viviendas a clientes potenciales
- Búsqueda de pisos para vender o alquilar
- Control de cobros de alquileres
- Realización de contratos de venta, venta con opción a compra y alquileres
- Elaboración de planos, dibujos y fotografías para su exposición

## 5.6 EPÍLOGO

En primer lugar, cabe destacar que la misión que lleva a cabo Carras Promoción Inmobiliaria es la de promover viviendas para su venta o alquiler, además de la venta y alquiler de vivienda de segunda mano a precios accesibles, con un excelente servicio y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Hemos representado mediante un organigrama las dependencias jerárquicas, estando en un nivel superior los dos gerentes y un nivel inferior con los dos empleados contratados, uno a tiempo parcial y el otro con un horario especial de comercial.

A continuación, hemos definido la forma jurídica que más se adapta a nuestras necesidades como empresa, eligiendo la ya explicada Sociedad Limitada.

Y por último, hemos hecho una descripción de los puestos de trabajo que se desempeñan tanto en las oficinas como fuera de ellas.



# **CAPÍTULO 6**

## **ANÁLISIS DE MARKETING**

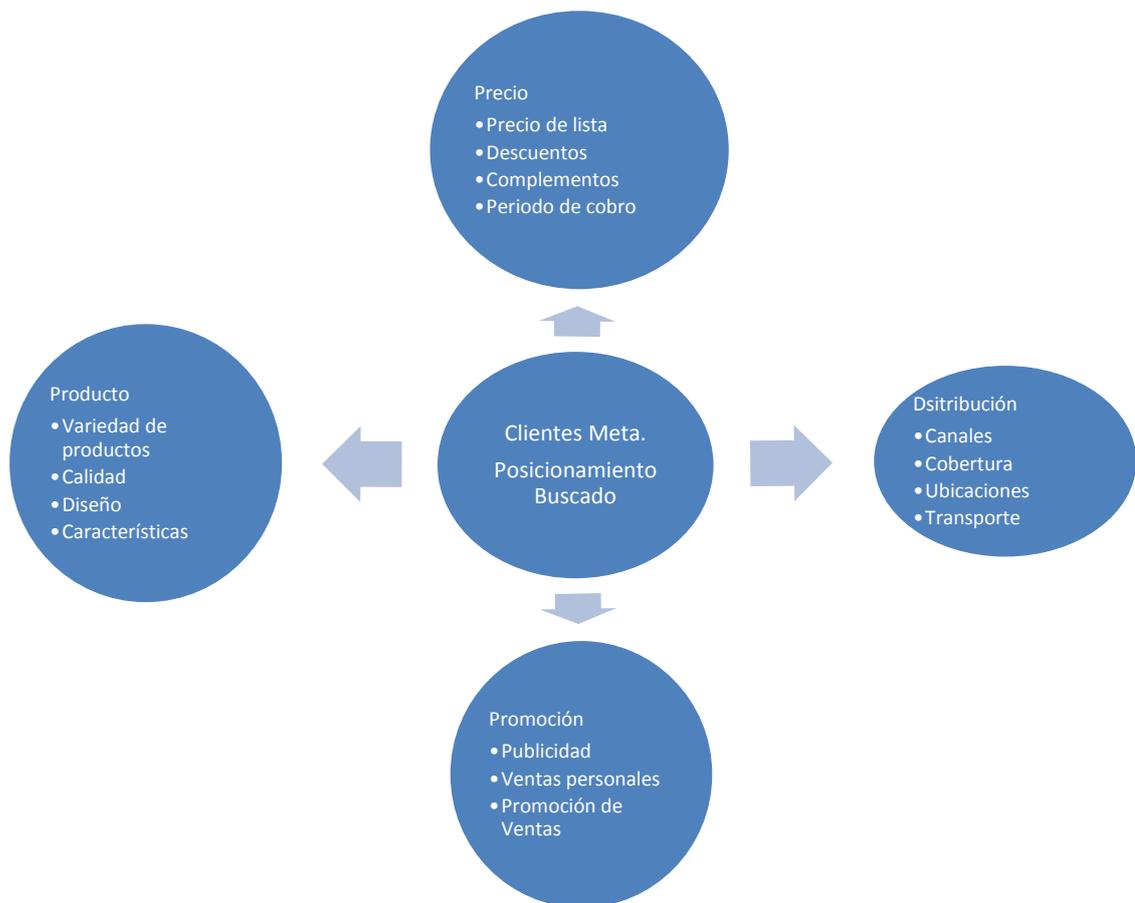
## 6. ANÁLISIS DE MARKETING

### 6.1 INTRODUCCIÓN

El marketing es una disciplina que tiene por objeto fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades. Es por eso que analiza de manera constante tanto el comportamiento de los mercados y de los clientes potenciales.

En este apartado se va a desarrollar cual será la estrategia de Marketing-Mix a seguir en un futuro por la empresa, o lo que viene a ser lo mismo: las cuatro PS (producto, precio, distribución y comunicación). Estos serán los cuatro factores clave que lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente en la comercialización del producto/servicio. A continuación se explicarán cada uno de estos factores.

Flujograma 5 Marketing -Mix (4 PS)



Fuente (Elaboración Propia). 2016

## 6.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

La realización de una segmentación de mercado nos permite conocer mejor a aquellos clientes clave y, de esta manera, cuantificar los segmentos elegidos para estimar las ventas. Por último, poder establecer unos planes de marketing diferenciados de la competencia para cada uno de los segmentos elegidos, satisfaciendo las necesidades y deseos de cada uno de ellos.

El objetivo de la realización de la segmentación es identificar segmentos con las siguientes características:

- Accesibles en su identificación como en la comunicación.
- Medibles, cuantificables en términos de volumen de compra.
- Homogéneos entre sí y diferentes de otros que respondan de una manera distinta.
- Significativos para asegurar la rentabilidad.
- Duraderos en el tiempo.

De esta forma definiremos cual será nuestro público objetivo, es decir, a qué tipo de personas o familias nos queremos y vamos a dirigir. Para ello realizaremos la llamada: segmentación de mercado, dividiéndolo en varios fragmentos diferenciados con las características anteriormente citadas.

A continuación se desarrollarán una serie de criterios objetivos y criterios subjetivos que nos ayudarán a definir nuestro público objetivo.

### Criterios Objetivos

- Criterios Geográficos:

En este caso no se tienen en cuenta variables geográficas como el clima, pero sí que se tendrá en cuenta la localización de la vivienda, por lo que los productos estarán enfocados a un área geográfica específica. El objetivo de la empresa a corto plazo es captar oferta de la Comunidad Valenciana, con el fin de poder realizar tanto ventas a personas que visiten directamente las oficinas y también realizar ventas online.

Por estos motivos nuestros clientes podrán acceder a nuestros productos desde cualquier parte, sin embargo la situación geográfica es relevante, ya que a la hora de mostrar el inmueble o realizar la venta deberemos estar presentes.

- Criterios demográficos:

Los criterios de segmentación demográficos diferencian los consumidores basándose en su situación personal respecto a la edad, sexo, ocupación y estado civil.

- **Edad:** nuestros productos están enfocados a todo tipo de edades a partir de los 18 años en los que ya se tiene capacidad, sobretodo económica, para adquirir una vivienda. Hay productos diferenciados a cada tipo de edad, como por ejemplo la compra de un chalet de grandes prestaciones estará enfocado a personas más mayores y con mayor poder adquisitivo o los alquileres por habitaciones de varias personas enfocados a personas más jóvenes como estudiantes.
- **Sexo:** nuestra oferta está enfocada tanto para hombres como para mujeres, es más, en la mayoría de los casos la adquisición o alquiler de la vivienda la realiza un matrimonio, que es la unión de un hombre y una mujer, dos hombres o dos mujeres. No existen grandes diferencias en cuanto al criterio hombre/mujer en el tipo de vivienda, sino ya en el diseño o calidades de la misma.
- **Estado civil:** es un criterio muy importante para nuestro sector, ya que es relevante si la persona está soltera, en pareja, casada, divorciada o viuda. Su decisión influirá a la hora de adquirir un tipo u otro de vivienda. Normalmente los solteros, divorciados o viudos buscarán un tipo de vivienda más pequeña y a su vez barata que se acople más a sus necesidades. Por otra parte los casados y en pareja buscarán una vivienda más grande, con más habitaciones para los hijos y con más departamentos, siendo más cara ya que disponen de varios sueldos a la que hacer frente.
- **Nacionalidad:** como último de los criterios tenemos en cuenta la nacionalidad del cliente. Es otro criterio importante, ya que sí que existe una diferencia entre los clientes nacionales y los extranjeros, sobre todo de países que no tienen un clima tan cálido como el de la Comunidad Valenciana. Estos clientes buscan viviendas en zonas cálidas, de montaña y cercanos a la playa, sobretodo como segunda residencia.

No tendremos en cuenta variables como la raza o la religión ya que las consideramos no diferenciadoras.

- Criterios socioeconómicos:

Utilizaremos variables diferentes para definir a los grupos identificados como:

- **Educación:** las personas con un mayor grado de educación comprarán con más sentimiento de causa y control. Al contrario que una persona sin estudios que realizará la compra con menos control de la situación de venta.
- **Ocupación:** Dependiendo de la ocupación que desempeñen, en el caso de que estén ocupados, y teniendo en cuenta el nivel de ingresos o ahorros que dispongan, la venta irá enfocada de una manera u otra. Si no es elevado optarán por el alquiler de la misma y si es elevado valorarán la adquisición, teniendo en ese caso un mayor poder de elección de compra.

- Clase social: distinguimos entre clase social alta, media-alta, media-baja y baja y que en función de la misma se buscarán un tipo de viviendas u otras.
- Tipo de consumo: se distingue entre alquiler, alquiler con opción a compra y compra. Si se decide por la compra se diferencia: compra de primera vivienda, compra de segunda vivienda o compra para su posterior venta (inversión).
- Criterios psicológicos:

Los criterios del comportamiento de compra se basan en diferenciar a los clientes según su estilo de vida, actividades e intereses.

- Frecuencia de compra: en nuestro sector suele ser de máximo dos o tres veces en la vida de una persona o unidad familiar. Sin embargo en el alquiler de viviendas, el número realizado del mismo sí que aumenta en función de otras variables.
- Motivación de compra: variables como precio, calidad, localización, variedad y disponibilidad motivan al cliente potencial a realizar la operación de compra.
- Fidelidad de la compra: aunque y como hemos comentado anteriormente, la adquisición de una vivienda se realiza muy pocas veces, es importante utilizar esta fidelidad para que sirva con familiares, amigos o allegados de los clientes que ya han adquirido nuestros servicios.
- Categoría del consumidor: se puede tratar de consumidores potenciales, consumidores fieles o fidelizados o no consumidores.

### Criterios Subjetivos

- **Personalidad:** Las personas pueden ser extrovertidas, introvertidos, dependientes, independientes, conservadores, liberales, líderes, imitadores, etc.
- **Estilo de vida:** Describe la forma de ser y el comportamiento de los compradores. A través de indicadores como las actividades que realizan (como gastan su dinero y tiempo), intereses que puedan tener (lo que consideran más importante en su entorno) y opiniones o visiones sobre todo lo que les rodea e incluso sobre ellos mismos.
- **Preferencias:** Es muy importante conocer las preferencias y gustos de los clientes para adaptar los productos a sus necesidades más básicas. Entender bien que es lo que quieren y necesitan, lo que están buscando, que nuestro servicio y producto se ajuste a sus necesidades para poder satisfacerle de la mejor y más rápida forma, teniendo siempre también en cuenta lo que pueda ofertar la competencia.

Por último, vamos a definir nuestro público objetivo, es decir, la segmentación de la población que hemos seleccionado en función de sus rasgos y con ciertas características en común.

Aunque va a dirigirse a todo tipo de edades y sexos, el segmento en el que más nos vamos a centrar es el de mujeres y hombres, solteros, casados, en pareja o viudos, que deseen adquirir una vivienda, comprendidos entre los 18 – 45 años para los alquileres y desde los 25 - 60 para la adquisición de una vivienda, independiente de clase socioeconómica a la que pertenezcan.

## **Análisis del servicio. Diagrama de flujos y Blueprint.**

Dentro de las decisiones referentes al marketing, una de las más relevantes e importantes es qué servicio final va a ofrecer la empresa a su público objetivo, qué problemas debe resolver y que beneficios ha de generar al respecto.

Para poder tomar todas estas decisiones, es necesario responder a una serie de preguntas tales como: ¿Cuáles van a ser las características del servicio?, ¿Cómo gestionar y mejorar los servicios?, ¿Cómo puede la empresa modificar para mejorar su estrategia de servicios?

Los servicios se encuentran diferenciados en tres niveles: servicio esencial, servicio perceptible y servicio ampliado.

- Servicio esencial: es el servicio básico que ofrece Carras promoción inmobiliaria (promoción y alquileres de todo tipo de viviendas) a su público objetivo y el beneficio que deriva el mismo, es lo que el consumidor realmente busca.
- Servicio Perceptible: Es la forma en la cual es visto el servicio por otra parte, en cuanto a su calidad, tiempo de prestación, personal e imagen profesional.
  - La calidad que ofrecemos viene reflejada en dos partes: primeramente en la promoción de viviendas, según nuestro público objetivo, referente a la calidad de la obra y la calidad en la venta de la vivienda. En cuanto el alquiler de las mismas la calidad va ligada a la propia venta, ya que no existe poder de modificación de la vivienda.
  - El tiempo de prestación en el momento de ofrecer el servicio será el mínimo posible, pero dependerá de la duración de la obra y la localización de la misma. Aunque las aplicaciones digitales ayudan para realizar la venta, los clientes desean conocer la vivienda y realizar una o varias visitas previas a la compra o alquiler.
  - Nuestro personal está totalmente cualificado tanto para la realización de las obras como para la atención al cliente, ofreciendo la calidad en el servicio y profesionalidad que los clientes buscan.

- Cuando se asocia el valor del servicio con un profesional en especial, esa persona constituye la imagen profesional de la empresa.

Como hemos citado anteriormente, la percepción de los clientes es uno de los factores claves para crear y mantener un público objetivo base, así como la atracción de otros clientes. Lo importante no es el servicio esencial en sí, sino la manera por la cual los clientes perciben dicho servicio.

- Servicio ampliado: se produce cuando la empresa ofrece beneficios adicionales al servicio que van más allá del servicio que perciben los propios clientes.

## Diagrama de flujos y Blueprint

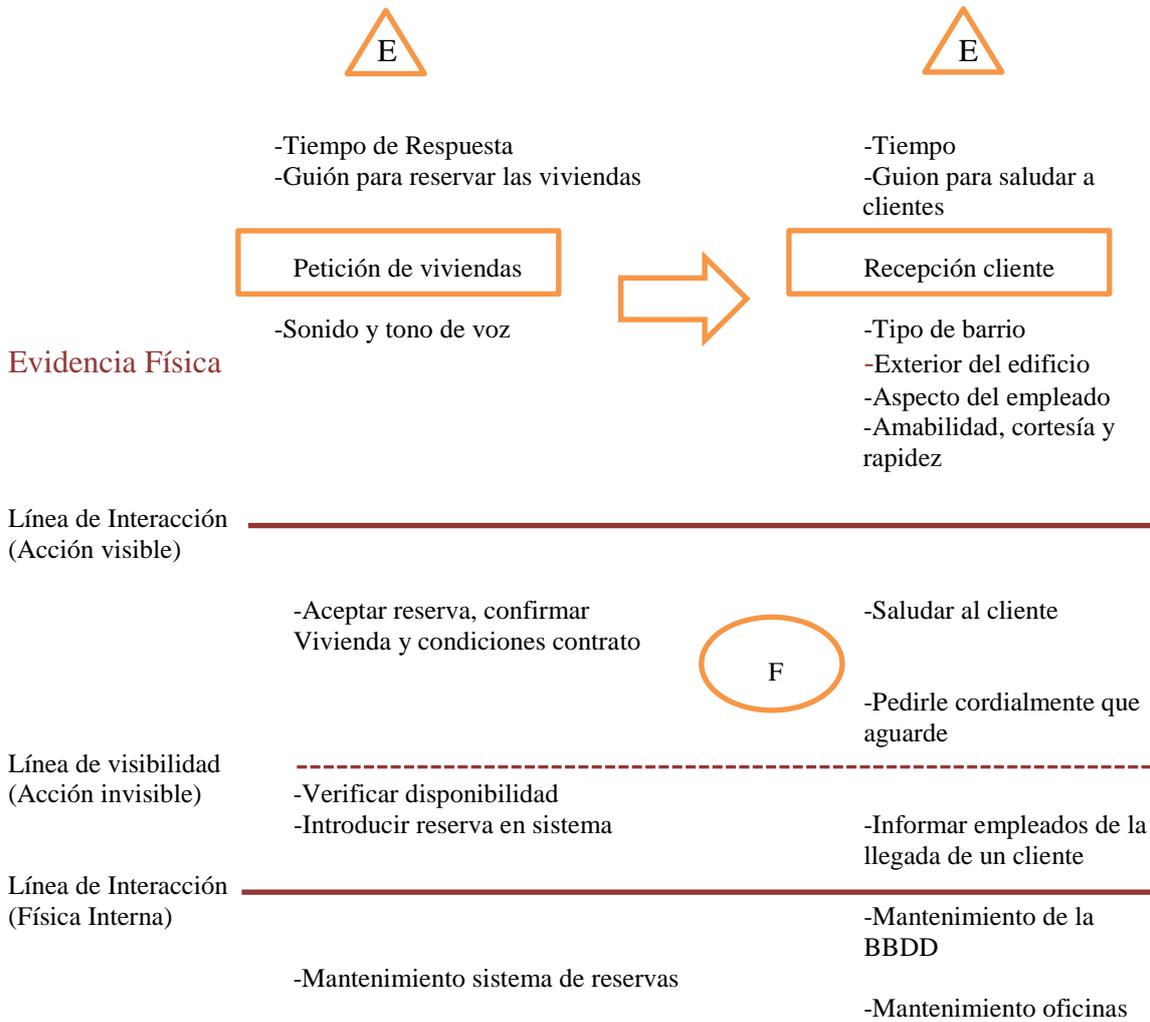
Los diagramas de flujos o blueprints de los servicios permiten visualizar los procesos y las especificaciones a las que conlleva su presentación, así como la identificación de posibles puntos de falla y puntos de espera de tiempos en el proceso. Gracias a ellos se logra saber cómo deben realizarse las interacciones entre clientes y empleados y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan detrás apoyan dichas interacciones.

Los puntos de falla representan el riesgo de que las cosas no salgan bien y disminuya la calidad del servicio. El conocimiento de estos puntos de falla nos permite diseñar procedimientos para evitar que ocurran y/o preparar planes de contingencia.

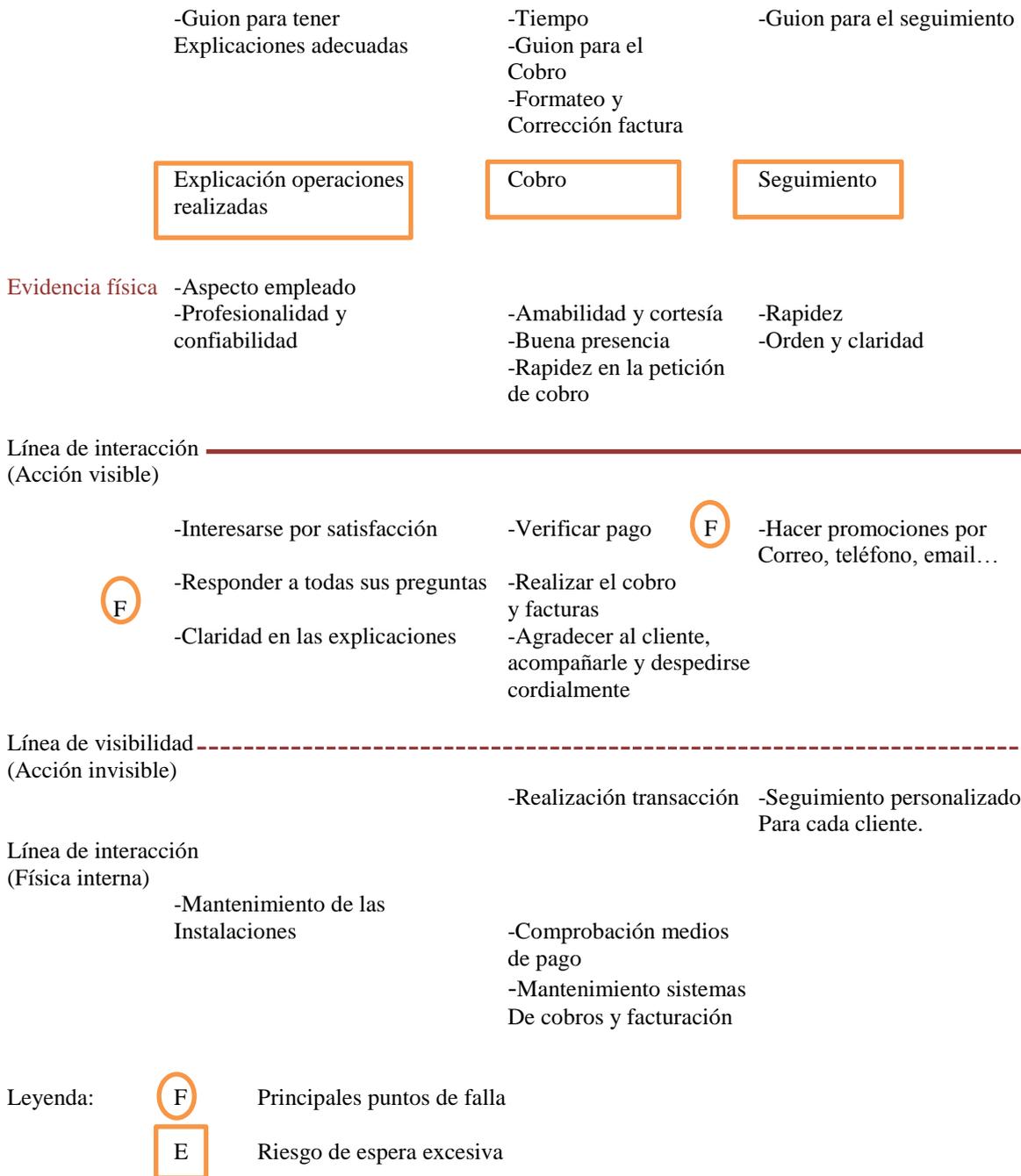
Los puntos de espera son las partes del proceso en las que el cliente tiene que aguardar sin poder hacer nada. De esta manera podremos desarrollar normas de ejecución para cada una de las actividades que fijan topes de tiempo para las diferentes tareas del negocio.

En el siguiente flujograma queda explicado todo lo anterior, sin tener en cuenta la propia realización de la obra y todos los procesos que le atañen, sino a partir de que la obra esté finalizada o dispongamos una vivienda para su venta.

## LÍNEA DE TIEMPO – Primer Acto



## LÍNEA DE TIEMPO – Segundo acto



Fuente: elaboración propia, 2016

Respecto a los tiempos de espera que aparecen en el diagrama, pensamos que son tiempos necesarios que la empresa necesita para poder prestar el servicio de una manera eficiente al cliente. El tiempo de espera dependerá siempre del volumen o dificultad de compra de nuestro cliente. La solución a estos tiempos de espera, ya que no pueden desaparecer la gran mayoría de las veces, es intentar hacerlos lo más cortos posibles en el tiempo, de esta forma poder satisfacer plenamente a los clientes.

Como podemos observar los puntos de falla no son muy significativos en el gráfico. Son fallos que provienen de propios tiempos de espera del cliente. Mientras el cliente espera en la toma de decisión, este está atento de cualquier fallo que podamos tener, si ve algo que no le agradase podría irse o simplemente no volver. Por ello es básico mantener un trato agradable con todos los clientes, buena presencia y un orden y limpieza en las presentaciones, tanto físicas como en papel de las viviendas impecables, para que los clientes, a pesar de que tengan que esperar, vean que merece la pena quedarse y adquirir el producto deseado.

### 6.3 PRECIO

Debemos entender la estrategia del precio como una herramienta que debe ser gestionada de forma continua y adecuada por la empresa.

El precio es una variable del marketing que va a sintetizar la política comercial de nuestra empresa. Como tal tenemos necesidades del mercado fijadas en un producto, con unos atributos muy definidos y determinados. Por eso debemos ser nosotros como empresa los encargados de fijar el precio que consideremos más adecuado.

- Fijación de precios basados en el coste
- En base al costo: toma en cuenta el margen de contribución, o cantidad en la que se busca que el precio exceda a los costos directos de fabricación. Se debe usar en base a las características individuales de cada producto y tomar en cuenta factores como moda y calidad. Su fórmula es:
- Costos directos de Fabricación + Margen de Contribución = Precio de venta
- Con el fin de que una empresa sepa qué cantidad de productos deberá vender para por lo menos no tener ni pérdidas ni ganancias cuando se fija el precio en base al costo, se emplea la fórmula del punto de equilibrio, donde se intervienen el precio de venta, los costos fijos (aquellos que se tienen aunque la producción sea cero, como renta, depreciación, algunos sueldos y salarios, etc.) y los costos variables (los que varían en base a la producción, como materias primas, energía empleada, mano de obra directa, etc.) La fórmula del punto de equilibrio es:
  - total de costos fijos
  - precio de venta unitario - costo variable unitario

Para decidir qué precios fijar nos basamos en los costes que estimamos para la promoción en curso a realizar.

De esta forma y para conocer de primera mano algo más la promoción de viviendas que tenemos en mente realizar, explicamos en los siguientes párrafos los datos de la misma:

Se realizarán cuatro tipo de viviendas diferentes:

- Viviendas de un dormitorio (Tipo A)
- Viviendas de dos dormitorios (Tipo B)
- Viviendas de tres dormitorios (Tipo C)
- Áticos (Tipo D)

El coste de los mismos se calcula según el porcentaje que tiene cada una de las viviendas respecto al total de la superficie construida, teniendo en cuenta que los metros totales construidos para lo promoción ascienden a 1.815 metros cuadrados, resultando de la siguiente forma:

**Tabla 8 Resumen afectación y costes viviendas**

VIVIENDA Nº	TIPO VIVIENDA	M2 AFECTOS	% AFECTACIÓN	COSTE VIVIENDA
1	A	95	5,22 %	91.350 €
2	A	95	5,22 %	91.350 €
3	A	95	5,22 %	91.350 €
4	B	105	5,79 %	101.325 €
5	B	105	5,79 %	101.325 €
6	B	105	5,79 %	101.325 €
7	B	105	5,79 %	101.325 €
8	C	115	6,34 %	110.950 €
9	C	115	6,34 %	110.950 €
10	C	115	6,34 %	110.950 €
11	C	115	6,34 %	110.950 €
12	C	115	6,34 %	110.950 €
13	C	115	6,34 %	110.950 €
14	D	140	7,71 %	134.925 €
15	D	140	7,71 %	134.925 €
16	D	140	7,71 %	134.925 €

Fuente (Elaboración propia).2017

Una vez calculados los importes que nos costarán cada uno del tipo de vivienda, podemos concluir que las de tipo A costarán 91.350 € (cada una), las del tipo B 101.325

€ (cada una), las de tipo C 110.950 € (cada una) y por último las de tipo D 134.925 € (cada una).

De esta forma y una vez calculado el coste unitario por tipo de vivienda, obtendremos según margen de ventas el precio unitario al que se venderá cada una de las viviendas.

En el punto de previsión de ventas en el detalle de del Balance y Cuenta de Pérdidas y ganancias, definiremos con más detalle el porqué de los importes imputados a cada una de las viviendas, según el tipo de escenario (Realista, optimista o pesimista). En este punto se detallará el escenario realista para la imputación del margen sobre ventas:

**Tabla 9 Afectación y precios de venta viviendas**

VIVIENDA N°	TIPO VIVIENDA	M2 AFECTOS	COSTE VIVIENDA	PRECIO VENTA
1	A	95	91.350 €	106.620 €
2	A	95	91.350 €	106.620 €
3	A	95	91.350 €	106.620 €
4	B	105	101.325 €	121.590 €
5	B	105	101.325 €	121.590 €
6	B	105	101.325 €	121.590 €
7	B	105	101.325 €	121.590 €
8	C	115	110.950 €	127.592,50 €
9	C	115	110.950 €	127.592,50 €
10	C	115	110.950 €	127.592,50 €
11	C	115	110.950 €	127.592,50 €
12	C	115	110.950 €	127.592,50 €
13	C	115	110.950 €	127.592,50 €
14	D	140	134.925 €	151.790,63 €
15	D	140	134.925 €	151.790,63 €
16	D	140	134.925 €	151.790,63 €
<b>TOTAL</b>				<b>2.027.146,89 €</b>

Fuente (Elaboración propia). 2017

De la anterior tabla vemos que se obtiene el siguiente margen sobre el coste:

- VIVIENDAS TIPO A: 16 %
- VIVIENDAS TIPO B: 20 %
- VIVIENDAS TIPO C: 15 %
- VIVIENDAS TIPO D: 12,50 %

Por lo tanto obtenemos según nuestra estimación de precio que nuestro precio de venta por el total de la promoción asciende a 2.027146,89 € siendo, por el contrato, el total de

costes afectos a las viviendas un total de 1.749.825 € o, también llamado punto de equilibrio.

## 6.4 COMUNICACIÓN

El objetivo de la comunicación es difundir la imagen e identidad de nuestra empresa entre el mayor número de personas así como informar de la existencia de los productos e incitar a la compra de los mismos.

La clave para una buena comunicación reside en la comunicación entre la empresa y el consumidor, ya que es a través de esta donde las empresas presentan la imagen de la misma y la imagen de sus productos y servicio.

Nuestra empresa ha desarrollado una estrategia efectivo-emocional para poder influir en el comportamiento de los consumidores. Trata de una estrategia diseñada para influir en las respuestas afectivas de los consumidores y cuyo enfoque estratégico son las emociones, estados de ánimo, sentimientos y evaluaciones de los consumidores. La estrategia de comunicación de nuestra empresa está basada fundamentalmente en:

### Publicidad:

Una de las dos técnicas principales de publicidad para nuestra empresa, es la colocación de carteles. En el interior de la oficina se colocan todos los días carteles para informar a la clientela del precio de los productos, según de qué sección y producto se trate, varían en tamaño y color. No obstante, fuera de la tienda se colocan carteles más grandes y llamativos donde se informa de las ofertas o promociones del día y de los precios de los productos que más llaman la atención. De esta forma se llama la atención a los clientes y a la gente que pasa por la calle a entrar a comprar.

La otra técnica de comunicación para nuestra empresa se realiza mediante tarjetas de visita. Las tarjetas de visita nos permiten darnos a conocer e identificarnos a nuestros clientes para que puedan conocer nuestro negocio un poco más. Se ofrece la posibilidad de que puedan contactar con nosotros vía tienda, vía teléfono o mediante nuestra página en Facebook.

### Venta personal:

La venta personal es una de las técnicas de comunicación más importante para nuestra empresa ya que es de esta manera cuando se consigue realmente la venta a nuestros clientes. Mediante esta técnica se produce una comunicación interactiva que nos permite una respuesta inmediata y directa por parte de los clientes, es decir, una comunicación “cara a cara”.

Dentro de la estrategia de venta personal existen 4 tipos de técnicas que debemos tener en cuenta:

#### 1. Atraer la atención del cliente:

Muchas de las personas no siempre tienen pensado el salir a comprar algo, llevan otras cosas en mente o no necesariamente necesitan algo. Para poder lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable llamar la atención de este tipo de personas también.

- Se deben hacer cumplidos y elogios, ya que la mayoría de las personas son sensibles o vulnerables a ciertos halagos sinceros a cerca de su persona, vida profesional, etc.
- Dar las gracias siempre que una persona entre en nuestra tienda, tanto como si compra como si no. La mayoría de las personas son sensibles también al agradecimiento sincero y espontáneo de alguien.
- La gran mayoría de los seres humanos somos curiosos por naturaleza y nos gusta informarnos solo por la intriga de saber qué es lo que ofrecen. Por tanto, despertar la curiosidad de los clientes será otra técnica de atención.
- Es muy importante que los clientes sientan que nosotros estamos ahí para ayudarlo. Todo el mundo agradece que alguien se ofrezca a resolverle sus dudas o se preste a ayudarlo en todo lo que concierne acerca de nuestros productos.

## 2. Crear y retener el interés del cliente:

Una vez se ha conseguido la atención del cliente, debemos conseguir despertar su interés hacia lo que estamos ofreciendo y retenerlos el tiempo suficiente para terminar la presentación.

- Debemos ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad mediante una serie de preguntas acerca de lo que le gusta, lo que no y plantearle entonces la necesidad con ejemplos reales hasta que llegue a la conclusión por sí mismo de que necesita algo.
- Se deben hacer sugerencias tentadoras sobre los beneficios que acarrea el uso de ciertos productos y lo bueno que le puede aportar.

## 3. Despertar el deseo por comprar lo que se está ofreciendo:

Aquí, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos explicando detalladamente qué es lo que hace el producto y como funciona, las ventajas más importantes que tiene y presentar los beneficios más fuertes que el producto ofrece.

## 4. Llevar al cliente hacia la acción y cerrar la venta:

Este es el último paso donde se produce la consecución de los otros tres puntos, es decir, donde llegamos al resultado que se desea obtener, la orden de compra.

Como todo momento en el que se debe tomar una decisión de compra, aparecen dos puntos de vista:

El del cliente: Quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad o deseo y además, está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto.

El del vendedor: Quien considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin pensárselo.

Para una estrategia de cierre bien ejecutada, se aconseja:

1. Evitar una atmósfera de presión: Es decir, no insistir demasiado porque se terminará irritando al cliente.
2. Establecer razones para comprar: Basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades o deseos.
3. Pedir la orden de compra: Después de haber presentado los hechos y beneficios, llega el momento de realizar la orden de compra.

Promoción de ventas:

Nuestra empresa llevará a cabo promociones de descuento. Estas promociones se realizarían conforme se vayan vendiendo el resto de viviendas, de esta forma poder realizar promociones al ver qué tipo de viviendas son las que mejor se ajustan a nuestros clientes.

## **6.5 EPÍLOGO**

Como hemos comentado en puntos anteriores, el público objetivo de nuestra empresa, pese a que puede ir destinado a cualquier tipo de edad y sexo, el segmento que más nos podría interesar, es el de mujeres y hombres, solteros, casados, en pareja o viudos, que deseen adquirir una vivienda, comprendidos entre los 25 – 60 años, por otro lado, n caso de que se decidieran por un alquiler la edad comprendería entre los 18 – 45 años,

Además el servicio esencial de vender nuestro tipo de vivienda que ofrece nuestra empresa, es un punto clave en el servicio. Dicha percepción que tengan los clientes es clave para la existencia de nuestra empresa. Además dicho servicio ha de ser percibido como calidad respecto a nuestra empresa, sobretodo en tiempo de espera, personal e imagen corporativa.

Mediante el diagrama de flujos hemos observado los principales puntos de falla y tiempos de espera de la empresa, los cuales no son muy significativos pero que con el tiempo intentaremos poner solución.

Como hemos comentado, la estrategia de precio está basada en base al costo, es decir, se toman en cuenta los costes totales, en este caso por cada una de las viviendas y se le aplica un margen para obtener un rendimiento a cada tipo de producto.

Por último, en nuestra empresa tenemos una estrategia de comunicación clara con unas técnicas de comunicación (carcelería y tarjetas de visita), venta personal (cara a cara con el cliente final) y posibles descuentos según la demanda.



# **CAPÍTULO 8**

## **ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

### 7.1 INTRODUCCIÓN

El análisis económico financiero pretende recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a la empresa para determinar la viabilidad económica con el paso del tiempo. Además permite analizar y controlar que el negocio cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia al corto y también largo plazo.

En este capítulo que nos acontece se realizará una estimación precisa de todas las inversiones necesarias para poner en marcha la empresa desde un principio. En segundo lugar se buscará de entre todas las opciones de financiación aquella que se adecue más al sector y tipo de producto que acontece.

En seguidos apartados se llevará a cabo dicho plan económico-financiero anteriormente citado, que se basará en el estudio de una serie de estados financieros, todos provisionales, a través de simulaciones. Éstos se clasificarán en: Cuentas de tesorería, Balance de situación y Cuenta de pérdidas y ganancias. Para todo esto se consideraran tres posibles escenarios, los cuales son: el realista, el optimista y el pesimista.

Una vez descritos los posibles escenarios, se realizarán cálculos que determinan los principales ratios económicos con la intención de analizar la viabilidad del proyecto. Se calculará también el umbral de rentabilidad del plan de negocio y se estudiará la rentabilidad del mismo, con la obtención y análisis de inversión mediante la obtención del VAN y el TIR.

Para desarrollar todos estos puntos, será necesario realizar una previsión a tres años vista de los anteriores estados financieros citados; tanto del Balance de Situación como de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, especificando y detallando tanto plan de ventas como plan de inversión.

Para finalizar, realizaremos el calendario de implantación y diagrama de Gantt mostrando el tiempo de dedicación previsto para la empresa en las diferentes tareas a llevar a cabo a lo largo del inicio del negocio.

Al tratarse de un sector muy específico, para el cálculo de todo lo citado con anterioridad, se realizará para una primera promoción inmobiliaria, que se detalla a continuación:

- Promoción de 16 viviendas
- Coste realización obra: 1.749.825 €
- Productos ofrecidos:
  - 3 Viviendas de una habitación
  - 4 Viviendas de dos habitaciones
  - 6 viviendas de tres habitaciones
  - 3 áticos

- Financiación externa: 85% del coste de la obra

## 7.2 BALANCE Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

### Previsión de ventas

La previsión de ventas específica de qué tipo son los ingresos que tiene la empresa, separado por los distintos tipos de productos, todos ellos ofrecidos en unidades físicas y en la moneda del euro. Como en nuestro caso es difícil especificar el número de unidades que esperamos vender de cada producto, ya que cada vivienda es diferente entre sí, realizaremos una estimación de la demanda considerando los cuatro tipos de viviendas más representativos de la empresa, como hemos citado en puntos anteriores:

- Viviendas de un dormitorio (Tipo A)
- Viviendas de dos dormitorios (Tipo B)
- Viviendas de tres dormitorios (Tipo C)
- Áticos (Tipo D)

El coste de los mismos se calcula según el porcentaje que tiene cada una de las viviendas respecto al total de la superficie construida, teniendo en cuenta que los metros totales construidos para lo promoción ascienden a 1.815 metros cuadrados.

Para ello se aporta un plano de la ubicación de la promoción y se detalla en la siguiente tabla (Anterior tabla 8) el total de metros construidos y el porcentaje de afectación de cada uno de las viviendas:

VIVIENDA N°	TIPO VIVIENDA	M2 AFECTOS	% AFECTACIÓN	COSTE VIVIENDA
1	A	95	5,22 %	91.350 €
2	A	95	5,22 %	91.350 €
3	A	95	5,22 %	91.350 €
4	B	105	5,79 %	101.325 €
5	B	105	5,79 %	101.325 €
6	B	105	5,79 %	101.325 €
7	B	105	5,79 %	101.325 €
8	C	115	6,34 %	110.950 €
9	C	115	6,34 %	110.950 €
10	C	115	6,34 %	110.950 €
11	C	115	6,34 %	110.950 €
12	C	115	6,34 %	110.950 €
13	C	115	6,34 %	110.950 €
14	D	140	7,71 %	134.925 €
15	D	140	7,71 %	134.925 €
16	D	140	7,71 %	134.925 €

De la anterior tabla obtenemos que el coste de las viviendas tipo A es de 91.350 €, las de tipo B 101.325 €, las de tipo C 110.950 € y las de tipo D 134.925 €. Para estimar el precio de venta determinamos en la siguiente tabla el margen sobre ventas que se le podría sacar a cada una de las viviendas, según el tipo de las mismas. De esta forma establecemos tres posibles escenarios: el realista, el optimista y el pesimista:

**Realista:** Según la previsión de ventas en este escenario, podríamos obtener un margen sobre el coste de las viviendas de: 20% sobre las viviendas tipo A y tipo B y, un 15 % sobre las viviendas tipo C y un 25,00 % sobre las viviendas tipo D. De los anteriores datos obtenemos una facturación por la realización de la obra de 2.077.470,75 €, como refleja la siguiente tabla:

Tabla 10 Previsión de ventas - Escenario Realista

VIVIENDA N°	TIPO VIVIENDA	M2 AFECTOS	COSTE VIVIENDA	FACTURADO
1	A	95	91.350 €	106.620 €
2	A	95	91.350 €	106.620 €
3	A	95	91.350 €	106.620 €
4	B	105	101.325 €	121.590 €
5	B	105	101.325 €	121.590 €
6	B	105	101.325 €	121.590 €
7	B	105	101.325 €	121.590 €
8	C	115	110.950 €	127.592,50 €
9	C	115	110.950 €	127.592,50 €
10	C	115	110.950 €	127.592,50 €
11	C	115	110.950 €	127.592,50 €
12	C	115	110.950 €	127.592,50 €
13	C	115	110.950 €	127.592,50 €
14	D	140	134.925 €	168.565,25 €
15	D	140	134.925 €	168.565,25 €
16	D	140	134.925 €	168.565,25 €
TOTAL				2.077.470,75 €

Fuente (Elaboración propia). 2017

**Optimista:** Según la previsión de ventas en este escenario, podríamos obtener un margen sobre el coste de las viviendas de: 30% sobre las viviendas tipo A y tipo B y, un 22,5 % sobre las viviendas tipo C y un 35 % sobre las viviendas tipo D. De los anteriores datos obtenemos una facturación por la realización de la obra de 2.184.367,50 €, como refleja la siguiente tabla:

**Tabla 11 Previsión ventas - Escenario optimista**

VIVIENDA N°	TIPO VIVIENDA	M2 AFECTOS	COSTE VIVIENDA	FACTURADO
1	A	95	91.350 €	118.755 €
2	A	95	91.350 €	118.755 €
3	A	95	91.350 €	118.755 €
4	B	105	101.325 €	131.722,50 €
5	B	105	101.325 €	131.722,50 €
6	B	105	101.325 €	131.722,50 €
7	B	105	101.325 €	131.722,50 €
8	C	115	110.950 €	135.913,75 €
9	C	115	110.950 €	135.913,75 €
10	C	115	110.950 €	135.913,75 €
11	C	115	110.950 €	135.913,75 €
12	C	115	110.950 €	135.913,75 €
13	C	115	110.950 €	135.913,75 €
14	D	140	134.925 €	182.148,75 €
15	D	140	134.925 €	182.148,75 €
16	D	140	134.925 €	182.148,75 €
<b>TOTAL</b>				<b>2.245.084 €</b>

Fuente (Elaboración propia). 2017

**Pesimista:** Según la previsión de ventas en este escenario, podríamos obtener un margen sobre el coste de las viviendas de: 15 % sobre las viviendas tipo A y tipo B y, un 12,5 % sobre las viviendas tipo C y un 8,5 % sobre las viviendas tipo D. De los anteriores datos obtenemos una facturación por la realización de la obra de 1.917.552 €, como refleja la siguiente tabla:

**Tabla 12 Previsión ventas - Escenario pesimista**

VIVIENDA N°	TIPO VIVIENDA	M2 AFECTOS	COSTE VIVIENDA	FACTURADO
1	A	95	91.350 €	105.052,50 €
2	A	95	91.350 €	105.052,50 €
3	A	95	91.350 €	105.052,50 €
4	B	105	101.325 €	116.523,75 €
5	B	105	101.325 €	116.523,75 €
6	B	105	101.325 €	116.523,75 €
7	B	105	101.325 €	116.523,75 €
8	C	115	110.950 €	124.818,75 €
9	C	115	110.950 €	124.818,75 €
10	C	115	110.950 €	124.818,75 €
11	C	115	110.950 €	124.818,75 €
12	C	115	110.950 €	124.818,75 €
13	C	115	110.950 €	124.818,75 €
14	D	140	134.925 €	145.719 €
15	D	140	134.925 €	145.719 €
16	D	140	134.925 €	145.719 €
<b>TOTAL</b>				<b>1.917.552 €</b>

Fuente (Elaboración propia). 2017

### **Activo de la empresa:**

En caso del apartado del activo de la empresa analizaremos los activos que son estrictamente necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad, como las posibles fuentes de financiación que deba contratar.

Dentro de los gastos de primer establecimiento, se incluye la solicitud de licencia de actividades, gastos de constitución, notaría, inscripción en los diferentes registros mercantiles, alta en el Registro de Empresas Acreditadas. Estos gastos se han estimado sobre los 2.000 €, que con la aplicación del nuevo Plan General Contable no permite incluirlos como tal, sino que se han de imputar con cargo a reservas.

Por otra parte y para la correcta apertura del local para la realización de ventas, se ha adquiere mobiliario necesario, así como dos equipos informáticos, acompañados de pantalla, ratón y teclado. Además se adquiere programas de software para el programa de contabilidad, control de gastos y ventas. Todo lo anterior por un valor de 6.550 €.

Debido a que en un principio no se prevé realizara más inversiones de inmovilizado, el valor del inmovilizado se mantendrá constante durante los primeros cinco años de la actividad. La amortización se ha calculado según las tablas actuales, teniendo en cuenta los límites fiscales para que no exista ninguna diferencia temporaria en el cálculo del impuesto sobre sociedades. Para el mobiliario hemos establecido una vida útil de 10 años, 4 para los equipos informáticos y 3 años para los programas de software.

La reforma y adecuación del local de ventas asciende a 5.500 €, que corresponde a la colocación de azulejos, pintura, instalaciones técnicas como aire acondicionado y la compra de los materiales necesarios. Dicha partida la denominaremos “Otro inmovilizado material”. Según el nuevo Plan Contable, dichos gastos pueden ser activables y amortizables según el periodo de tiempo que marque el contrato de arrendamiento firmado con el propietario. En nuestro caso se pretende que el alquiler sea como mínimo de 10 años.

Respecto a las existencias y según el Plan Sectorial de la construcción, serán las viviendas que a fecha del cierre contable se estén o hayan realizado, pero no se hayan vendido. Para el supuesto de nuestro negocio se va a tener en cuenta que las viviendas se van a vender en el mismo transcurso de la promoción de las mismas, pero detallamos que se deberían valorar o bien al precio de adquisición o al coste de producción.

De esta forma para finalizar con las inversiones iniciales, tenemos unos gastos en publicidad y propaganda para toda la realización del proyecto de 8.500 €, de los cuales corresponden a comidas con clientes y proveedores, publicidad en las redes sociales, periódicos y radios y realización de panfletos publicitarios.

Tabla 13 Gastos e inversiones iniciales necesarias

CONCEPTO	IMPORTE (€)
Gastos primer establecimiento	2.000 €
Mobiliario	3.000
Equipo Informático y Software	3.550 €
Otro inmovilizado Material	5.500 €
Sueldos y salarios	22.500 €
Alquiler	5.000 €
Suministros	3.250 €
Seguros	6.800 €
Publicidad y propaganda	8.500 €
<b>TOTAL INVERSIONES INICIALES</b>	<b>40.100 €</b>
Inversión en promoción viviendas	1.749.825 €
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>1.789.925 €</b>

Fuente (Elaboración propia). 2017

### **Fuentes de financiación**

Las fuentes de financiación son uno de los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de constituir una empresa, y además en el sector de la promoción inmobiliaria. Para poder afrontar toda inversión inicial y la de la primera promoción inmobiliaria, debemos encontrar fuentes de financiación, así como de liquidez para ir haciendo frente a los gastos que tendrá la empresa durante los primeros meses de inicio de la actividad, hasta que los ingresos que se obtengan puedan sufragar los gastos normales por el curso de la actividad.

Tal y como se observa en la tabla anterior, el capital que se necesitaría para cubrir la inversión inicial sería de 40.100 € y para la promoción de las viviendas de 1.749.825 €. Lo principal para una empresa de promoción inmobiliaria es evitar cualquier problema de liquidez, por lo que se decide, después de asesoramiento financiero en varios bancos, solicitar financiación. Por otro lado, y en cuanto a la financiación interna, los socios disponen de unos ahorros de 40.000 €, que deciden incorporarlos directamente a la empresa para sufragar los primeros pagos.

Como se comentaba con anterioridad, se solicita al banco un préstamo para poder realizar la promoción. Préstamo que es concedido a un 85% del valor de tasación de la misma, por lo tanto como el coste total de la obra es de: 1.749.825 €, el banco nos concede un total de: 1.487.351,25 €. Las características del préstamo concedido son de un préstamo a 4 años, con un tipo de interés de 5,00 Anual y con un dos de carencia.

En el caso de la promoción inmobiliaria, una vez se van vendiendo las viviendas a los diferentes clientes, estos se subrogan al préstamo concedido por la entidad financiera, por lo que el importe que se le debe al banco va minorando a medida que se realizan las ventas. Por ese mismo motivo se tiene en cuenta que el préstamo será a 4 años, ya que se espera vender todas las viviendas antes de dicho plazo.

En la siguiente tabla vamos a exponer cuales serían las cuantías de las cuotas, los intereses devengados, amortización y el capital amortizado y pendiente, a lo largo de los 5 años que dura el préstamo. Para ello tenemos en cuenta que vendemos 8 (2 tipo A, 1

tipo B, 3 tipo C y 2 tipo D) antes de la concesión del préstamo, 4 (1 tipo A, 2 tipo B y 1 tipo C) durante el primer año y 4 (1 tipo B, 2 tipo C y 1 tipo D) en el segundo año:

**Tabla 14 Préstamo y características**

Año	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente	Subrogaciones €
0					1.749.825 €	886.725,00 €
1	43.155,00 €	17.262,00 €	0 €	886.725,00 €	863.100,00 €	404.950,00 €
2	22.907,50 €	6.163,00 €	0 €	1.291.675 €	458.150,00 €	458.150,00
3	0	0	0	0	0	-

Fuente (Elaboración propia). 2017

### **Presupuesto Tesorería provisional**

La tesorería trata de los medios líquidos que dispone la sociedad, bien físicamente en caja o lo que dispone en cuentas bancarias o entidades financieras. Las funciones principales de la tesorería son las siguientes: control y planificación de la liquidez, gestión de necesidades y/o excedentes de liquidez a corto plazo y control y gestión de las operaciones con las entidades financieras.

Por lo anteriormente descrito, la previsión del presupuesto de tesorería es la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinada. La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia que se necesitará o que, por el contrario, sobrará en el periodo de tiempo anteriormente considerado. Es decir, realizando dicho cálculo se obtendrá la diferencia que nos indicará la liquidez de nuestro negocio.

### **Cobros**

Como se ha explicado anteriormente en la previsión de ventas, se ha expuesto una estimación del número de viviendas vendidas para tres posibles escenarios que según nuestro criterio podrían darse en la realidad para este primer año:

**Tabla 15 Ventas realizadas según escenarios**

Escenario	Viviendas Vendidas Tipo A	Precio €	Viviendas Vendidas Tipo B	Precio €	Viviendas Vendidas Tipo C	Precio €	Viviendas Vendidas Tipo D	Precio €	TOTALES
Realista	2	106.620 €	1	121.590, €	3	127.592,50	2	168.565,25 €	2.077.470,75 €
Optimista	2	118.755 €	1	131.722,50 €	3	135.913,75	2	182.148,75 €	2.245.084 €
Pesimista	2	105.052,50 €	1	116.523,75 €	3	124.818,75	2	145.719 €	992.523 €

**Fuente (Elaboración propia). 2017**

Como se ha visto en la previsión de ventas, hemos contado con que el en primer ejercicio se vendían 2 del tipo A, 1 del tipo B, 3 del tipo C y dos del tipo D. Para el segundo ejercicio se venden 1 del tipo A, 2 del tipo B y una del tipo C. Por último para el tercer año se venden 1 del tipo B, 2 del tipo C y 1 del tipo D. No vamos a tener en cuenta ningún tipo de incremento en el precio de venta de las viviendas ya que queda reflejado en los propios escenarios.

### **Pagos**

En este apartado se ha tenido en cuenta los diferentes sueldos y salarios que ha de hacer frente la empresa, suministros de la propia actividad del negocio, alquileres y publicidad. Hemos contado también otros posibles pagos como tributos e impuestos, tales como el impuesto sobre sociedades y la liquidación de IVA, así como la liquidación de los intereses del préstamo concedido por el banco.

A tener en cuenta que no se dispondrá de ningún tipo de financiación por parte de los proveedores del activo de inmovilizado y otros productos que pudiera demandar la empresa.

Tabla 16 Cash Flow - Escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>COBROS</b>	2.582.089,25	477.392,50	528.565,63
VENTAS	1.054.738,00	477.392,50	545.340,25
CAPITAL	40.000,00		
PRÉSTAMO	1.487.351,25		
<b>PAGOS</b>	2.316.451,25	430.601,25	591.619,56
Sueldos	22.500,00	25.000,00	28.000,00
Publicidad	8.500,00	8.500,00	8.500,00
Arrendamiento	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Suministro	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Seguro	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Compra Activos	6.550,00	6.550,00	6.550,00
Intereses Préstamo	0,00	17.262,00	6.163,00
Amort Préstamo	749.000,00	290.500,00	450.000,00
Coste obra	1.487.351,25	0,00	0,00
IVA	0,00	47.739,25	52.856,56
Impuesto Sociedades	25.500,00	20.000,00	24.500,00
Gastos primer establecimiento	2.000,00	0,00	0,00
Devolución Aportaciones socios			
<b>Saldo neto Ejercicio</b>	265.638,00	46.791,25	-63.053,93
<b>Saldo Acumulado</b>	265.638,00	312.429,25	249.375,32

Fuente (Elaboración propia). 2017

Para el cálculo de la anterior tabla, la gran mayoría de los puntos estaban ya tratados en puestos anteriores, a excepción de los siguientes:

Como es un negocio en el que los clientes se subrogan al préstamo de la vivienda y se realiza al momento, todos los pagos se realizan al contado, así que no tendremos clientes pendientes de cobro.

La liquidación de IVA realizada al final del ejercicio, resultante del IVA repercutido por la empresa a sus clientes menos el soportado sobre los proveedores de obra y de otros servicios, así como por la compra de los activos.

En cuanto al impuesto de sociedades, hemos prorrateado lo que supondría el beneficio del proyecto en los tres años de estudio que hemos realizado.

Respecto al escenario optimista y pesimista, cabe decir que por lo único que se diferencian del escenario realista es en los flujos de los cobros por ventas y compra de productos, así como las liquidaciones del impuesto sobre el valor añadido y el impuesto sobre sociedades.

Las tablas con el cálculo de los cobros y los pagos tanto de un escenario como del otro, se pueden encontrar en los anexos 1 y 2 del documento.

### **Balance de situación previsional**

El balance de situación previsional representa la situación de una empresa en un momento determinado de tiempo, normalmente a fecha de cierre del ejercicio contable, es decir a 31 de diciembre de cada año. Para poder reflejar dicho estado, el balance se compone de varios apartados: Activo y pasivo y patrimonio neto.

El primero de ellos se compone por los edificios, terrenos, maquinaria, vehículos, existencias, clientes por cobrar, dinero que se tiene en caja y en el banco, por ejemplo.

El pasivo por su parte se compone de las obligaciones bancarias que tienen la empresa, las deudas con proveedores o la propia administración respecto a los impuestos.

Por último el patrimonio neto está formado por el capital social, las reservas, dividendos, subvenciones y otras partidas. Es gracias al Balance de situación donde el empresario puede acceder a la información vital sobre el negocio, técnicamente es como una foto de la situación de la empresa en una fecha determinada.

El objetivo básico del análisis de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas con mayor peso relativo que forman parte del activo y pasivo + patrimonio neto respectivamente. También la evolución que pueden ir experimentando en los diferentes ejercicios económicos analizados, con el fin de determinar si dicha estructura es coherente con la de nuestro negocio.

Se hará pues un análisis del balance de situación con fecha 31 de diciembre según el escenario realista planteado para el año 1, y su probable evolución de los dos siguientes ejercicios. En los anexos se podrá encontrar los otros dos posibles escenarios: Optimista y Pesimista.

**Tabla 17 Activo - Escenario Realista**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Importe	Importe	Importe
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmovilizado intangible	3.550,00	3.195,00	2.840,00
Inmovilizado material	8.500,00	7.650,00	6.800,00
Inversiones financieras L/p			
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>12.050,00</b>	<b>10.845,00</b>	<b>9.640,00</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Existencias	421.716,25	212.306,89	
Efectivo y otros activos líquidos	265.638,00	312.429,25	249.375,32
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>687.354,25</b>	<b>524.736,14</b>	<b>249.375,32</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>699.404,25</b>	<b>535.581,14</b>	<b>259.015,32</b>

Fuente (Elaboración propia). 2017

Como se puede observar en la tabla anterior, es el activo corriente el que domina en el total del Activo. Esto se debe por la gran cantidad de tesorería que dispone la empresa. Al tratarse de una empresa de construcción y necesitar financiación para soportar todos los gastos de la promoción, el activo no corriente es insignificante en comparativa. Además y como se puede observar, éste se ve reducido a lo largo de los tres primeros años, debido a la amortización del mismo, sumado a que no se realizan otras inversiones.

Cabe destacar para la explicación de la tabla, que el activo no corriente se valora en su valor neto contable, es decir, el precio de adquisición (Sin IVA) minorando según la amortización acumulada correspondiente.

Respecto al activo corriente, podemos observar un incremento del efectivo y otros activos líquidos. Esto es debido a la realización de las ventas de los pisos de la promoción y el cobro de los mismos a lo largo de los años.

Como se ve reflejado, no existen partidas de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar. Esto es debido a que cuando los clientes adquieren la vivienda, se subrogan directamente al préstamo promotor, por lo que no existe ningún plazo de pago respecto cliente y empresa.

Debido a que nuestra está en los primeros años en fase de crecimiento, el valor del activo y del pasivo aumentará para cada ejercicio.

Tabla 18 Patrimonio Neto y Pasivo - Escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital social	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas Legales		498,00	3.086,81
Reserva Voluntaria		4.482,01	27.781,32
Resultado ejercicio	4.980,01	25.888,13	31.812,00
Resultado ejercicios a			
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>44.980,01</b>	<b>70.868,14</b>	<b>102.680,13</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Deudas a l/p	428.575,00	0,00	0,00
Con entidades de crédito	428.575,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>428.575,00</b>		
Deudas a c/p	458.150,00	458.150,00	0,00
Entidades de crédito	458.150,00	458.150,00	0,00
Acreedores comerciales	196.274,24	6.500,00	156.335,19
Proveedores	171.274,24	0,00	131.835,19
Otras deudas con las Administraciones	25.000,00	6.500,00	24.500,00
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>654.424,24</b>	<b>464.650,00</b>	<b>156.335,19</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>699.404,25</b>	<b>535.518,14</b>	<b>259.015,32</b>

Fuente (Elaboración propia). 2017

Como podemos observar en la tabla, encontramos que en nuestro Patrimonio Neto está constituido por la aportación de los socios y el resultado del ejercicio o Pérdidas y Ganancias. Dicho importe representa la gran parte del Patrimonio Neto y, como se puede observar éste va adquiriendo un mayor peso a lo largo de los años. La aportación de 40.000 € de los socios ha sido destinada en su totalidad al capital social de la misma. Respecto a las reservas, según el Plan General Contable, los gastos de constitución de la sociedad se deben abonar a la a cuenta de reservas. Debido a la buena marcha de la empresa a lo largo de los ejercicios, se dota la cantidad suficiente a reservas hasta llegar a cubrir un 20 % del capital social. Del resultado del ejercicio por ahora solo diremos que es positivo, ya se analizará en el siguiente apartado.

Respecto al pasivo no corriente, está formado por el préstamo solicitado al banco, para poder pagar a todos los intervinientes de la obra. Constituye algo menos de la mitad

### **Fondo de maniobra**

El fondo de maniobra refleja los recursos que tiene la empresa a largo plazo para poder financiar las necesidades operativas en el corto plazo, una vez que ha financiado sus activos fijos. Es decir, la capacidad para hacer frente a las deudas más inmediatas con su activo más líquido. Este se calcula como la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

**Tabla 19 Fondo de maniobra**

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
461.505,01	60.086,14	93.040,13

Fuente (Elaboración propia). 2017

Como podemos observar, el resultado del fondo de maniobra anteriormente comentado es positivo en los tres ejercicios. Esto significa que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para poder hacer frente a las deudas que posee (Activo corriente > Pasivo Corriente).

### **Cuenta de Pérdidas y ganancias previsional**

La cuenta de pérdidas y ganancias es un informe que nos indica el beneficio o las posibles pérdidas que tiene la empresa durante un periodo de tiempo determinado. Éstas se calculan como la diferencia de los ingresos, que en mayor medida provienen de las ventas, y por otro lado los gastos necesarios para su realización.

El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades: las actividades ordinarias, las que son propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero. Actividades extraordinarias son las que se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario o atípico.

En el análisis económico nos centraremos en los resultados ordinarios de dicha cuenta, ya que los extraordinarios, como su propio nombre indica, no suelen ser representativos de la gestión llevada en este caso por la empresa, sino que atañen a situación imprevisibles.

A continuación y al igual que hemos hecho con el Balance de situación de la empresa, vamos a pasar a analizar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, evaluando su cifra de

ventas, la naturaleza de los distintos ingresos y gastos y la incidencia de estos sobre el resultado final.

En análisis se realizará a 31 de diciembre, coincidiendo con el cierre fiscal de la empresa, suponiendo el escenario realista. Los otros dos escenarios, optimista y pesimista estarán en los anexos 5 y 6, respectivamente.

**Tabla 20 Cuenta de Pérdidas y Ganancias - Escenario realista**

	Año 1	Año 2	Año 3
Importe neto de la cifra de negocio	1.021.188,76	477.392,50	545.340,25
Aprovisionamientos	962.403,75	349.965,00	437.456,25
Gastos de personal	22.500,00	25.000,00	28.000,00
Otros Gastos de explotación	30.100,00	23.550,00	30.100,00
Amortización del inmovilizado	1.205,00	1.205,00	1.205,00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>4.980,01</b>	<b>77.672,50</b>	<b>48.579,00</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	0,00	43.155,00	6.163,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>	<b>-43.155,00</b>	<b>-6.163,00</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>4.980,01</b>	<b>34.517,50</b>	<b>42.416,00</b>
Impuesto sobre sociedades	0,00	8.629,38	10.604,00
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>4.980,01</b>	<b>25.888,13</b>	<b>31.812,00</b>

Fuente (Elaboración propia). 2017

En la tabla podemos observar un gran desempeño de la empresa muy positivo a través de los años. Es cierto que en el primer ejercicio se obtienen un beneficio muy pequeño, ya que aunque se realicen la mitad de las ventas de la promoción, hay que sufragar los pagos a todos los proveedores de la obra. Sin embargo el negocio se consolida con el paso de los ejercicios, y el beneficio que se obtiene es muy elevado.

Hay que tener en cuenta que los gastos principales en los que incurre la empresa son los citados anteriormente, los gastos de formalización de la obra. Con esto se puede considerar que estos gastos son variables y si se realiza un buen estudio de ventas el umbral de rentabilidad de la empresa podría ser alto.

Asimismo, los gastos de personal van aumentando a medida que pasan los años, ya que se espera una buena marcha de la empresa y que los trabajadores estén bien remunerados.

Como también se observa el resultado financiero será siempre negativo, ya que el importe de los gastos financieros corresponde a los intereses concedidos por el banco para la realización del préstamo. Son cantidades importantes, pero hay que tener en cuenta que la empresa los puede soportar a medida que va realizando ventas por las viviendas.

Por tratarse de una empresa con un importe neto de la cifra de negocios inferior a ocho millones de euros, el tipo impositivo que debemos aplicar es del 25 % (Artículo del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la ley de Impuesto sobre Sociedades)

Como hemos citado con anterioridad, en los anexos 5 y 6 podremos ver las tablas del resultado del ejercicio, tanto para el escenario optimista como para el pesimista respectivamente.

### **Análisis de ratios**

Los ratios financieros son indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables y sirven para medir y analizar, en los aspectos favorables y desfavorables la situación económica y financiera de la empresa, es decir, la liquidez, la solvencia y la rentabilidad.

#### **Ratios de liquidez**

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo (AMAT 2004). Para evitar errores posteriores, pasaremos a analizar los siguientes ratios desde un punto de vista conjunto y global:

- Ratio de liquidez.
- Ratio de tesorería.
- Ratio de disponibilidad.

Tabla 21 Ratios de liquidez

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio de liquidez	<u>1,93</u>	<u>1,12</u>	<u>1,59</u>
Ratio de tesorería	<u>0,57</u>	<u>0,68</u>	<u>1,59</u>
Ratio de disponibilidad	<u>0,40</u>	<u>0,67</u>	<u>1,59</u>

Fuente (Elaboración propia). 2017

Según los datos de la anterior tabla, el ratio de liquidez es de 1,93, teniendo en cuenta que entre 1,5 y 1,9 se considera aceptable, significa que la empresa tiene una holgura financiera muy correcta. Es decir, la empresa no va a tener problemas de liquidez. Sin embargo si activo circulante está ocioso y esto podría afectar negativamente sobre la rentabilidad de la empresa.

Respecto al ratio de tesorería, se encuentra en un valor el primer ejercicio de 0,57, al ser menor que uno vemos que la empresa no dispone de un exceso de tesorería. El idóneo está entre 0,8 y 1 dependiendo del sector, y vemos que a medida que pasan los años el ratio mejora, sin embargo nos reiteramos en lo anterior ya que en el año 3 se debería reinvertir en otras fuentes para obtener de estas rentabilidades y no tener activos ociosos en la empresa.

Por último y respecto al de disponibilidad observamos que es aceptable con un valor de 0,3. Como podemos observar nuestros valores en todos los años son superiores. Esto quiere decir que la empresa dispondría de un exceso de efectivo, que reiterándonos con los párrafos anteriores, deberíamos ocupar esos recursos ociosos.

### Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad o punto muerto es aquel volumen de ventas que cubre todos los costos fijos y variables de producción/obra, quiere decir, aquel volumen mínimo por el cual la empresa comienza a obtener beneficio o rédito a las inversiones y trabajos realizados para la misma.

### Ilustración 3 Umbral de rentabilidad

$$PE = \frac{\text{Costes fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costes variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

Fuente (Elaboración propia). 2017

En la anterior imagen se muestra como se calcula el umbral de rentabilidad que para el cual deberemos saber:

1. Importe de las Ventas: 2.077.470,75 €
2. Costes Variables: 108.675
3. Costes fijos: 1.572.851,25

Por lo que el cálculo sería: Costes fijos/1 – Costes variables/Ventas = 1.661.404 €

El punto de equilibrio o punto muerto de la empresa en el que ingresos y gastos se igualan, asciende a 1.661.404 € de ingresos. Esto quiere decir que la empresa cubriría prácticamente con el préstamo la totalidad del coste a tres años vista, tanto en gastos variables como en gastos fijos.

## 7.3 EPÍLOGO

Podemos decir, que los puntos más importantes a destacar del análisis financiero y económico son:

- En el análisis del balance financiero esperado, hemos obtenido un resultado positivo para el primer año de nuestra actividad así como una tendencia creciente y positiva para los siguientes años.
- En el análisis de Pérdidas y Ganancias, obtenemos unos valores positivos teniendo en cuenta que la actividad tiene una duración superior al año, y también hay una creciente evolución respecto a los fondos que la empresa obtiene con su actividad.
- Respecto a los ratios calculados a partir de las cuentas de la empresa, los ratios de liquidez, apoyado por un fondo de maniobra positivo, nos indican que la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero sí es posible que esté perdiendo rentabilidad debido al activo circulante ocioso.

# **CAPÍTULO 8**

# **CONCLUSIONES**



## **8. CONCLUSIONES**

Para finalizar este estudio de la creación o puesta en marcha de una empresa de promoción inmobiliaria, vamos a enumerar una a una todas las conclusiones a las que se ha llegado en el transcurso de cada uno de los anteriores puntos de este TFC. Se realizarán según el orden de los mismos

### **RESPECTO A LOS ANTECEDENTES**

Una vez evaluada la situación del mercado de la construcción resolvamos que es un sector algo saturado en la actualidad. Todo ello agravado por la creciente crisis inmobiliaria sufrida en los últimos años, que ha sido todavía más agravada en España

Sin embargo es un sector que cuando ha remontado ha sido uno de los más importantes en la economía reciente, generando un alto grado de ocupación, tanto directa como indirectamente.

### **RESPECTO AL ENTORNO**

Tras realizar un análisis del entorno, podemos concluir que se encuentra estancado, pese a que ha sido durante muchos ejercicios el motor del consumo en el país. Actualmente se encuentra estancado pese a las reformas realizadas, además agravado por una bajada importante en los precios de las viviendas.

Hemos realizado diferentes análisis, entre ellos el de PORTES o DAFO, que nos han dictaminado lo siguiente:

- Respecto al análisis del modelo PORTER, se obtiene que es un mercado con poca fuerza por parte de los proveedores, sin embargo hay una fuerte competencia por la cantidad de empresas similares. Además existe un alto stock de viviendas latentes que no han sido vendidas en la época de la crisis. También y por este motivo, existe cada vez más poder por parte de los clientes poder de decisión.
- El análisis DAFO nos muestra que nuestra empresa tiene debilidades como la no concesión de préstamos destinados a obra nueva, alto nivel de stock o vivienda todavía que está por vender. Sin embargo, y como aspectos muy positivos, en la actualidad existe poca generación de obra nueva, mucha demanda de esta última y necesidad de compra de los clientes de viviendas de primera mano.

## **RESPECTO AL PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS**

En este punto observamos que la localización es un punto muy importante, tanto para la ubicación de la obra como para la del negocio, siendo un factor clave. Estar en el centro de la ciudad de Valencia puede ser un punto clave, ya que es una zona en la que se concentran un gran número de negocios, dándonos además, una ventaja competitiva sobre el resto de la competencia.

Por otra parte se ha presentado nuestra cartera de negocio y el enfoque diferente al que nos queremos adherir. Toda enfocada a personas, familias, o unidades de familias que buscan tanto comprar, como alquilar o como realizar alquiler con opción a compra, con un diseño y calidades diferentes.

Finalmente se han definido los procesos y operaciones que se han de llevar a cabo en la oficina, es decir, como ha de ser el día a día del negocio con los clientes y las posibles ofertas a realizar.

## **RESPECTO AL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH**

En primer lugar, cabe destacar que la misión que lleva a cabo Carras Promoción Inmobiliaria es la de promover viviendas para su venta principalmente alquiler o, en su caso, además de la venta y alquiler de vivienda de segunda mano a precios accesibles, con un excelente servicio y satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Hemos representado mediante un organigrama los diferentes puestos de trabajo, estando en un nivel más alto los dos gerentes que iniciarán el negocio y un nivel inferior con los dos empleados contratados, uno a tiempo parcial y el otro con un horario especial de comercial, que serán clave para el desarrollo del negocio.

Seguidamente, hemos definido la forma jurídica que más se adapta a nuestras necesidades como empresa, eligiendo la ya explicada Sociedad Limitada. Creemos que se adapta de la mejor manera a las obligaciones y responsabilidades a las que se atañe el negocio en cuestión.

Y por último, hemos hecho una descripción de los puestos de trabajo que se desempeñan tanto en las oficinas como fuera de ellas.

## **RESPECTO AL PLAN DE MARKETING**

Como hemos comentado en puntos anteriores, el público objetivo de nuestra empresa, pese a que puede ir destinado a cualquier tipo de edad y sexo, el segmento que más nos podría interesar, es el de mujeres y hombres, solteros, casados, en pareja o viudos, que deseen adquirir una vivienda, comprendidos entre los 25 – 60 años, por otro lado, en caso de que se decidieran por un alquiler la edad comprendería entre los 18 – 45 años,

Además el servicio esencial de vender nuestro tipo de vivienda que ofrece nuestra empresa, es un punto clave en el servicio. Dicha percepción que tengan los clientes es clave para la existencia de nuestra empresa. Además dicho servicio ha de ser percibido como calidad respecto a nuestra empresa, sobretodo en tiempo de espera, personal e imagen corporativa.

Mediante el diagrama de flujos hemos observado los principales puntos de falla y tiempos de espera de la empresa, los cuales no son muy significativos pero que con el tiempo intentaremos poner solución.

Como hemos comentado, la estrategia de precio está basada en base al costo, es decir, se toman en cuenta los costes totales, en este caso por cada una de las viviendas y se le aplica un margen para obtener un rendimiento a cada tipo de producto.

Por último, en nuestra empresa tenemos una estrategia de comunicación clara con unas técnicas de comunicación (carcelería y tarjetas de visita), venta personal (cara a cara con el cliente final) y posibles descuentos según la demanda.

## **RESPECTO AL ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

Podemos decir, que los puntos más importantes a destacar del análisis financiero y económico son:

- En el análisis del balance financiero esperado, hemos obtenido un resultado positivo para el primer año de nuestra actividad así como una tendencia creciente y positiva para los siguientes años.
- En el análisis de Pérdidas y Ganancias, obtenemos unos valores positivos teniendo en cuenta que la actividad tiene una duración superior al año, y también hay una creciente evolución respecto a los fondos que la empresa obtiene con su actividad.

Respecto a los ratios calculados a partir de las cuentas de la empresa, los ratios de liquidez, apoyado por un fondo de maniobra positivo, nos indican que la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero sí es posible que esté perdiendo rentabilidad debido al activo circulante ocioso.



# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

AMAT, O (2004). Análisis económico financiero. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 84800887168

ARROYO, A. (1996) Dirección financiera. Bilbao: Deusto. ISBN. 842341440X. Editorial Paraninfo. Madrid

CURBELLO, J. & DOMÍNGUEZ LÓPEZ, I. (2007). El arte de emprender. Manual para la formación de emprendedores. Madrid: Universidad de Antonio Nebrija. ISBN: 9788493268992

DAVID, F. (2008). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall. ISBN: 970261189X

ASENCIPO, E. (2008). Cómo crear tu nueva empresa para sobrevivir a la crisis. Editorial Paraninfo. Madrid.

GARRIDO, A. (2009). Lecciones de economía española. Navarra: CivitaS. Isbn: 9788447032433

ECHEVERRI, L. (2009). Marketing práctico. Madrid: Starbook. ISBN: 9788492650040

GRANT, RM (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Thompson-Civitas. ISBN: 8447008290

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLEY Y RICHARD WHITTINGTON,  
Fundamentos de estrategia, Pearson educación, S.A, Madrid, 2010. ISBN:  
9788483226452.

HOROVITZ, J. (2000). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420530190.

JOHNSON, G., & SCHOLEY, K. (2000). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 8420529842.

JULIÁ, J. (2005). Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Valencia: UPV. ISBN: 8477215642.

JULIÁ, J. (2003). Gestión fiscal de la empresa: teoría y práctica. Valencia: UPV. ISBN: 8497054725

KOTLER, P. y. (2006). Dirección de marketing. Madrid: Pearson. ISBN: 8420541982

KRUGMAN, P., & OBSTFELD, M. (2001). Economía internacional: teoría y práctica. Madrid: Addison-Wesley. ISBN: 8478290435

LOVELOCK, C. (2004). Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. México: Pearson. ISBN: 9702603889

MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Días de Santos. ISBN: 8479787120

NIELSEN (2013): LA GUIA DE LOS MERCADOS DE GRAN CONSUMO.  
OLTRA CLIMENT, F. (2008). Dirección de recursos humanos. Valencia: UPV. ISBN: 9788483633335

STANTON W., ETZEL, M., y WALKER, B. (2004). Fundamentos de Marketing 13ª Edición, Editorial McGraw-Hill México.

TAMAMES, R. (2000). Estructura económica de España. Madrid: Alianza. ISBN: 842068712X.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS

Banco de España. Informe anual 2012.  
<http://www.bde.es> [Diciembre 2013-Enero 2016]

Bases de Datos SABI  
<http://www.sabi.bvdep.com> [Diciembre 2016]

Central de compras EUROMADI  
<http://www.euromadi.es> [Enero 2017]

Central de compras EUROMADI  
<http://www.euromadi.es> [Enero 2017]

DATOSMACRO. Principales datos económicos de España. Documento en línea.  
<http://www.datosmacro.com/pib/espana> [Noviembre-Diciembre 2016]

EL ERGONOMISTA.  
<http://www.elergonomista.com> [Diciembre 2016]

EL PAÍS  
<http://economia.elpais.com> [Mayo 2017]

EURIBORDIARIO [Mayo 2017]  
<http://www.euribordario.es>

EURIBORDIARIO. Histórico mensual. Documento en línea.

[http://www.euribordario.es/historico\\_mensual.html](http://www.euribordario.es/historico_mensual.html) [Noviembre 2016]

EUROSTAT. Documento en línea.

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_PUBLIC/4-03102013-AP/EN/4-03102013-AP-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-03102013-AP/EN/4-03102013-AP-EN.PDF) [Noviembre 2016]

FUNCAS. Los 100 principales indicadores de la economía española. Documento en línea.

<http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1> [Noviembre 2016]

ICO. Préstamos para empresas.

<http://www.ico.es> [Enero 2016]

INE. Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

<http://www.ine.es> [Diciembre 2016]

Instituto Español de Comercio Exterior – ICEX

<http://www.icex.es> [Diciembre 2016]

MARKETING XXI

<http://www.marketing-xxi.com> [Mayo 2017]

MARCAESPAÑA

<http://marcaespana.es> [Marzo 2017]

RANKIA – COMUNIDAD FINANCIERA [Mayo 2017]

<https://rankia.es>

UPV/EHU – UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO [Mayo 2017]

[www.ehu.eus/es](http://www.ehu.eus/es)

# ANEXOS

## ANEXOS

### Anexo A Cash Flow – Escenario Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>COBROS</b>	2.668.622,50	477.392,50	528.565,63
VENTAS	1.141.271,25	564.348,75	585.698,75
CAPITAL	40.000,00		
PRÉSTAMO	1.487.351,25		
<b>PAGOS</b>	2.316.451,25	430.601,25	591.619,56
Sueldos	22.500,00	25.000,00	28.000,00
Publicidad	8.500,00	8.500,00	8.500,00
Arrendamiento	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Suministro	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Seguro	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Compra Activos	6.550,00	6.550,00	6.550,00
Intereses Préstamo	0,00	17.262,00	6.163,00
Amort Préstamo	749.000,00	290.500,00	450.000,00
Coste obra	1.487.351,25	0,00	0,00
IVA	0,00	47.739,25	52.856,56
Impuesto Sociedades	25.500,00	20.000,00	24.500,00
Gastos primer establecimiento	2.000,00	0,00	0,00
Devolución Aportaciones socios			
<b>Saldo neto Ejercicio</b>	352.171,25	46.791,25	-63.053,93
<b>Saldo Acumulado</b>	352.171,25	398.962,50	335.908,57

Anexo B Cash flow - Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>COBROS</b>	2.519.874,25	462.918,75	511.880,25
VENTAS	992.523,00	462.918,75	511.880,25
CAPITAL	40.000,00		
PRÉSTAMO	1.487.351,25		
<b>PAGOS</b>	2.316.451,25	429.153,88	589.951,03
Sueldos	22.500,00	25.000,00	28.000,00
Publicidad	8.500,00	8.500,00	8.500,00
Arrendamiento	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Suministro	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Seguro	6.800,00	6.800,00	6.800,00
Compra Activos	6.550,00	6.550,00	6.550,00
Intereses Préstamo	0,00	17.262,00	6.163,00
Amort Préstamo	749.000,00	290.500,00	450.000,00
Coste obra	1.487.351,25	0,00	0,00
IVA	0,00	46.291,88	51.188,03
Impuesto Sociedades	25.500,00	20.000,00	24.500,00
Gastos primer establecimiento	2.000,00	0,00	0,00
Devolución Aportaciones socios			
<b>Saldo neto Ejercicio</b>	203.423,00	33.764,88	-78.070,78
<b>Saldo Acumulado</b>	203.423,00	237.187,88	159.117,10

**Anexo C Balance Situación Escenario Optimista**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Importe	Importe	Importe
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmovilizado intangible	3.550,00	3.195,00	2.840,00
Inmovilizado material	8.500,00	7.650,00	6.800,00
Inversiones financieras L/p			
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>12.050,00</b>	<b>10.845,00</b>	<b>9.640,00</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Existencias	691.367,01	212.306,89	
Efectivo y otros activos líquidos	352.171,25	398.962,50	335.908,57
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1.043.538,26</b>	<b>611.269,39</b>	<b>335.908,57</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.055.588,26</b>	<b>622.114,39</b>	<b>345.548,57</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital social	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Reservas Legales		9.151,33	11.746,44
Reserva Voluntaria		82.361,93	105.717,95
Resultado ejercicio	91.513,26	25.951,13	31.748,99
Resultado ejercicios a			
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>131.513,26</b>	<b>157.464,39</b>	<b>189.213,38</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>428.575,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Deudas a l/p	428.575,00	0,00	0,00
Con entidades de crédito	428.575,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>495.500,00</b>	<b>464.650,00</b>	<b>156.335,19</b>
Deudas a c/p	458.150,00	458.150,00	0,00
Entidades de crédito	458.150,00	458.150,00	0,00
Acreeedores comerciales	37.350,00	6.500,00	156.335,19
Proveedores	12.350,00	0,00	131.835,19
Otras deudas con las Administraciones	25.000,00	6.500,00	24.500,00
<b>Total pasivo corriente</b>			
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>1.055.588,26</b>	<b>622.114,39</b>	<b>345.548,57</b>

**Anexo D Balance situación Escenario Pesimista**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	Importe	Importe	Importe
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Inmovilizado intangible	3.550,00	3.195,00	2.840,00
Inmovilizado material	8.500,00	7.650,00	6.800,00
Inversiones financieras L/p			
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>12.050,00</b>	<b>10.845,00</b>	<b>9.640,00</b>
<b>Activo Corriente</b>			
Existencias	691.367,01	212.306,89	
Efectivo y otros activos líquidos	203.423,00	237.187,88	159.117,10
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>894.790,01</b>	<b>449.494,77</b>	<b>159.117,10</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>906.840,01</b>	<b>460.339,77</b>	<b>168.757,10</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>PATRIMONIO NETO</b>			
Capital social	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Pérdidas EJ. Anteriores		-57.234,99	-44.310,23
Reserva Voluntaria		0,00	
Resultado ejercicio	-57.234,99	12.924,76	16.732,14
Resultado ejercicios a			
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>-17.234,99</b>	<b>-4.310,23</b>	<b>12.421,91</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>428.575,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Deudas a l/p	428.575,00	0,00	0,00
Con entidades de crédito	428.575,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>495.500,00</b>	<b>464.650,00</b>	<b>156.335,19</b>
Deudas a c/p	458.150,00	458.150,00	0,00
Entidades de crédito	458.150,00	458.150,00	0,00
Acreeedores comerciales	37.350,00	6.500,00	156.335,19
Proveedores	12.350,00	0,00	131.835,19
Otras deudas con las Administraciones	25.000,00	6.500,00	24.500,00
<b>Total pasivo corriente</b>			
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>906.840,01</b>	<b>460.339,77</b>	<b>168.757,10</b>

**Anexo E Cuenta de pérdidas y ganancias - Escenario Optimista**

	Año 1	Año 2	Año 3
Importe neto de la cifra de negocio	1.141.271,25	477.392,50	585.698,75
Aprovisionamientos	962.403,75	349.965,00	469.788,14
Gastos de personal	22.500,00	25.000,00	28.000,00
Otros Gastos de explotación	32.383,61	23.466,00	30.250,00
Amortización del inmovilizado	1.205,00	1.205,00	1.205,00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>122.778,89</b>	<b>77.756,50</b>	<b>56.455,61</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	0,00	43.155,00	6.163,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>	<b>-43.155,00</b>	<b>-6.163,00</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>122.778,89</b>	<b>34.601,50</b>	<b>50.292,61</b>
Impuesto sobre sociedades	30.694,72	8.650,38	12.573,15
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>92.084,17</b>	<b>25.951,13</b>	<b>37.719,46</b>

**Anexo F Cuenta Pérdidas y Ganancias - Escenario pesimista**

	Año 1	Año 2	Año 3
Importe neto de la cifra de negocio	992.523,00	462.918,75	511.880,25
Aprovisionamientos	995.952,99	349.373,05	423.839,30
Gastos de personal	22.500,00	28.400,00	28.000,00
Otros Gastos de explotación	30.100,00	23.550,00	30.100,00
Amortización del inmovilizado	1.205,00	1.205,00	1.205,00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-57.234,99</b>	<b>60.390,70</b>	<b>28.735,95</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	0,00	43.155,00	6.163,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>0,00</b>	<b>-43.155,00</b>	<b>-6.163,00</b>
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>-57.234,99</b>	<b>17.235,70</b>	<b>22.572,95</b>
Impuesto sobre sociedades	0,00	4.308,93	5.643,24
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-57.234,99</b>	<b>12.924,76</b>	<b>16.732,14</b>