



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## TRABAJO FINAL DE CARRERA

# PLAN DE EMPRESA DE REFORMAS C.M. CUNHA S.L.

Noelia Sánchez Pascual

Valencia, Septiembre 2017

Director: Aurelio Herrero Blasco



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 Resumen .....	11
1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas .....	12
1.3 Objetivos .....	15
1.4 Metodología .....	16
2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.....	21
2.1 Motivación. La idea .....	21
2.2 Aproximación al sector de la construcción.....	21
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	35
3.1 Análisis del macroentorno. PEST .....	35
3.2 Análisis del microentorno. Las cinco fuerzas de Porter .....	44
3.3 Análisis de la competencia .....	49
3.4 Análisis DAFO .....	51
4. ANÁLISIS DE OPERACIONES .....	55
4.1 Localización .....	55
4.2 Distribución en planta .....	56
4.3 Operaciones y procesos .....	57
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	63
5.1 Misión, visión y valores .....	63
5.2 Denominación y CNAE .....	65
5.3 Forma jurídica .....	65
5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	69
5.5 Organigrama .....	72
5.6 Política retributiva .....	73

6. PLAN DE MARKETING.....	77
6.1 Segmentación del mercado y público objetivo.....	77
6.2 Estrategia del servicio.....	79
6.3 Estrategia de precio.....	80
6.4 Estrategia de promoción y distribución.....	82
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	91
7.1 Plan de inversión y financiación.....	91
7.2 Balance de situación previsional.....	93
7.3 Cuenta de resultados previsional.....	98
7.4 Análisis de la rentabilidad.....	100
7.5 Análisis de los ratios.....	103
7.6 Análisis de la inversión. (VAN y TIR).....	106
8. CONCLUSIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Industrias de materiales de construcción. Principales magnitudes ....	31
Tabla 2. Matriz DAFO.....	52
Tabla 3. Clasificación del personal a efectos retributivos (según convenio colectivo).....	74
Tabla 4. Política retributiva de “Reformas C.M. Cunha” .....	74
Tabla 5. Precios de los trabajos a realizar .....	81
Tabla 6. Inversiones necesarias.....	92
Tabla 7. Cuadro de amortización del préstamo.....	93
Tabla 8. Activo previsional escenario esperado a 3 años vista .....	94
Tabla 9. Pasivo previsional escenario esperado a 3 años vista .....	95
Tabla 10. Análisis vertical del balance de situación previsto.....	95
Tabla 11. Fondo de maniobra .....	97
Tabla 12. Cuenta de resultados previsional escenario esperado 3 años vista .	98
Tabla 13. Cuenta de resultados para el análisis.....	99
Tabla 14. Rentabilidad económica para un escenario realista .....	101
Tabla 15. Rentabilidad financiera para un escenario realista .....	102
Tabla 16. Ratios de liquidez para un escenario realista .....	103
Tabla 17. Ratios de endeudamiento para un escenario realista.....	104
Tabla 18. Flujos de caja para un escenario realista .....	107
Tabla 19. VAN y TIR para un escenario realista .....	107
Tabla 20. Amortización del activo no corriente.....	121
Tabla 21. Activo previsional escenario optimista a 3 años vista.....	122
Tabla 22. Pasivo previsional escenario optimista a 3 años vista.....	122
Tabla 23. Fondo de maniobra para un escenario optimista .....	122
Tabla 24. Cuenta de resultados previsional escenario optimista 3 años vista	123

Tabla 25. Rentabilidad económica para un escenario optimista .....	123
Tabla 26. Rentabilidad financiera para un escenario optimista .....	123
Tabla 27. Ratios de liquidez para un escenario optimista .....	123
Tabla 28. Ratios de endeudamiento para un escenario optimista.....	124
Tabla 29. VAN y TIR para un escenario optimista.....	124
Tabla 30. Activo previsional escenario pesimista a 3 años vista.....	125
Tabla 31. Pasivo previsional escenario pesimista a 3 años vista.....	125
Tabla 32. Fondo de maniobra para un escenario pesimista.....	125
Tabla 33. Cuenta de resultados previsional escenario pesimista 3 años vista	126
Tabla 34. Rentabilidad económica para un escenario pesimista.....	126
Tabla 35. Rentabilidad financiera para un escenario pesimista .....	126
Tabla 36. Ratios de liquidez para un escenario pesimista .....	126
Tabla 37. Ratios de endeudamiento para un escenario pesimista.....	127
Tabla 38. VAN y TIR para un escenario pesimista.....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Peso de la construcción en algunas comunidades europeas, 2000-2014 (en porcentaje sobre VAB y sobre empleo).....	24
Gráfico 2. Stock de viviendas sin vender y precios por metro cuadrado de vivienda libre .....	27
Gráfico 3. Empresas constructoras en España total y por ramas 2008-2015 ..	28
Gráfico 4. Evolución del PIB.....	37
Gráfico 5. Evolución de la demanda nacional y externa.....	38
Gráfico 6. Variación anual del IPC .....	39
Gráfico 7. Evolución de la tasa de desempleo en España .....	40
Gráfico 8. Evolución de la tasa de desempleo por sexo.....	41
Gráfico 9. Pirámide poblacional.....	42
Gráfico 10. Evolución de la población .....	43
Gráfico 11. Población por sexo .....	43
Gráfico 12. Análisis del activo .....	96
Gráfico 13. Análisis del pasivo .....	97

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter .....	45
Ilustración 2. Ubicación del negocio .....	55
Ilustración 3. Proceso productivo .....	58
Ilustración 4. Organigrama .....	72
Ilustración 5. Tarjeta de visita de “Reformas C.M. Cunha” .....	84



# CAPÍTULO 1

## Introducción



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Resumen

En el Trabajo final de Carrera se va a elaborar un proyecto en el que se estudie la creación de una empresa de reformas de la construcción cuya actividad principal será la reforma en cocinas, baños y hogar en general, así como trabajos de fontanería, electricidad, carpintería, etc. Estará dedicada a la reforma integral o parcial dentro del hogar, además de locales comerciales y comunidades de vecinos.

En primer lugar hay que realizar una aproximación al sector de la construcción para de ese modo conocer cuál es la situación actual en la que nos encontramos. Estudiar cual es la competencia que va a afectar a la empresa, sus precios y saber cómo está actualmente el mercado. Además habrá que conocer cuáles son las amenazas y debilidades que se presentan para así poder combatirlas y estar en advertencia con ellas, y también conocer cuáles son los puntos fuertes y las oportunidades existentes para así poder aprovecharlas y señalar las líneas de acción más prometedoras para la empresa.

A continuación habrá que elaborar un plan de operaciones que indique la localización de la empresa, sus principales operaciones y la cartera de productos que ofrece a los clientes. De esta forma se podrá elegir la forma jurídica y fiscal de la misma. También habrá que indicar cuáles son los valores principales y la misión de la empresa. Esto va a ser la clave que va a marcar la diferencia con la competencia directa.

Por otra parte, se elaborara el plan de marketing que se va a llevar a cabo. Se analizaran todas las variables del marketing mix, tales como precio, producto, promoción y distribución del mismo. El análisis del mercado, como se ha comentado anteriormente también será importante en este apartado, además de la identificación del publico objetivo al que va dirigido el servicio. Esto es importante ya que las cuatro variables anteriores van a ir en función de este.

Por último, se realizara un plan financiero. Para ello será necesario recopilar datos de carácter económico financiero que permitirán estudiar la viabilidad

económica del proyecto. En él se va a analizar el plan de inversión y financiación que se va a llevar a cabo, además de analizar la rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa.

### 1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El objeto del presente Trabajo Final de Carrera es la elaboración de un plan de negocio para una empresa dedicada a las reformas en la construcción.

En este apartado se muestra la relación entre las asignaturas cursadas y cada uno de los diferentes puntos a tratar de este trabajo y que han ayudado a la realización de cada una de las diferentes partes.

Todas las asignaturas han contribuido en mayor o menor medida a crear este proyecto, pero cabe destacar las que lo han hecho de forma más relevante:

Capítulo del TFC	<b>ANTECEDENTES. SITUACION ACTUAL</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Introducción a los Sectores Empresariales</p> <p>Economía española y mundial</p> <p>Economía española regional</p> <p>Economía de la empresa I</p>
Breve justificación	<p>Teniendo en cuenta que lo que se quiere estudiar es la evolución del sector de la construcción, las asignaturas que pueden ofrecer una visión amplia del mismo son estas.</p> <p>Además van a permitir profundizar en el sector para analizar el empleo, los precios y los principales datos coyunturales del mismo.</p>

Capítulo del TFC	<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección estratégica y política de empresa</p> <p>Microeconomía</p> <p>Macroeconomía</p> <p>Economía española y mundial</p> <p>Economía española regional</p> <p>Gestión y organización de empresas de servicios</p>
Breve justificación	<p>En este apartado se va a realizar un análisis de los factores del entorno, tanto internos como externos, que influyen al sector y a la empresa.</p> <p>Además se analiza la competencia para así saber cómo actuar frente a la misma.</p> <p>Por esto, las asignaturas mencionadas van a ser de gran utilidad ya que proporcionan modelos como el análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter, que permiten estudiar lo mencionado anteriormente.</p>

Capítulo del TFC	<b>ANALISIS DE OPERACIONES</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Dirección de producción y logística</p> <p>Gestión y organización de empresas de servicios</p> <p>Dirección de proyectos empresariales</p> <p>Gestión de calidad</p>

Breve justificación	Estas asignaturas son de gran utilidad para conocer cuál va a ser la mejor alternativa para la localización del negocio, así como la infraestructura necesaria y la distribución de la misma. También se va a describir los procesos y operaciones necesarias para llevar a cabo el servicio.
---------------------	---

Capítulo del TFC	<b>ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>
Asignaturas relacionadas	Derecho de la empresa Dirección de recursos humanos Legislación laboral y de la empresa
Breve justificación	Los recursos humanos dentro de la empresa son un componente principal de la misma. En este apartado se va a analizar y describir los diferentes puestos de trabajo, además de realizar el organigrama de la empresa. Para ello las asignaturas mencionadas van a ofrecer los conocimientos necesarios.  También es imprescindible definir la misión y los valores de la empresa.

Capítulo del TFC	<b>PLAN DE MARKETING</b>
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Dirección de proyectos empresariales Marketing en empresas de servicios

Breve justificación	<p>En este capítulo se va a hacer una segmentación del mercado y se va a identificar el público objetivo. También se van a estudiar las diferentes variables del marketing mix.</p> <p>Estas asignaturas van a ser útiles para estudiar todo esto y así perfilar y definir cómo se va a dar a conocer a la empresa.</p>
---------------------	---

Capítulo del TFC	<b>ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO</b>
Asignaturas relacionadas	<p>Contabilidad financiera</p> <p>Contabilidad general y analítica</p> <p>Matemáticas financieras</p> <p>Dirección financiera</p> <p>Economía de la empresa II</p>
Breve justificación	<p>Estas asignaturas van a permitir estudiar la viabilidad económica del proyecto mediante un análisis previsional del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias. También van a permitir definir las necesidades de inversión y financiación de la empresa.</p> <p>Además se va a realizar una previsión de la situación de liquidez y del endeudamiento de la empresa con los conocimientos aportados en las asignaturas mencionadas.</p>

### 1.3 Objetivos

Mediante la realización de este Trabajo Final de Carrera se pretender cumplir una serie de objetivos más específicos, aparte de querer hacer un análisis para la creación de una empresa de reformas.

Los objetivos que se quieren cumplir son los siguientes:

- Analizar el sector de la construcción en la actualidad.
- Conocer como se encuentra el entorno, los factores que pueden afectar así como la competencia existente.
- Localizar a la empresa, además de identificar todos sus procesos productivos.
- Estudiar los diferentes recursos humanos necesarios así como el plan de marketing a seguir.
- Analizar las necesidades de inversión y financiación.
- Comprobar la viabilidad del proyecto mediante el análisis de los diferentes ratios.

#### **1.4 Metodología**

El Trabajo Final de Carrera, se apoya en las asignaturas cursadas durante la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, las cuales se relacionan con la naturaleza del trabajo. Este proyecto tratará de tender un puente hacia lo que podría ser el ejercicio profesional habitual.

Este TFC se ha realizado de acuerdo con la normativa del Trabajo Final de Carrera de la Licenciatura de ADE. Además se han tenido en cuenta las recomendaciones que se citaron en la aprobación del índice general, introduciendo las mejoras propuestas. De acuerdo con todo lo anterior, el índice del trabajo final contiene los siguientes puntos: Introducción, Antecedentes y Situación actual, Análisis del Entorno, Análisis de operaciones, Organización y Recursos Humanos, Plan de marketing, Análisis económico-financiero introduciendo el análisis de viabilidad del proyecto, Conclusiones, Bibliografía, Anexos.

Destacar que las citas bibliográficas se muestran de acuerdo con las normas ISO 690/1987 e ISO-2/1997, además de que los anexos adjuntados son los considerados útiles para aportar un mayor grado de información.

Para la realización de cada uno de los capítulos que componen este TFC, se han utilizado diversas herramientas, métodos y procedimientos que fueron vistos durante la carrera de ADE.



Por último, se ha llevado a cabo un trabajo de investigación para la recopilación de la mayor cantidad posible de información, a través de Internet, apuntes y libros de la carrera, consultas a expertos, familiares y amigos, además de estudios de campo, para que los datos se aproximen lo máximo a la realidad.



## CAPÍTULO 2

### Antecedentes. Situación actual



## **2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Motivación. La idea**

El objetivo principal de este proyecto es realizar un plan de negocio de una empresa dedicada a las reformas de la construcción.

La idea surge principalmente por la evolución positiva que está teniendo el sector de la construcción y debido a ello he pensado que puede haber una oportunidad de negocio. Actualmente se está recuperando de la crisis económica que ha habido en los años anteriores, ya que ha sido uno de los sectores más afectados. Ha tenido un crecimiento de un 20.3% si comparamos con el año 2015, por esto pienso que puede ser una gran oportunidad de éxito para un nuevo negocio.

Hacerse una reforma en casa muchas veces es por gusto de dar un aire nuevo el hogar, más moderno y de acorde a las tendencias en decoración. Pero otras veces, sin embargo es por necesidad, puesto que en concreto las cocinas y los baños suelen ser zonas de la vivienda bastante castigadas y que necesitan una renovación y un mantenimiento con el paso de los años. Además también hay labores de mantenimiento en las viviendas que es necesario realizarlas. Es por todo esto por lo que me he basado para realizar mi plan de empresa.

Pienso que es una buena oportunidad el adentrarme en este sector actualmente, ya que muchas de las personas que debido a la crisis no habían podido invertir en sus hogares, ahora que la situación económica es un poco mejor para la mayoría de los ciudadanos, se están animando a realizar unas reformas en la vivienda. Esto es así ya que el comprarse una vivienda nueva sigue siendo una meta imposible de conseguir para muchas personas.

### **2.2 Aproximación al sector de la construcción**

La construcción se puede definir como “el arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras dentro de un territorio”.

El sector de la construcción tiene gran importancia en la economía y en el empleo debido a su actividad y a la que genera en otras actividades. Por su naturaleza, es una actividad en la que intervienen numerosos agentes. En ella

se desarrollan tareas de comercialización, financiación y promoción, además de la producción tanto en lo que a la parte técnica se refiere como a la producción en sentido estricto de la obra en sí como de los materiales necesarios para la misma y los acabados e instalaciones. Esto se traduce en que hay un entramado complejo de empresas y de empleos que se generan de manera directa. Es por esto por lo que el sector de la construcción tiene gran importancia en la economía del país y en el empleo tanto por su propia actividad como por la que genera en otros sectores.

Su importancia, en primer lugar por su propia actividad, se debe a que en los últimos treinta años ha estado situado entre el 7% y el 10% del valor añadido bruto, entre el 7% y el 13% del empleo y alrededor del 60% de la formación de capital fijo. En cuanto a su importancia en otros sectores hay que decir que genera dos efectos, uno de empuje y otro de arrastre. El efecto de empuje es un efecto multiplicador y consiste en la generación de inversión adicional en los otros sectores a partir de la inversión realizada en el propio sector, y por otra parte el efecto de arrastre es entendido como la demanda de productos y empleos en otras ramas de actividad que genera la construcción para llevar a cabo su producción y satisfacer su demanda.

Además de estos efectos existen los de tipo dinámico, que elevan la demanda interna, que son el efecto renta y el efecto riqueza. El primero se deriva de la generación de producción y empleo que induce el sector y el segundo, está asociado a la tenencia de vivienda en propiedad que incrementa la riqueza de los hogares.

La construcción tiene un impacto, a través de la demanda, en múltiples actividades productivas ya sean de carácter industrial o de servicios. Ejemplo de ello podría ser la fabricación de materiales de la construcción y también la de productos metálicos y metalurgia, las cuales tienen parte de su producción influida directamente por la construcción.

El sector público también se ve afectado por la construcción. El PIB generado por el mismo está asociado a la recaudación del IVA y otro tanto al empleo generado tanto en lo referente a ingresos de cotizaciones sociales como a los

recaudados con el IRPF, y la disminución del gasto en prestaciones por desempleo.

A nivel interno este sector se encuentra en una posición destacada de liderazgo en la que también se añaden los materiales de construcción y las industrias asociadas al sector. Hay que destacar que los indicadores de I+D+I dentro del sector son bastante bajos, a pesar de que hay áreas como las industrias de materiales donde tiene un mayor peso. A pesar de esto se necesita una notable mejora.

Por todo lo mencionado anteriormente es por lo que un crecimiento anormal y muy rápido provoca desajustes en el funcionamiento de la economía y tiene efectos negativos en la misma. En los años anteriores a la crisis se podía observar un excesivo crecimiento del sector en la edificación residencial que provocó un gran impacto en los índices macroeconómicos y disparó los efectos negativos. Hubo un comportamiento expansivo del mercado inmobiliario debido a la situación de abundante liquidez y es ahí donde se reflejan los efectos de riqueza y empuje citados anteriormente. El primero por el aumento de la demanda interna y el segundo por una menor producción de otros bienes y servicios para poder satisfacer esa demanda.

❖ Evolución del sector de la construcción.

Entre los años 1998 y 2007 el sector de la construcción se convirtió en el motor de empuje de la economía impulsado principalmente por el segmento de la edificación residencial donde se produjo un aumento en el parque de viviendas junto con una fuerte subida de los precios. El crecimiento medio anual del sector era del 6% aproximadamente. El aumento en el número de viviendas era motivado por la tendencia al alza del empleo, los flujos migratorios del momento y los cambios en las estructuras familiares. También las entidades financieras ofrecían numerosas facilidades para poder acceder a los créditos hipotecarios.

Se produjo una sobrerreacción de los precios de la vivienda que se suponía que se corregiría pero ocurrió todo lo contrario ya que la producción reaccionó con retraso. Hubo una cantidad muy elevada de demanda que estuvo por

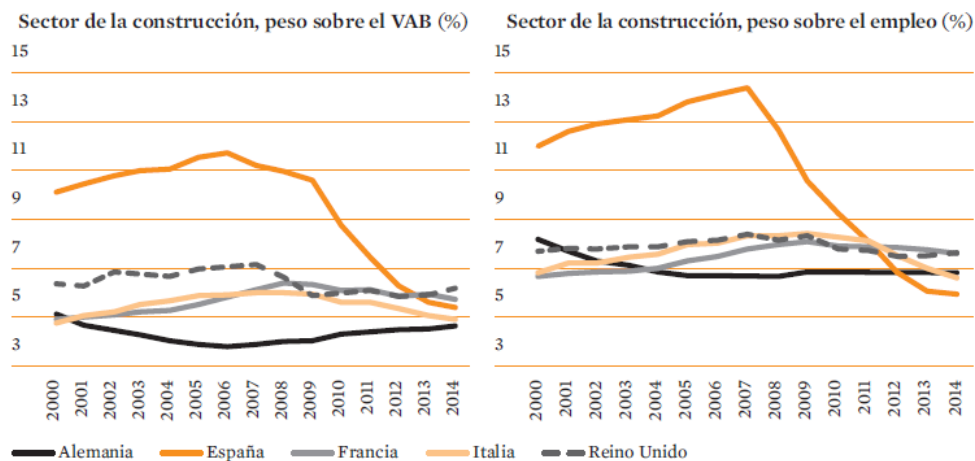
encima de la oferta y esto fue lo que genero el crecimiento desmesurado de los precios.

La oferta de viviendas se veía condicionada por la disponibilidad de suelo edificable. El 1998 se produjo la liberalización del suelo que pretendía incrementar la oferta de suelo y con ello abaratar los precios de la vivienda, pero se produjo el efecto contrario. Las administraciones locales obtenían unos elevados ingresos municipales gracias a la recalificación del suelo, ya que sus precios se habían encarecido enormemente. Aun así, los costes de edificación eran muy inferiores a los precios de venta y esto generaba una elevadísima rentabilidad para el sector de la construcción.

En 2008 fue cuando se produjo el descalabro en el sector que tuvo grandes consecuencias para el empleo. Esto es así ya que este sector es altamente intensivo en mano de obra y la menor actividad en el mismo contribuyo a la destrucción de empleo. Debido a esto, la actividad constructora fue de las primeras en sufrir el estallido de la crisis financiera además de la más afectada. Esta situación acabaría afectando también muy directamente a las entidades financieras, ya que se produjo un gran incremento en la morosidad de los créditos hipotecarios.

En la actualidad los niveles de actividad y empleo del sector están muy por debajo de los típicos para el sector.

**GRÁFICO 1. PESO DE LA CONSTRUCCIÓN EN ALGUNAS COMUNIDADES EUROPEAS, 2000-2014** (En porcentaje sobre VAB y sobre empleo)



FUENTE: Eurostat, 2014



Como se puede observar en los gráficos, anterior a la crisis, el peso del sector de la construcción era muy superior al de las economías europeas, tanto en términos de VAB como de empleo. Sin embargo, en 2014, el peso de la construcción sobre el empleo total era inferior al de países europeos y, en lo referente al VAB, había descendido a una posición intermedia. En el periodo de 2007 a 2014, se produjo una pérdida media anual de empleo de un 2.5%, del cual el 58% era de la construcción.

El elevado peso de la construcción y los servicios tradicionales frente a otras economías europeas sobre todo en los años previos a la crisis, tenía el origen en la especialización en la hostelería y el turismo, además de la construcción. Esto ha tenido como contrapartida, un menor peso para la industria y los servicios avanzados, lo que significa que en España hay un déficit en servicios avanzados, financieros y de información.

En los últimos años la actividad exportadora del sector de la construcción se ha incrementado. La construcción española ocupa posiciones de liderazgo con 12 empresas españolas entre las 250 principales constructoras del mundo por su actividad exportadora.

❖ Principales subsectores: edificación y obra civil.

Existen dos subsectores en la industria de la construcción: la edificación y la obra civil. Dentro del primero hay tres segmentos llamados residencial, no residencial y rehabilitación. La edificación residencial está relacionada con el mercado de la vivienda respondiendo a los desajustes entre la oferta y la demanda y es muy propensa a sufrir movimientos especulativos. La edificación no residencial es aquella que está destinada a usos distintos de la vivienda y a equipamientos relacionados con instalaciones para la actividad productiva, suele variar con las expectativas de negocio. Por último la obra civil, que hace referencia a la inversión de las Administraciones públicas en infraestructuras y con ello su evolución va condicionada a las decisiones presupuestarias.

En el año 2014 el subsector de la edificación ocupaba el 78% del total de la construcción mientras el de la obra civil el 22%. Dentro del subsector de la edificación, el de rehabilitación y mantenimiento era el que más peso tenía seguida de la edificación residencial y la no residencial. Sin embargo durante

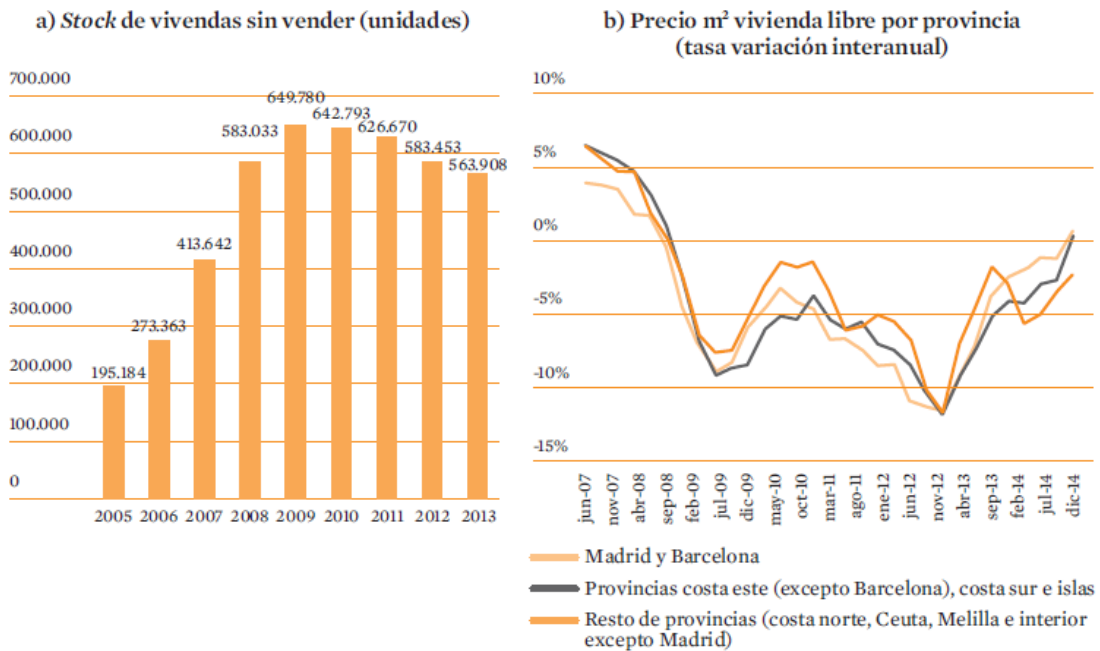
los primeros años de la crisis la obra civil tuvo un mayor peso por la caída de la actividad en el segmento residencial.

❖ Principales subsectores de la actividad constructora.

En cuanto a la edificación residencial se refiere, ha sufrido una fuerte caída desde 2008 la cual se ha ido corrigiendo durante los últimos años antes del inicio de la crisis. Los desajustes en este segmento del sector han venido determinados por los efectos de la crisis sobre la renta disponible de los hogares, los cuales han afectado en el desempleo, la escasez de crédito y el descenso de la población residente. Esto ha provocado la debilidad de la demanda de viviendas. El proceso de ajuste de la actividad en el sector también se ha alargado debido a las dificultades de acceso a la financiación, el reequilibrio de los precios y el elevado stock de viviendas sin vender.

A pesar de que el proceso de ajuste ha sido complicado e intenso, parece que en el momento actual está llegando a su fin. Esto es así ya que los visados de obra nueva se han estabilizado, la inversión residencial ha recuperado las tasas positivas y los precios de la vivienda están creciendo ligeramente desde el año 2014. Dándose aun todas estas circunstancias, el proceso está siendo muy lento y aun no se puede dar por completo ya que el proceso de absorción del stock de vivienda nueva sin vender está siendo todavía lento.

GRÁFICO 2. STOCK DE VIVIENDAS SIN VENDER Y PRECIOS DEL METRO CUADRADO DE VIVIENDA LIBRE



FUENTE: Ministerio de Fomento y Banco de España, 2014

Esto indica que la tendencia de la demanda de vivienda es aun débil, aunque su estabilización puede estar apoyada por las compras por parte de extranjeros. En lo referente a la demanda nacional, se juntarían diversos factores los cuales ayudarían a su recuperación y habría otros que la obstaculizarían. Los que contribuyen a su incremento serían la recuperación económica, el avance en el empleo y la mejora de las condiciones financieras. Por otro lado, los que empeorarían su mejora serían la elevada tasa de paro y el alto nivel de endeudamiento de las familias.

Los factores demográficos, a largo plazo son los que van a limitar considerablemente este crecimiento. En cuanto a la distribución demográfica, las necesidades de vivienda se encuentran en zonas donde se estima una mayor generación de hogares, es por esto por lo que existe una lenta absorción del stock de viviendas sin vender.

En la demanda de segunda residencia se pueden excluir todas las estimaciones nombradas anteriormente ya que esta puede tener un papel fundamental en la recuperación y en la corrección del desequilibrio.

La evolución de la edificación no residencial ha estado marcada por la disminución de la inversión privada en inmuebles y por los recortes del gasto público en infraestructuras y equipamientos sociales. Su caída continuada se puede explicar por la débil demanda y el continuo deterioro de las expectativas empresariales, todo esto situado en un entorno de dificultades en el acceso a las fuentes de financiación ajena. Además también se han sufrido las consecuencias del descenso del gasto público.

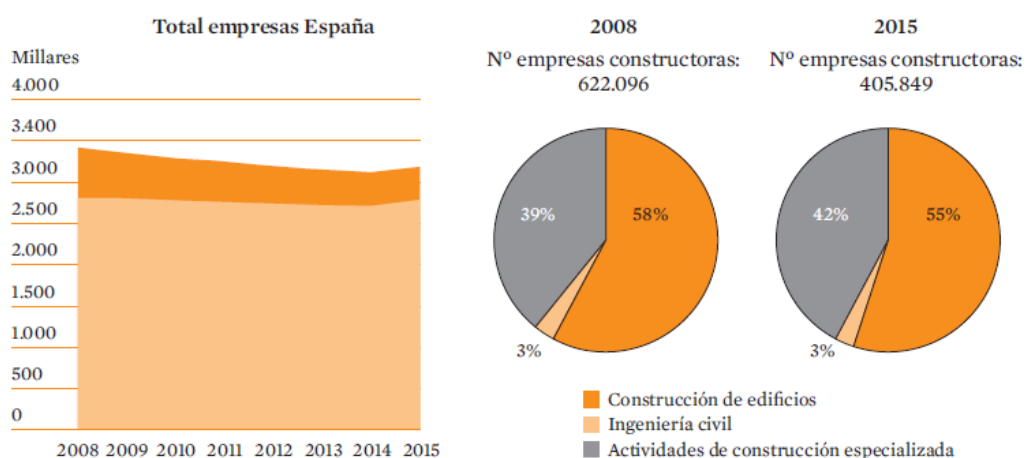
El segmento de la rehabilitación y reforma es quizás el que puede ser clave y presenta un mayor potencial para reactivar la actividad ya que ha sido el que menor descenso ha registrado. Durante los años de la crisis se ha mantenido estable lo que ha provocado un importante aumento de su peso relativo en relación al número total de licencias de obra y de visados en edificios.

En conclusión se puede decir que la actividad del sector de la construcción ha dado un giro desde el año 2014, aunque las cifras continúan siendo modestas.

❖ Caracterización del tejido empresarial.

La caída del número de empresas que se dedican a la construcción durante los años de la crisis fue la más intensa del conjunto de empresas españolas. En el año 2015, por primera vez desde el inicio de la crisis se produjo un aumento del número de empresas en España, sin embargo, el número de empresas dedicadas a la construcción continuaban cayendo.

GRÁFICO 3. EMPRESAS CONSTRUCTORAS EN ESPAÑA TOTAL Y POR RAMAS 2008-2015



FUENTE: INE, Directorio Central de Empresas, 2016

Como se observa en el gráfico, la mayor caída del número de empresas dedicadas a la construcción de edificios fue entre los años 2008 y 2015. A pesar de esto, continúa siendo la actividad mayoritaria en cuanto al número de empresas dedicadas a la construcción en España.

La segunda actividad que tiene un mayor número de empresas es la construcción especializada. Las dedicadas al acabado de edificios fueron las que más sufrieron el descenso, seguidas de la demolición y preparación de terrenos. En cuanto a las empresas dedicadas a la ingeniería civil, la mayor parte de la caída se concentro en la construcción de otros proyectos de ingeniería civil.

El mayor impacto de la crisis parece haberse producido entre las empresas de tamaño medio y grande, principalmente en las dedicadas a la construcción de edificios.

En el último ejercicio se ha producido un cambio de tendencia, solo ha habido un crecimiento en el número de empresas medianas y pequeñas dedicadas a la construcción especializada, mientras que las de obra civil continúan cayendo.

La comparación con la Unión Europea deja ver que la presencia de micro pymes en el sector de la construcción es más alta en España. Durante la crisis el número de empresas medianas y grandes se redujo en España más que en los países de su entorno.

#### ❖ El empleo en la construcción.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la construcción engloba un gran número de actividades las cuales tienen un alto peso en el empleo. Su evolución viene determinada por la actividad o subsector concreto del que se trate. Las empresas dedicadas a la construcción de edificios y también las de construcción especializada tienen un carácter intensivo en empleo y tienen mayor peso los empleos de carácter temporal, así como los de baja o media cualificación. También se puede decir que el tipo de empresas que predominan son las pequeñas, con una mayor frecuencia del empleo por cuenta propia.

Por el contrario, las empresas de obra civil son menos intensivas en empleo y cuentan con empleos indefinidos con una cualificación media y alta, y las empresas son más grandes.

La evolución del empleo dentro del sector de la construcción es descendente en las tres ramas, aunque más aguda es en el caso de la construcción de edificios. Además de esta evolución negativa en el empleo, se ha producido un cambio en el tipo de trabajo, volviendo otra vez a tener un mayor peso el de cuenta propia por encima del que se observa en el conjunto de la economía.

En cuanto a la salarización en el sector, los datos reflejan que está siendo menor en la construcción que en el conjunto de los sectores productivos y que esta diferencia se ha ido aumentando durante los años de la crisis. Esto significa que las empresas de este sector tienen un tamaño empresarial más reducido que el del conjunto y una distribución del empleo por tamaño distinta.

Esto es un rasgo típico del sector, se debe al tipo de actividad que configura un sector heterogéneo. Dentro del mismo sector existen diversos tamaños de empresas. En la ejecución de una obra pueden colaborar entre sí empresas de distinto tamaño, subcontratando los diferentes servicios para la realización del proceso productivo.

Otro de los rasgos típicos del sector es la temporalidad, ya que hay una mayor proporción del empleo temporal. Durante los años de la crisis ha descendido pero todavía sigue siendo alta. Es una de las más altas a nivel europeo.

La jornada que predomina dentro del sector de la construcción, es típicamente a tiempo completo. En cuanto a las características de las personas que trabajan en el sector hay un bajo porcentaje de mujeres. Aunque en la ingeniería civil hay un porcentaje más alto de mujeres, las diferencias no son considerables entre las tres ramas principales que componen el sector. La nacionalidad sigue predominando la extranjera, que es ligeramente mayor de la del total de la economía. En lo referente a la edad, es similar a la que se observa en la industria y los servicios, pero con una diferencia entre antes y después de la crisis ya que antes había una mayor proporción de población joven y ahora esa proporción es mucho más baja.

Por último, el nivel formativo es claramente más bajo que en el resto de sectores. Esto es así porque existe un peso muy alto de las ocupaciones elementales, hay un mayor número de peones que de cualquier otra ocupación. Sin embargo, la crisis ha ido igualando esta estructura ocupacional, además de la escasa actividad de edificación.

❖ Actividades relacionadas: materiales de construcción.

Desde el año 2008 la caída del sector de la construcción ha provocado un descenso de las ventas del conjunto de estas ramas, además se redujo el empleo. La crisis afectó en mayor medida a las medianas y grandes empresas. En 2013 hubo un punto de inflexión en el que todas las ramas, salvo la de productos cerámicos y la de hormigón, cemento y yeso aumentaron el número de empresas.

TABLA 1. INDUSTRIAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN. PRINCIPALES MAGNITUDES

	Personas ocupadas (nº y peso)	Cifra de negocios (millones euros y peso)	Número de empresas		Exportación 2014 (millones euros y peso)	Importación 2014 (millones euros y peso)
			Menos de 20 trabajadores (nº)	20 trabajadores o más (nº)		
<b>Total industrias de materiales de construcción</b>	<b>142.307</b>	<b>15.755</b>	<b>23.706</b>	<b>1.099</b>	<b>5.465</b>	<b>542</b>
Fabricación de productos cerámicos para la construcción	11,3%	18,8%	313	163	43,4%	16,5%
Fabricación de cemento, cal y yeso	4,5%	10,0%	126	42	8,1%	8,4%
Fabricación de elementos de hormigón, cemento y yeso	14,4%	16,9%	1676	238	9,3%	15,7%
Corte, tallado y acabado de la piedra	13,2%	11,4%	3500	135	11,4%	11,7%
Elementos metálicos para la construcción	56,7%	42,8%	18091	521	27,9%	47,8%

FUENTE: INE, DATACOMEX, 2016

La rama que tuvo mayores ventas al exterior fue la de productos cerámicos para la construcción seguida de la de elementos metálicos y la de corte, tallado y acabado de la piedra. En 2014 se ha mantenido también el crecimiento de las exportaciones.

En el año 2012 los sectores que destacaron en las exportaciones dentro del sector de la construcción fueron los sanitarios, griferías y tuberías. En el periodo de 2006 al 2012 destaca el gran crecimiento del sector de estructuras y materias primas. Por el contrario los sectores que han experimentado una caída más importante son los prefabricados y la climatización.



## CAPÍTULO 3

### Análisis del entorno



### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **3.1 Análisis del macroentorno. PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para analizar el entorno en el que va a estar ubicada nuestra nueva empresa. De esta forma no se va a quedar ningún aspecto por estudiar. Se van a poder identificar cuáles van a ser los motores de cambio, que serán diferentes en función de cada sector y cada país.

Los principales factores que afectan al macroentorno y que se van a detallar en el análisis PEST a continuación son los siguientes:

##### **✦ FACTORES POLÍTICOS**

Las decisiones políticas afectan en mayor o menor medida a todos los sectores de la economía. El sector de la construcción es uno de los motores de la economía por tanto las decisiones políticas serán muy influyentes sobre este.

En la actualidad se puede decir que la situación política en España ha mejorado después de un año de incertidumbre, donde ha habido un bloqueo del Gobierno durante casi un año. La indecisión de los españoles ha llevado al país a una situación de conflicto donde los diferentes partidos políticos no llegaban a un acuerdo para poder ejercer el derecho a gobernar. Esta situación de desconfianza por parte de los ciudadanos parte desde que tuvo lugar la crisis económica en el año 2008 y el gobierno se vio obligado a realizar recortes en sus presupuestos y tomar medidas drásticas para solucionar el problema existente.

El estallido de la crisis económica en España fue provocado en mayor medida por la burbuja inmobiliaria. Después de ello, los gobiernos han llevado a cabo medidas para fomentar el alquiler y la rehabilitación y reforma de viviendas, para de este modo cambiar la cultura que se tenía de adquisición de vivienda nueva. Debido a ello mucha gente se ha endeudado durante los años de la crisis, por la falta de empleo para poder hacer frente a préstamos que tenían para comprar su nueva residencia. De esta forma se pretende así fomentar otras ramas del sector de la construcción.

El 5 de Abril del año 2013, se creó el Plan Estatal de Fomento del Alquiler de Viviendas, la Rehabilitación Edificatoria, y la Regeneración y Renovación Urbanas, 2013-2016. Este estaba dedicado a la ayuda y el fomento del alquiler y la rehabilitación de viviendas y uno de sus objetivos principales era contribuir a la reactivación del sector inmobiliario, desde los dos elementos motores señalados: el fomento del alquiler y el apoyo a la rehabilitación de edificios y a la regeneración urbana.

Para ello se creó un programa de fomento de la rehabilitación edificatoria. Este tiene como objeto la financiación de las obras y los trabajos realizados de mantenimiento e intervención en edificios residenciales colectivos que hayan sido construidos antes del año 1981, que al menos el 70% de su superficie sea de uso residencial de vivienda y que al menos el 70% de las viviendas sean el domicilio habitual de sus propietarios. Los trabajos realizados tienen que ir dirigidos a la conservación de la vivienda, la mejora de la calidad y sostenibilidad, y a realizar los ajustes necesarios en materia de accesibilidad.

En conclusión se puede decir que a pesar de la mala situación atravesada años anteriores, el entorno político actualmente favorece a nuestra nueva empresa con medidas que promueven la rehabilitación de las viviendas para que sea más accesible a la población.

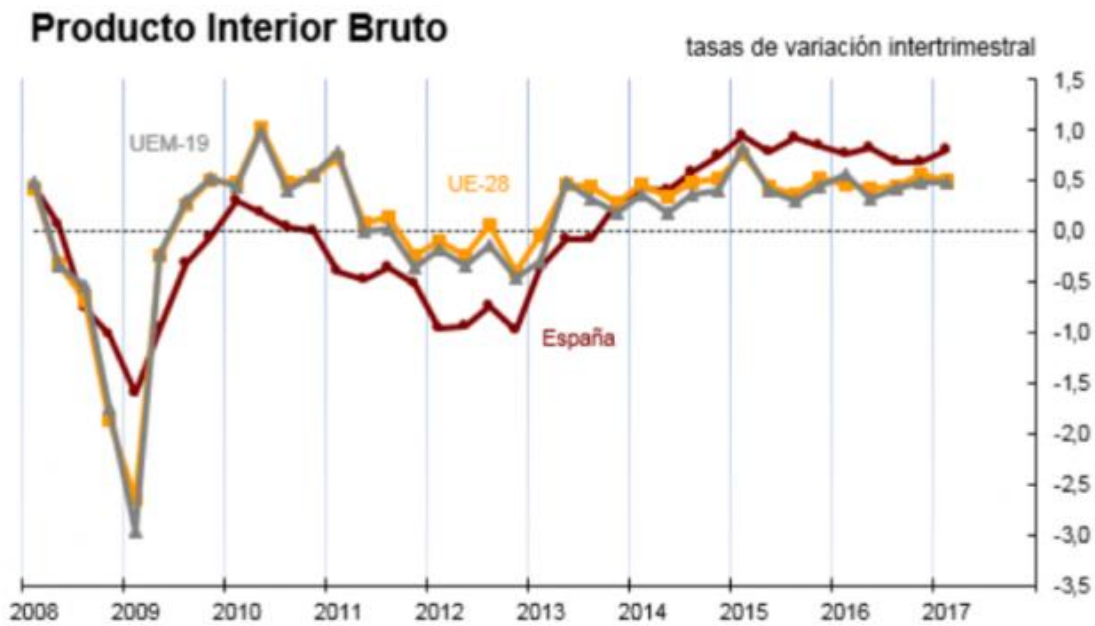
#### ✦ FACTORES ECONÓMICOS

La evolución de los indicadores económicos puede afectar en mayor o menor medida en las empresas del sector además también va a interferir en sus resultados. Para ello se van a analizar algunos de ellos y ver cual está siendo su evolución.

##### *-Producto interior bruto*

Es un indicador económico que sirve para medir la riqueza de un país o su actividad económica a nivel internacional. Hace referencia a la producción total de bienes y servicios de un país durante un determinado periodo de tiempo.

GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DEL PIB



FUENTE: INE, 2017

En el primer trimestre del año 2017 se puede observar en el gráfico 4 un crecimiento de un 0,8% de la economía española, un 3% superior al del trimestre anterior. La evolución es positiva, si se compara con la de años anteriores, donde se encontraba incluso con valores negativos debido a la crisis económica sufrida.

Tanto la demanda nacional como la demanda exterior han contribuido a la evolución positiva del PIB en 2,2 y 0,8 puntos respectivamente.

En cuanto al entorno europeo, en el primer trimestre del año 2017 hay crecimiento trimestral de un 0,5% de la Unión Europea, este es una décima inferior al que hubo el trimestre anterior. Por su parte, la Eurozona tiene una variación trimestral de un 0,5% y es similar al del trimestre precedente.

GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA NACIONAL Y EXTERNA



FUENTE: INE, 2017

Como se ha dicho anteriormente, en el gráfico 5 se puede observar un crecimiento similar tanto de la demanda externa como la nacional, las dos contribuyen al crecimiento anual del PIB español.

En lo referente a la demanda nacional, tiene dos componentes principales que son: el gasto en consumo final y la inversión en capital fijo. El primero presenta una evaluación negativa y el segundo por el contrario tiene un crecimiento favorable respecto al periodo anterior.

El consumo de los hogares a pesar de tener un crecimiento positivo, este último trimestre ha caído cinco décimas como consecuencia del comportamiento conjunto de los diferentes tipos de bienes y servicios que lo integran. Sin embargo el consumo de las Administraciones Públicas ha tenido un leve crecimiento de una décima superior al del trimestre anterior. Ha

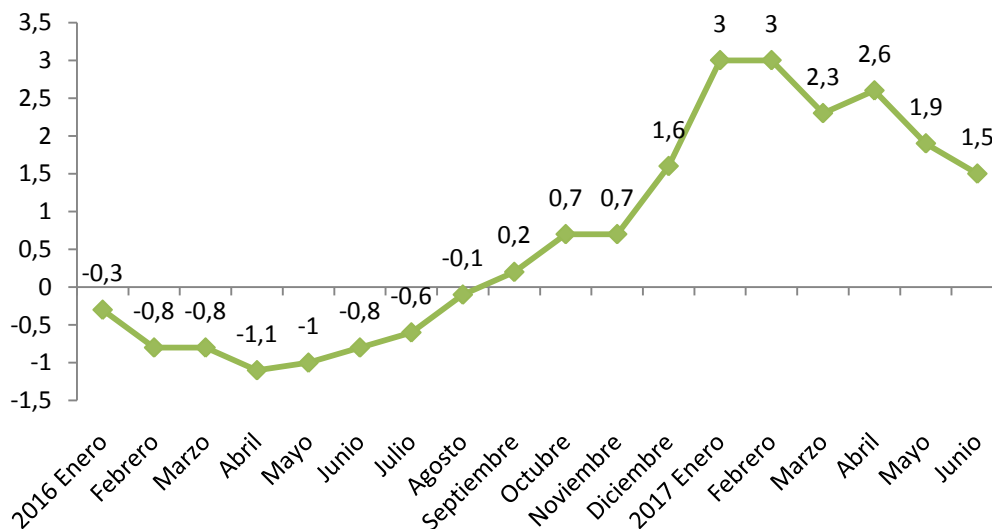
La construcción ha aumentado su inversión a partir la inversión en vivienda y de la inversión en ingeniería civil y otras construcciones.

El crecimiento de la demanda externa es debido al crecimiento similar existente en el último trimestre de las exportaciones y de las importaciones. Las exportaciones en el caso de bienes y de los servicios no turísticos han incrementado, mientras que el gasto de no residentes en el territorio económico se ha reducido. Por otro lado, las importaciones de bienes crecen, pero las de servicios no turísticos y el gasto de residentes en el resto del mundo disminuye.

*-Índice de precios de consumo*

Se encarga de medir la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población en España, más concretamente las familias.

GRÁFICO 6.VARIACIÓN ANUAL DEL IPC



FUENTE: INE, 2017

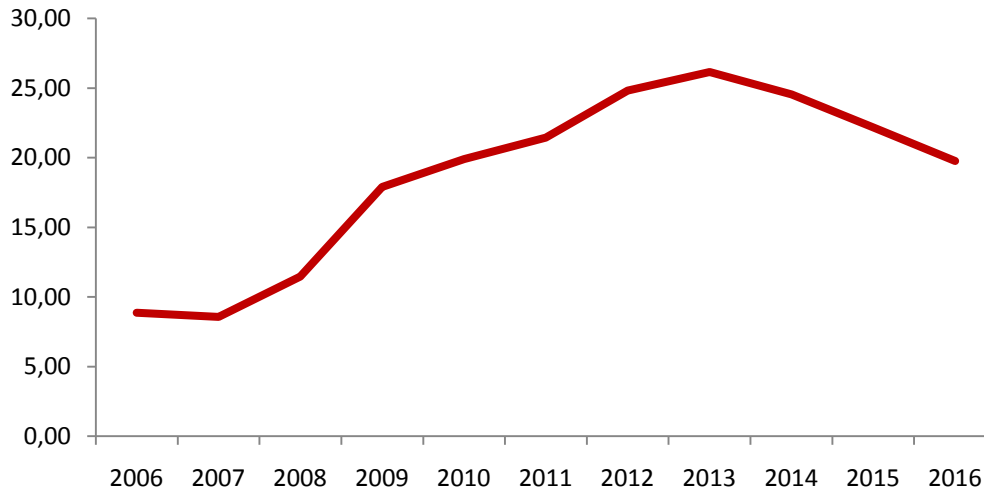
En el gráfico 6 se muestra la variación anual del IPC desde Enero del año 2016 hasta Junio del año 2017.

Desde Noviembre del año 2016, donde el índice se situaba en un 0.7%, se produjo una subida estrepitosa de la inflación hasta alcanzar un 3% en Enero y Febrero de 2017. A partir de ahí ha vuelto a caer hasta llegar a un 1.5%, lo que ha dado lugar a una ralentización de la inflación de prácticamente la mitad.

La bajada de los precios en los carburantes y en la electricidad explicaría esta bajada, ya que según el INE estos han sido los principales influyentes en el IPC.

*-Tasa de desempleo*

GRÁFICO 7. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO EN ESPAÑA



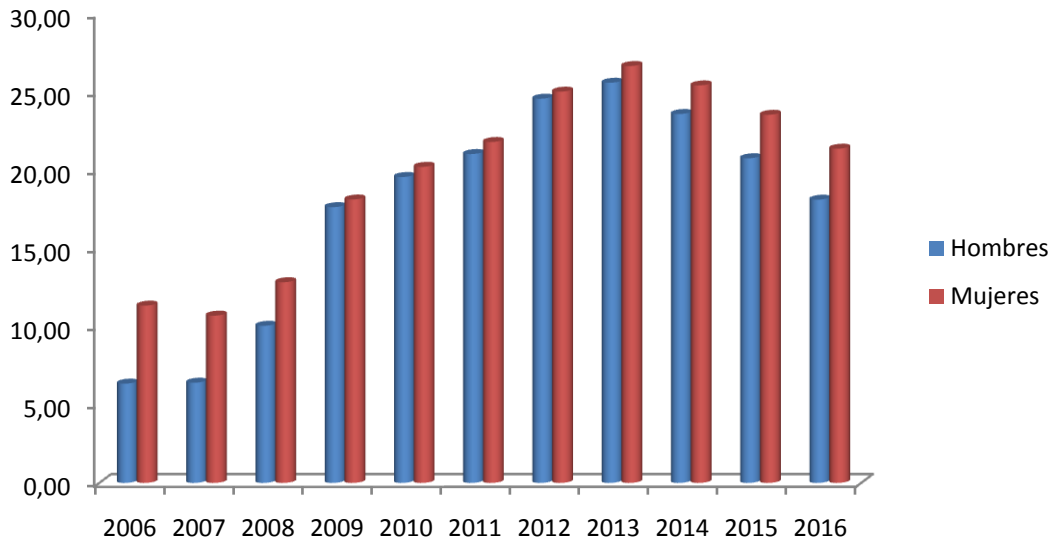
FUENTE: INE, 2017

Como se puede observar en el grafico 7, la evolución del número de desempleados desde el año 2006 se ha ido incrementando hasta llegar a un 26.09% en 2013. Esto es debido a la crisis económica que atravesó el país.

A partir del año 2013, la situación ha ido mejorando, ya que año tras año el índice de desempleo ha ido disminuyendo hasta alcanzar en la actualidad la cifra de 19.6%. A pesar de la recuperación existente, los empleos continúan siendo precarios, ya que la mayor parte, más del 40% de los afiliados a la Seguridad Social, son parciales y temporales. Los nuevos puestos de trabajo con contratos indefinidos también existen pero no son suficientes como para hacer perder importancia a las ocupaciones precarias.



GRÁFICO 8. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO POR SEXO



FUENTE: INE, 2017

La población femenina sigue siendo una de las más afectadas por el desempleo. Durante los años de la crisis los datos estaban muy igualados, pero en ningún caso la tasa de desempleo en mujeres supero a la de los hombres. A partir de 2013, donde como se ha dicho anteriormente empieza un periodo de descenso, vuelve a crecer otra vez la desigualdad estando la cifra de paro en mujeres tres puntos por encima de la de los hombres.

#### ✦ FACTORES SOCIALES

Estos factores hacen referencia principalmente a la demografía existente, la distribución de la renta, la movilidad social, los cambios en el estilo de vida, consumismo, nivel de educación.

La demografía y su evolución es un factor del entorno muy influyente en todos los sectores de la economía y hay que tenerlo muy en cuenta. La edad de la población, los niveles de riqueza o la diferencia existente entre la población de diferentes sexos son elementos que hay que estudiar.

GRÁFICO 9. PIRÁMIDE POBLACIONAL

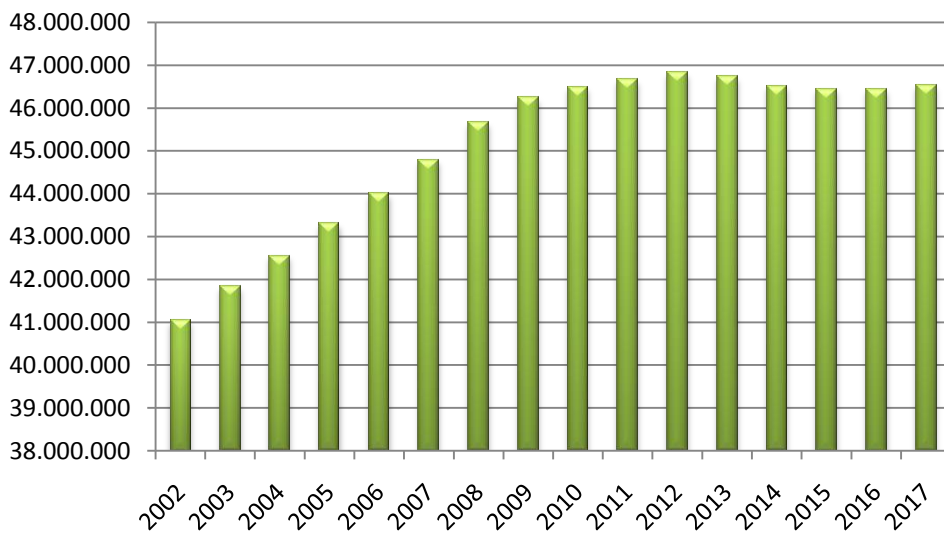


FUENTE: INE, 2017

La estructura de la población está cambiando en los últimos tiempos, empieza a predominar el número de personas de avanzada edad sobre la población más joven. Esto es signo de que se trata de un país desarrollado donde existe una tasa de natalidad baja y la mayoría de la población se sitúa en la franja de edad de entre 35 a 55 años. Las personas mayores de 55 años y hasta los 80 años también ocupan un porcentaje importante del total de la población.

La razón por la que la pirámide es más estrecha por abajo es por el bajo índice de natalidad que existe en la actualidad en España, donde la media de hijos por mujer es de 1.33, muy baja si la comparamos con la que había en décadas anteriores. Además el índice de natalidad también se ha visto reducido durante los últimos años. Esto puede generar una pirámide de población muy inestable.

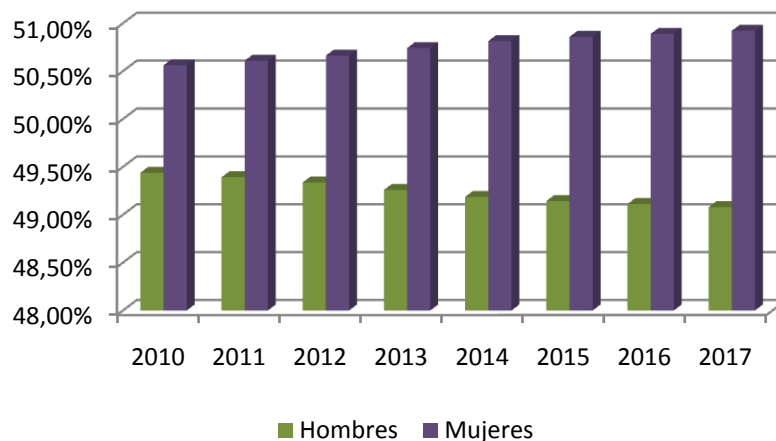
GRÁFICO 10. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN



FUENTE: INE, 2017

La evolución positiva de la población durante los últimos tiempos se debe en mayor parte al número de extranjeros, ya que durante los últimos años se ha producido una gran entrada de inmigrantes a la península. Sin embargo a partir del año 2012 se observa como la población se ha estancado e incluso ha descendido, llegando en la actualidad a una cifra de 46.528.966 habitantes.

GRÁFICO 11. POBLACIÓN POR SEXO



FUENTE: INE, 2017

En cuanto a la evolución según el sexo, el número de mujeres predomina respecto a los hombres. Además desde el año 2010, la diferencia es mayor, ya que el porcentaje de hombres con respecto a las mujeres va descendiendo hasta la actualidad donde existe casi un 51% de mujeres y un 49% de hombres.

#### ✦ FACTORES TECNOLÓGICOS

El sector de la construcción no está caracterizado por tener una alta inversión en I+D, al contrario que el conjunto de la economía. Esto no quiere decir que no haya investigación e innovación en la actividad constructora, sino que es menos frecuente que la que se da en el resto de sectores productivos.

Innovar en el sector de la construcción es peculiar ya que se necesita un presupuesto mucho mayor. Hay que disponer de un gran capital para crear materiales nuevos o mejorar los existentes. Además las compañías están muy centradas en el día a día y no dedican su tiempo a promover ideas innovadoras. Las mejoras son fruto de la necesidad y se levantan a cabo para resolver problemas a pie de obra.

En el año 2004 se creó la Plataforma Tecnológica Española de la Construcción (PTEC). Tiene como objetivo ayudar a la mejora del sector de la construcción a través de la cooperación de empresas, asociaciones empresariales, universidades, centros de investigación, centros tecnológicos y clientes tanto de ámbito público como privado en el desarrollo, investigación e innovación. Su estrategia está basada en cuatro ejes que son: el impulso a la innovación, mejorar la imagen del sector a través de la I+D+I, aumentar el número de sus miembros y mejorar el servicio que se les da y por último la internacionalización del I+D+I en sus miembros.

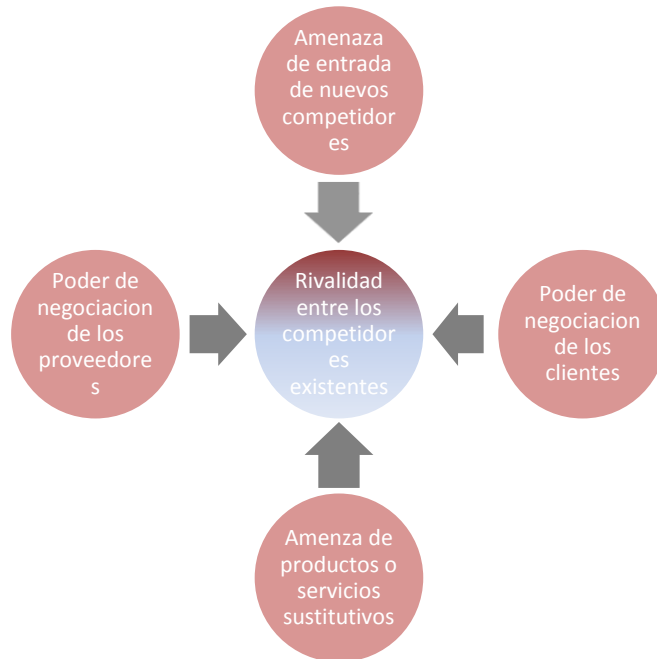
### **3.2 Análisis del microentorno. Las cinco fuerzas de Porter**

Para poder evaluar y analizar el atractivo y la rentabilidad del sector en el que opera la empresa se va a realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Michael E. Porter.

Con este modelo se van a analizar los factores internos de la empresa para determinar su posicionamiento y poder desarrollar las estrategias de negocio.

Se trata de lograr ventajas sobre los competidores, para de esta forma obtener potencial de beneficios superior al resto de empresas.

ILUSTRACIÓN 1. DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



FUENTE: Elaboración propia, 2017

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. A continuación se detallan cada una de las cinco fuerzas:

➤ Rivalidad entre los competidores existentes.

Este punto es el que abarca las restante cuatro fuerzas y está influido por cada una de ellas, por tanto determinará la competencia directa existente entre la organización y sus rivales más directos. La rivalidad existe cuando hay organizaciones con productos o servicios parecidos y que quieren atender al mismo tipo de consumidores.

Existe el peligro de los competidores que son del mismo tamaño ya que pueden abarcar el mismo tipo de clientes, por lo tanto la empresa se va a diferenciar en la calidad de las obras realizadas y en la garantía que se ofrece a los clientes de un servicio espléndido y de alta calidad. La competitividad no

estará tan dirigida al precio como a la calidad. Las reformas en las viviendas serán realizadas por profesionales altamente cualificados y con las técnicas más precisas para que el resultado final sea óptimo.

El sector de la construcción actualmente se encuentra en una situación de crecimiento, aunque todavía es moderado después de la crisis económica de los años anteriores. Esto provoca que aunque exista la posibilidad de tener más competidores, pero todos ellos van a lograr beneficios, lo que será positivo para el negocio.

El sector de la rehabilitación de viviendas, o de reformas en la construcción más concretamente, tiene la posibilidad de ofrecer un alto nivel de diferenciación. Como se ha mencionado anteriormente, la empresa que se va a crear se va a diferenciar por ofrecer un servicio de calidad, con unos acabados excelentes y realizado por profesionales altamente cualificados.

➤ Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Esta va a depender de las diferentes barreras de entrada que existan, las cuales constituyen unos factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito en el mercado.

En cuanto al capital necesario para la creación de una empresa de reformas hay que decir que es una inversión media. En primer lugar habría que buscar un local donde poder guardar todo el material y tener la oficina para atender a los clientes. Además también habría que invertir en maquinaria básica para el uso diario junto con el vehículo para desplazarse y transportar todos los materiales. El resto de maquinaria de uso esporádico puede alquilarse.

La diferenciación del resto de competidores es otro aspecto importante desde el punto de vista de la captación de clientes. El sector de la construcción es un sector muy explotado y con una elevada competencia, por lo que la diferenciación se vuelve imprescindible a la hora de competir. No solo hay que diferenciarse con un servicio de calidad, y precios lo más asequibles posibles, sino ofrecer una atención personalizada y de la manera más atenta posible para darle la máxima confianza al cliente.

El hecho de estar situada en el centro de la localidad puede beneficiar a la empresa, ya que la afluencia de gente puede ser favorable. Esto es beneficioso frente a otras empresas que se encuentran en lugares más escondidos y menos transitados.

La identidad de marca es uno de los puntos débiles, ya que la empresa es de nueva creación y la fidelización de clientes va a ser uno de los principales aspectos que la empresa va a tener que tener muy cuenta para su éxito. Al ser un nuevo negocio los clientes necesitan conocer el trabajo que se realiza y la calidad de las reformas realizadas, lo que se consigue con el paso del tiempo.

➤ Poder de negociación de los clientes.

Los clientes son el bien máspreciado para cualquier empresa, hay que cuidarlos y saber que ofrecerles en cada momento ya que de ellos va a depender el éxito o el fracaso de la empresa.

Una alta concentración de los mismos va a provocar que tengan un mayor poder sobre la empresa ya que podrán comparar precios para obtener el más barato y por tanto presionar a las empresas de reformas para reducir sus precios. En este caso no va a ser del todo así, ya que no es un número muy elevado de clientes el que a diario quiere realizar algún trabajo de reformas o similar en sus hogares o en locales, etc. Con lo cual la concentración de compradores se puede decir que es baja, aunque si existe la posibilidad de que los clientes amenacen con irse a otras empresas si no se les rebaja el precio de sus presupuestos. Es ahí donde hay que prestar especial atención para no perder el cliente y conseguir fidelizarlo.

Al no existir contratos a largo plazo con los clientes, donde se comprometan a volver para realizar cualquier tipo de trabajo que les sea necesario, el coste que tienen de cambiar de empresa es muy bajo.

Por otro lado, existe la posibilidad de que los clientes se monten por ellos mismo su propio negocio de reformas y pasen a formar parte de la competencia, lo que se conoce como integración vertical hacia atrás. Esto puede ocurrir si no se logran los precios o las calidades del servicio que los clientes solicitan.

➤ Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Esto hace referencia al mismo tipo de producto o servicio que cubre las necesidades y que va dirigido al mismo público objetivo. El éxito del producto sustitutivo dependerá de si puede ofrecer un beneficio o valor percibido por el cliente superior.

La sustitución se puede dar de producto por producto, donde el cliente cambia el producto por otro. En este caso se puede dar ya que los clientes pueden pensar que las otras empresas ofrecen un servicio de reformas mucho más actual y con materiales, por ejemplo pavimento y azulejos más adecuados a las tendencias en decoración. Por ello se va a intentar estar al día en las tendencias de decoración e ir actualizando todos los conocimientos de los empleados para poder realizar trabajos acordes a ellas.

En este caso, la sustitución por necesidad de los productos no va a ser perjudicial para el negocio de reformas, ya que los clientes siempre van a acudir a nuestra empresa para poder realizar los trabajos, ya que actualmente no se han ofrecido muchas herramientas a los clientes para que ellos mismos lo puedan realizar, ya que son tareas complejas que en la mayoría de los casos deben ser realizadas por expertos. Con esto se puede decir que no hay amenaza para el negocio.

En lo referente a la sustitución en general de los servicios ofertados, estos sí que pueden afectar. Los clientes pueden llegar a pensar que pueden sobrevivir con la misma cocina, por ejemplo o con el mismo cuarto de baño sin ser cambiado hasta que no se deteriore en exceso o se estropee alguno de los elementos básicos de uso diario. Esto puede provocar que los clientes piensen que no necesitan el cambio y afectar al negocio. Para ello hay que trabajar con el cliente para mostrarle todas las novedades y ofrecerle el servicio como algo beneficioso.

➤ Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores son aquellos que se encargan de suministrar los elementos necesarios a la empresa para la producción de sus productos o servicios.



Cuando existe una alta concentración de proveedores estos pueden imponer sus condiciones sin miedo a que los clientes les rechacen. En el sector de la construcción no es así, ya que hay una amplia gama de proveedores que pueden suministrar todo tipo de materiales para la construcción y maquinaria necesaria. Además después de la crisis económica sufrida, los proveedores de materiales de la construcción se han visto obligados a descender sus precios, lo que será beneficioso.

En lo referente a los costes de cambiar de proveedor, en determinadas situaciones sí que pueden ser altos, ya que hay ciertas marcas de materiales de construcción que son símbolo de calidad y que son muy solicitadas por los clientes y por tanto es imprescindible tenerlas. En este caso, si que habría un alto coste, ya que se pierde calidad en el servicio. A pesar de estos casos, en la mayor parte de situaciones que se dan a diario no es excesivo el coste de tener que cambiar de proveedor.

La integración vertical hacia delante, o lo que es lo mismo, que los proveedores acaben convirtiéndose en competidores directos no es una situación muy común aunque puede llegar a darse. Esto puede ser así ya que los mismos suministradores de materiales de construcción pueden tener sus empleados que se dediquen a realizar los trabajos de reformas.

### **3.3 Análisis de la competencia**

Conocer y analizar todos los aspectos de las empresas de la competencia puede ser la clave para el éxito de nuestra empresa. Es necesario conocer quiénes son los competidores, saber cómo actúan y cuáles son sus principales características. De esta manera se va a saber cuáles son las desventajas respecto a ellos y de esta forma mejorar y definir estrategias más competitivas y eficaces.

La clave del éxito para una empresa de nueva creación está en la diferenciación respecto a las demás empresas competidoras del mercado, por tanto en este análisis se van a estudiar las características de estas empresas para así poder establecer los objetivos claros.

Para analizar las empresas competidoras se han escogido empresas que se encuentran localizadas en las proximidades a la nueva empresa, es decir, localizadas en las proximidades a la localidad de Alfafar.

- *DQ Stilo Construcciones y Reformas*

Es una empresa familiar con más de 20 años ininterrumpidos de trabajo. Cuenta con suficientes trabajadores para poder ejecutar obras como chalet, apartamento, unifamiliar, etc. incluso cualquier tipo de obra en naves y oficinas. También se dedica a reformas en general en viviendas y mantenimiento de empresas. Al ser una empresa familiar tiene como política hacer que el cliente se sienta como uno más de la familia dándole un trato muy personalizado y que encuentre la tranquilidad de verse rodeado por profesionales unidos. Además los profesionales se encargan de asesora y mirar por la economía del cliente, realizar los trabajos en el menor tiempo posible y con la mayor discreción posible y menores problemas para los vecinos. Realiza trabajos de fontanería, electricidad, equipamiento, carpintería, arquitectura y decoración.

- *Abril & Pineda Construcciones y Reformas S.L.*

Es una empresa que se dedica a prestar sus servicios a la reforma y al mantenimiento. Empezaron trabajando con seguros y administraciones de fincas en enero del 2004. Prestan servicios de fontanería, albañilería y electricidad. Los servicios de fontanería incluyen emplazamientos de contador, cambio acometidas, reparación y cambio de bajantes, reparación y cambio de tuberías de cobre, hierro, plomo... así como desagües de PVC y desatascos de los mismos. Los servicios de albañilería incluyen colocación de todo tipo de alicatados y pavimentos, escayola, pintura, pladur, insonorizaciones, colocación de ventanales, reparación de terrazas y fachadas, reformas completas de toda la vivienda. Por último, los servicios de electricidad incluyen, cambio de acometidas, interruptores, enchufes, cuadros de automáticos e iluminación. Realizan trabajos en toda la comunidad valenciana haciendo presupuestos sin compromiso alguno, además prestan asistencia técnica 24H al día disponiendo también de reparaciones urgentes 24H.

○ Reformas Sedaví

Es una empresa joven pero cuenta con profesionales con amplia experiencia en el sector capaces de resolver cualquier incidencia aportando la mejor y más económica solución. Se dedican a realizar cualquier tipo de reforma destacando la reforma integral de viviendas, cocinas, baños, reformas en patios, colocación de ascensores en comunidades y ejecución de viviendas unifamiliares. Realizan servicios de albañilería, carpintería, fontanería y electricidad.

○ Construcciones & Reformas David Baixauli

Es una empresa con más de 12 años de experiencia en el sector. Se dedican a reformas integrales, rehabilitación de fachadas y edificios, locales comerciales, naves, chalets, comunidades, informes anuales, baños, cocinas, electricidad, pintura, carpintería, aluminio y madera, mantenimiento de jardines, institutos, universidades, proyectos, licencia de aperturas y realización de boletines. Están a disposición de los clientes para asesorarles y ayudarles en su obra a realizar.

### **3.4 Análisis DAFO**

Mediante el análisis DAFO se pretende estudiar las cuestiones clave del entorno tanto a nivel externo como interno de la empresa que van dar un diagnóstico de su situación. El objetivo principal es ayudar a la empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez encontrados poder tomar las decisiones con mayor seguridad. Los factores a analizar pueden ser a nivel interno o externo.

En cuanto al nivel interno hay que identificar las fortalezas y debilidades. Las fortalezas son aquellos aspectos que hacen más fuerte a la empresa y hay que intentar mantenerlas e incluso incrementarlas si es posible. Por otro lado, las debilidades son los puntos débiles de la empresa que hay que tratar de corregir.

En el nivel externo están las amenazas y oportunidades. Las amenazas son peligros que existen por una tendencia desfavorable del entorno y que si no se tienen en cuenta pueden perjudicar a la empresa de manera significativa, por

ello hay que tratar de afrontarlas en cuanto aparecen para así poder eliminarlas. En cambio, las oportunidades son el conjunto de circunstancias favorables que dan una ventaja competitiva a la empresa y tienen que ser explotadas al máximo para lograr el mayor beneficio posible.

Dicho esto, a continuación se muestra una tabla con la matriz DAFO para la empresa de reformas.

TABLA 2. MATRIZ DAFO

<b>I N T E R N O</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>E X T E R N O</b>
	La clientela no está consolidada.	Entrada de nuevos competidores	
	Existe un desconocimiento de la empresa	Elevada competencia	
	No hay una relación consolidada con los proveedores	Situación de recuperación económica después de la crisis financiera Clientes muy exigentes	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	Mano de obra especializada	Ubicado en una zona de crecimiento	
	Buena relación calidad-precio de los servicios	En la actualidad existe un aumento de la demanda	
	Excelente ubicación del negocio, en el centro de la localidad	Nuevos gustos de los clientes, acordes con las tendencias en decoración	
	Presupuestos flexibles		
	Personalización del servicio para cliente		

FUENTE: Elaboración propia, 2017

# CAPÍTULO 4

## Análisis de operaciones





◆ Totalmente diáfano

La ubicación de local es muy buena, como se puede observar en el mapa anterior, ya que está situado muy cerca del centro de la localidad, lo que será favorable por la gran afluencia de gente que transita por las calles céntricas. Además no hay en las proximidades ningún otro negocio de las mismas características lo que será positivo ya que se podrá buscar clientes por la zona sin que influyan las empresas de la competencia.

#### **4.2 Distribución en planta**

El local escogido para ubicar el negocio cuenta con 105m<sup>2</sup> pisables, de los cuales 5m<sup>2</sup> están destinados al aseo, el resto es una superficie diáfana. Dentro de esta superficie diáfana se van a realizar dos estancias diferentes, una va estar dedicada al almacenaje de material sobrante de los diferentes trabajos así como cualquier otro tipo de material que sea de uso diario y se pueda almacenar sin peligro de estropearse. La parte restante del local estará dedicado a oficina para poder atender a los clientes así como realizar las tareas administrativas del negocio. La repartición de los metros del local va a ser de la siguiente forma:

-Aseo 5m<sup>2</sup>.

-Oficina 10m<sup>2</sup>.

-Almacén 90m<sup>2</sup>.

De esta forma quedarán repartidos los 105m<sup>2</sup> totales del local. El espacio será abierto y se accederá directamente a la zona de almacén, los clientes que quieran serán atendidos pasaran dentro de la oficina que estará ubicada con unas cristaleras para poder controlar el acceso de los clientes.

La zona de almacén es la que ocupa la mayor parte del total del local ya que está pensado también utilizarla como garaje para poder guardar el vehículo de trabajo.

El acceso será únicamente por la calle donde está ubicado el local. Los clientes entrara por una puerta ubicada al lado de la persiana, por la cual entrara el



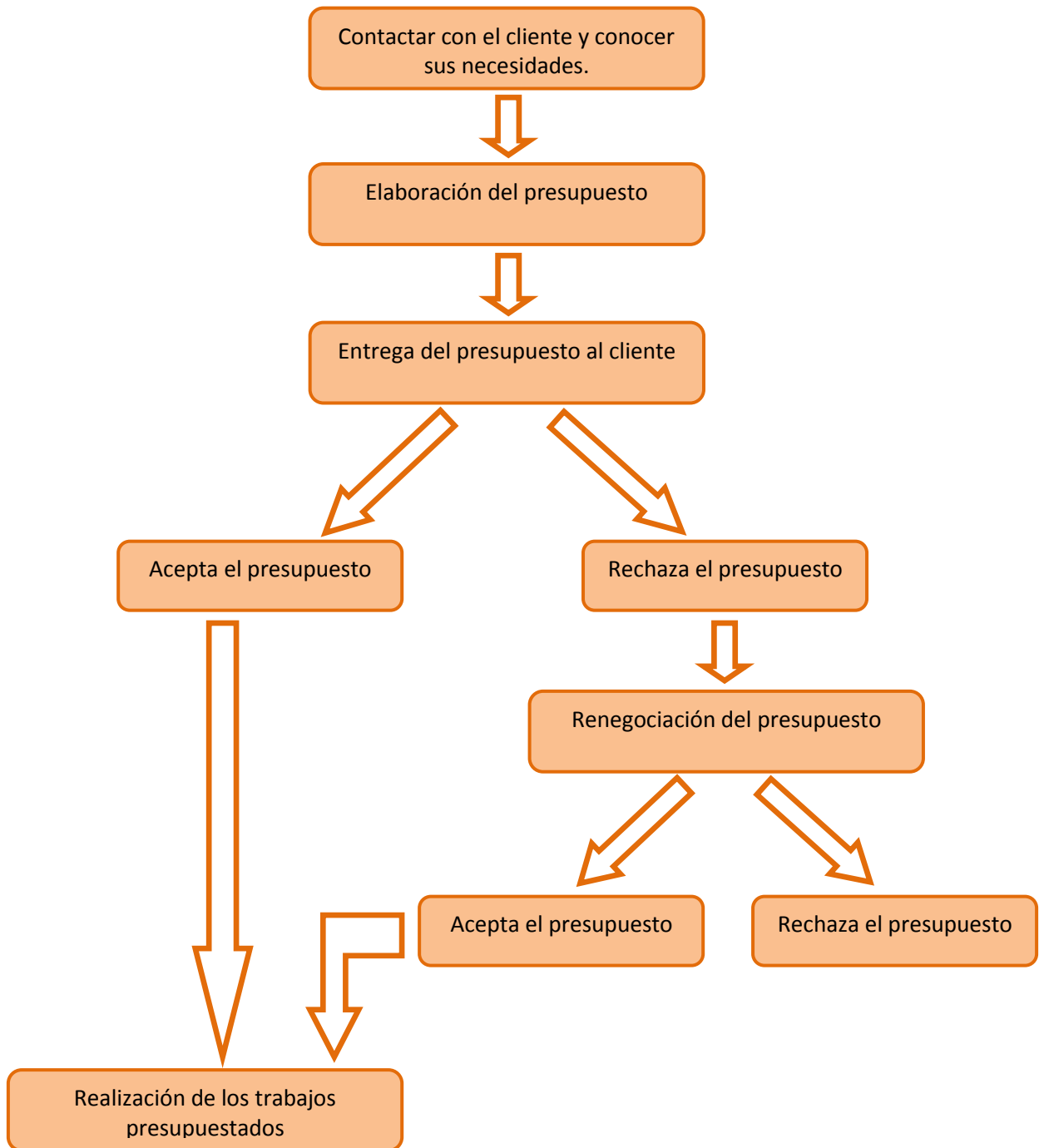
vehículo de la empresa tanto para cargar y descargar material como para aparcar al final de la jornada de trabajo.

### **4.3 Operaciones y procesos**

En una empresa de servicios suele ser más complicado estudiar con exactitud todo el proceso productivo, ya que puede ir variando según las necesidades de los diferentes clientes, a pesar de ser el mismo tipo de proceso productivo. Aun así hay que seguir una serie de instrucciones que son básicas para llegar al producto final.

A continuación se detallan los pasos básicos del proceso que se van a repetir en todas las ocasiones de manera general.

ILUSTRACIÓN 3. PROCESO PRODUCTIVO



FUENTE: Elaboración propia, 2017

Esto sería el proceso productivo general en la empresa pudiendo haber modificaciones en función de las necesidades de cada cliente.

En primer lugar habrá una toma de contacto con el cliente, en el que se expondrán sus necesidades y qué tipo de trabajo quiere que se realice. A partir

de esto, el albañil ira al sitio donde se va realizar la reforma para estudiar in situ cual va a ser el plan de trabajo y conocer mejor las circunstancias en las que se encuentra el lugar y como se van a poder realizar los trabajos.

A continuación se elaborara el presupuesto en base a todo lo anterior y se le presentara al cliente. Este será quien acepte o rechace el presupuesto. En caso de aceptarlo, se firmara y se pondrá una fecha para la realización de la obra. Si por el contrario el cliente decidiera no aceptar el presupuesto, habría una fase de renegociación, donde se volvería a estudiar el presupuesto cambiando los aspectos donde el cliente no esté de acuerdo, en la medida de lo posible. Finalmente se le volvería a entregar al cliente y seria este de nuevo quien decidiera si lo acepta o lo rechaza otra vez.

Una vez terminada la obra, se le comunicara al cliente que los trabajos han finalizado y se le presentara la obra realizada para que la revise y constate que está de acuerdo con la tarea realizada y si se han cumplido todos los aspectos acordados inicialmente.



# CAPÍTULO 5

## Organización y recursos humanos



## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1 Misión, visión y valores

Estos tres conceptos son esenciales a la hora de crear un negocio, ya que sobre ellos se va a fundamentar la forma de ser y actuar de la empresa. Son el pilar de toda organización y son la base para desarrollar una estrategia adecuada para conseguir las metas o resultados deseados

#### ◆ Misión

La misión de una empresa es lo que justifica su existencia, hace referencia a cuál es su razón de ser y cuál es su propósito en el mercado. Estará permanente durante la existencia de la misma y no siempre se muestra de una manera explícita. Va a depender de la actividad que la empresa realice y del entorno en el que se encuentre. Debe de ser amplia, concreta, motivadora y posible de llevar a cabo.

Hay que plantearla de una manera adecuada porque va a permitir definir una identidad corporativa clara y determinada, conocer cuáles van a ser sus clientes potenciales, aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, indicar el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación y definir las oportunidades ante una posible diversificación de la empresa.

La misión de nuestra empresa va a ser prestar los servicios de reformas de la construcción garantizando la máxima calidad de los trabajos realizados, así como ofrecer un servicio profesional proporcionado por especialistas de la construcción altamente cualificados. Se va a garantizar a los clientes la mejor relación calidad precio de los servicios prestados así como satisfacer y superar sus expectativas.

#### ◆ Visión

La visión de una empresa indica hacia donde se quiere dirigir, cual es sueño alcanzable o en que se quiere convertir en un futuro. Tiene que ser realista pero a su vez puede ser ambiciosa, ya que de esta manera va a motivar al equipo para continuar con el trabajo y fomentar su entusiasmo y compromiso con la organización.

En este caso la visión de nuestra empresa va a ser conseguir ser una empresa reconocida en el sector de las reformas de la construcción en la ciudad de Valencia y llegar a ser líderes en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos, los precios ofertados y el nivel de los trabajos realizados.

◆ Valores

Dentro de una empresa los valores son los pilares más importantes de la organización, los que la definen a sí misma y a sus componentes. Son juicios éticos sobre situaciones. Tienen una gran importancia ya que son grandes fuerzas que indican cómo se realiza el trabajo, posicionan una cultura empresarial y marcan patrones para la toma de decisiones. Además deben estar relacionados con la identidad de la empresa.

Existen los valores compartidos que son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen la base de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

En este caso los valores que va a seguir la empresa son los siguientes:

- Va a existir un compromiso con el cliente para poder así satisfacer sus necesidades y expectativas, así como el cumplimiento de todos los compromisos.
- Los trabajadores deben de mostrar en todo momento un compromiso de implicación con la empresa independientemente de su puesto y nivel dentro de la organización.
- La profesionalidad de los empleados en la realización de los trabajos.
- Los servicios ofrecidos serán de calidad.
- Tiene que estar presente la innovación, hay que ir adaptándose a los cambios en las nuevas técnicas y tendencias que aparezcan en el mercado.
- Hay que garantizar la seguridad de los trabajadores para proporcionar un lugar de trabajo libre de accidentes.



## 5.2 Denominación y CNAE

El nombre de la empresa va a influir mucho en la primera impresión que los clientes tengan sobre el negocio y por tanto estos ara que tenga una buena imagen corporativa.

El presente trabajo consiste en la realización de un plan de empresas para una empresa de reformas de la construcción. El nombre del negocio será Reformas C.M. Cunha.

La elección de este nombre se ha hecho en referencia al socio mayoritario de la empresa. Se ha elegido parte de su nombre para formar el nombre comercial. Además se considera corto y fácil de recordar. También hace referencia al tipo de actividad que se va a desarrollar.

Según el Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE), la empresa pertenecerá al grupo F: Construcción y su CNAE será 4121.

## 5.3 Forma jurídica

A continuación se van a detallar y a analizar los diferentes tipos de empresas que existen según la forma jurídica mercantil de cada una para así poder determinar cuál es la que mejor se adapta a nuestro nuevo negocio en función de las necesidades y expectativas.

- *Sociedad anónima*

Es una sociedad de naturaleza mercantil en la que el capital está dividido en acciones que se pueden transmitir y que atribuyen a su propietario la condición de socio. Este no responde de las deudas sociales. Se trata de una sociedad capitalista regida democráticamente donde los socios no ostentan a la gestión social de la misma. Es una sociedad abierta y tiene mercantilidad por la forma.

Ha de cumplir los requisitos de tener escritura pública y estar inscrita en el Registro Mercantil.

Su capital mínimo para su constitución son 10 millones. El capital inicial ha de estar suscrito y desembolsado en un 25% (60.000€), el resto se comprometen a desembolsarlo en un momento posterior, pero siempre se obliga a los socios a realizar la aportación a la sociedad del equivalente del valor nominal de la

acciones suscritas por él. Las aportaciones pueden ser en bienes susceptibles de valoración económica o en dinero.

Las acciones otorgan a los socios derechos económicos, como su participación en las ganancias y en el patrimonio, derechos políticos, de asistencia y voto en la junta general, de información y de impugnación de acuerdos, y por último los derechos mixtos como la suscripción preferente. Estas se pueden transmitir ya que es un principio connatural de este tipo de sociedades

La sociedad anónima tiene dos órganos que son la Junta General y los administradores. La primera es un órgano soberano donde se adoptan los acuerdos de la sociedad y se nombra a los administradores y auditores. Los segundos son el órgano de gestión y de representación de la organización.

- *Sociedad de responsabilidad limitada*

Es una sociedad híbrida, cerrada y flexible donde existe una alta tutela del socio y de la minoría.

El capital social está integrado por las aportaciones de los socios, ya sean en dinero o en bienes susceptibles de valoración económica, y se divide en participaciones sociales. Tienen un mínimo de 3000€, los cuales tienen que estar completamente desembolsados desde el inicio de la actividad. Es una sociedad mercantil por la forma y los socios no van a responder de las deudas sociales.

Las condiciones de los socios son las mismas que para una sociedad anónima donde estos poseen derechos económicos tales como participar en las ganancias y a la cuota de liquidación. En cuanto a los derechos políticos son de asistencia y voto en la junta general, de información y de impugnación de los acuerdos social. Por último tienen el derecho de preferencia.

Las participaciones sociales son acumulables e indivisibles, lo que quiere decir que el número de socios no puede aumentar. Su transmisión puede ser inter vivos o mortis causa, ya que se trata de una sociedad cerrada.

Los órganos de administración son la Junta General y los administradores y funcionan de igual manera que para la sociedad anónima.

○ *Sociedad laboral*

Su función económica es la creación de empleo a la vez que fomentan la participación de los trabajadores en la empresa. Está sometida a un régimen fiscal más beneficioso. Para su constitución se requiere escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.

Sus especialidades más significativas son que puede adoptar la forma de sociedad anónima o sociedad limitada y que su capital social sea de los trabajadores que prestan los servicios en ella. Además un socio no puede tener más de un tercio del total del capital social.

Existen dos tipos de socios, la clase laboral y la clase general. Los primeros son los que mantienen con la sociedad una relación laboral por tiempo indefinido y los segundos, son los que no mantienen con la empresa una relación laboral, y si lo hacen no es por tiempo indefinido.

○ *Sociedad colectiva*

Es una sociedad de carácter mercantil organizada sobre una base personalista para el ejercicio de una actividad económica de la que responden subsidiariamente frente a terceros todos los socios de manera personal, solidaria e ilimitada.

Para que la sociedad quede constituida es necesario realizar escritura pública y además estar inscrita en el Registro Mercantil, sino será calificada como sociedad irregular.

La participación de cada uno de los socios va a determinar su posición en la sociedad. Sus obligaciones son aportar a la sociedad aquello que se hayan comprometido y tienen prohibido la competencia. Van a tener los derechos de participar en la gestión social, en la adopción de acuerdos sociales, a la información y a participar en las ganancias y en el patrimonio resultante de la liquidación.

La transmisión de la condición de socio requiere el consentimiento del resto de los miembros. Mientras que para realizar cualquier modificación de la estructura social es necesario la unanimidad.

En cuanto a las relaciones externas, está obligada a operar en el tráfico bajo la razón social. Los administradores son los que están autorizados para el uso de la firma social, en el caso de abuso, si el socio no está autorizado la empresa no queda obligada, pero si por el contrario es un socio autorizado, la sociedad queda vinculada sin perjuicio de su responsabilidad.

- *Sociedad comanditaria simple y comanditaria por acciones*

Es un tipo de sociedad mercantil en la que coexisten dos tipos de socios: los colectivos, con responsabilidad ilimitada, y los comanditarios, con responsabilidad limitada. Los socios que sólo aporten capital, y no trabajo son los llamados socios comanditarios, y los que aportan tanto capital como trabajo son los socios colectivos.

No existe un capital mínimo para constituir la empresa.

La diferencia entre las sociedades comanditarias simples y las comanditarias por acciones es que estas últimas tienen su capital dividido en acciones, por lo que se les aplica la normativa de las sociedades anónimas. En estas empresas son más importantes los socios comanditarios que los colectivos

- *Sociedad cooperativa*

Es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

El capital estará constituido por las aportaciones de los socios y serán realizadas en la moneda en curso legal, aunque si esta previsto en los estatutos, podrán hacerse en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.

Tiene personalidad jurídica propia y los socios no responderán de las deudas sociales. Estos se repartirán los beneficios una vez hayan sido atendidas todas las necesidades de la cooperativa.

Los órganos que la rigen son la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención. La primera está constituida con el objetivo de deliberar y adoptar acuerdos. El Consejo Rector le corresponde la alta gestión, la supervisión de

los directivos y la representación de la sociedad cooperativa. Y por último, la Intervención, que es el órgano de fiscalización de la cooperativa.

### ***Forma jurídica elegida***

Después de la descripción de las sociedades mercantiles, la elegida para la constitución de la empresa de reformas ha sido la sociedad de responsabilidad limitada.

Se ha tomado esta decisión en primer lugar porque el desembolso inicial es menor que en los otros tipos de sociedades. Además, los socios no tendrán que responder de las deudas de la sociedad, lo que es muy favorable para ellos. También se puede constituir con un solo socio, lo que sería una sociedad unipersonal o con dos o más fundadores como será en este caso. Otro aspecto a tener en cuenta es que se trata de una sociedad cerrada, donde no podrán entrar personas ajenas a ella.

No se descarta en un futuro si la empresa va creciendo, tiene un buen funcionamiento y se necesita de la entrada de nuevos socios, la conversión a Sociedad Anónima.

## **5.4 Análisis y descripción de los puestos de trabajo**

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso que permite obtener toda la información relativa y relevante de cada uno de los puestos de trabajo existentes en la organización. Se van a definir las responsabilidades y actividades asignadas a cada persona dentro de la empresa, además del rol que cada una de las personas van a jugar dentro de esta.

Realizar este análisis es útil para los directivos ya que podrán conocer con detalle las obligaciones y características de cada puesto. Para los mandos intermedios va a ser esencial porque serán capaces de distinguir los diferentes elementos de cada puesto de trabajo y podrán explicarlo y exigir correctamente las obligaciones que supone. Por último, a los trabajadores les permitirá realizar mejor y con mayor facilidad sus tareas ya que así van a conocer cuáles son las operaciones a realizar y los requisitos necesarios.

A continuación se van a detallar cada uno de los diferentes puestos que van a existir dentro de la organización. Además también se van a tener en cuenta

diferentes servicios de profesionales que se van a subcontratar como la carpintería, la carpintería metálica y la pintura.

❖ Gerente

Se va a encargar de las tareas propias de la administración del negocio, es decir de la contabilidad, realizará las tareas de comunicación para incentivar las ventas, contratará y evaluará el trabajo de los empleados, y en su caso será el encargado de su despido. También será la persona que esté en contacto con los clientes cuando estos acudan al local de trabajo para realizar cualquier consulta o solicitar los servicios.

Además es quien establecerá la remuneración de los trabajadores, en función del convenio colectivo de la construcción o del mercado. Entre sus funciones también se encuentra la de mantener relaciones con los proveedores, se pondrá en contacto con ellos y negociará los precios de materiales y maquinaria necesaria para los trabajos.

❖ Encargado de obra

Va a ser el supervisor de todos los miembros de la obra, va a tener que coordinarlos y guiarlos en la realización de sus trabajos de tal modo que estos se lleven a cabo dentro de los plazos marcados y con la mejor organización para que no exista tiempo de espera en las obras.

También será el encargado de ir a visitar los trabajos que solicitan los clientes para así poder realizar los presupuestos.

La planificación y organización del proceso y mecánica de los trabajos de obra van a ser esenciales. Realizará un control y seguimiento de la ejecución de obra y además coordinará los trabajos con los diferentes industriales y subcontratados como se ha dicho anteriormente.

Por último, la supervisión y verificación de los procesos y resultados de los trabajos., así como un control de calidad serán aspectos importantes que tendrá que llevar a cabo.

❖ Albañil

Se va a encargar de la ejecución de la obra y será el responsable de coordinar el trabajo del peón. Va a realizar todo tipo de trabajos relacionados con la

albañilería como por ejemplo, colocación de pavimento y alicatado, levantamiento de muros, revoque fino y grueso de paredes o colocación de ventanas.

❖ Peón

Va a desempeñar una serie de tareas prácticas para ayudar al albañil. Las tareas pueden ser tales como cavar trincheras, preparar cemento, controlar maquinaria, y utilizar equipos, tales como hormigoneras, taladros y máquinas de bombeo, para mover, cargar y descargar materiales. Además va a ser el encargado de mantener el lugar de trabajo limpio y del mantenimiento de las herramientas y la maquinaria.

❖ Fontanero

Va a ser el que se encargue de todo lo relacionado con el tema del agua. Va a instalar, reparar y mantener las tuberías del agua y los sistemas de drenaje y calefacción central en hogares y cualquier otra localización. Realizara también reparaciones en sanitarios y equipo auxiliar. Además también se encargará de lo relacionado con las tuberías de gas.

❖ Electricista

Se va a encargar de instalar y mantener servicios eléctricos, tales como la iluminación, la electricidad y la calefacción. También va a realizar tareas de instalación y reparación de cables, cableado, contadores, aparatos de maniobra, conductos de metal (cables), instalaciones eléctricas y equipamientos.

❖ Escayolista

Es el profesional encargado de cubrir el techo de la obra con placas de escayola y enlucirlas. También va a montar planchas y plaquetas prefabricadas para elaborar los falsos techos u otras decoraciones. Además también realizara alisado de paredes y techos, así como montaje de pladur. Va a realizar las operaciones de tabiquería interior y colocación de falsos techos a base de placas de cartón-yeso fijadas a una estructura metálica.

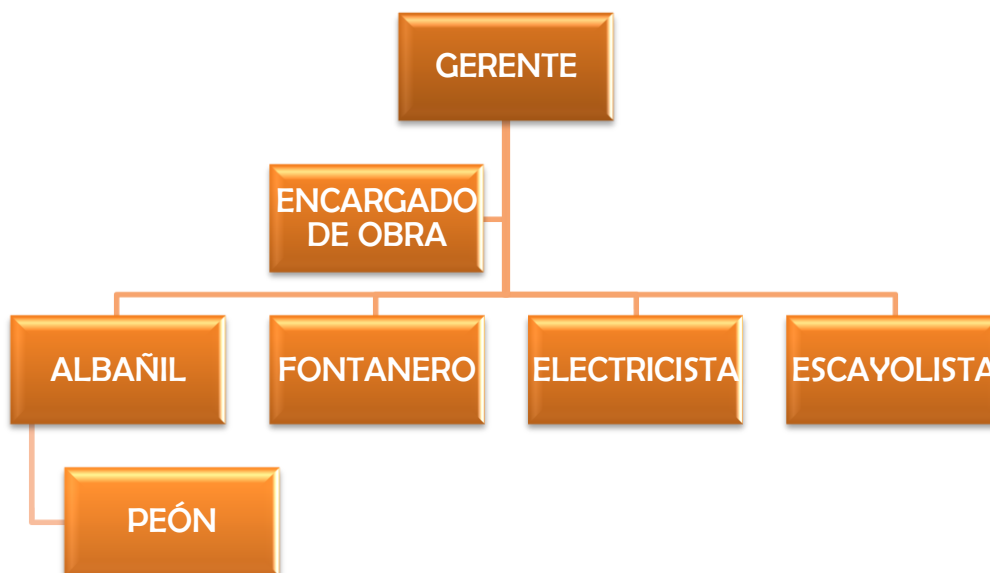
❖ Subcontrataciones

Se va a subcontratar los servicios de carpintería, carpintería metálica y pintura puesto que la empresa no va a contar con este tipo de empleados, ya que en el caso de los dos primero son oficios muy complejos que cuentan también con procesos de fabricación y montaje que nuestra empresa al ser de nueva creación todavía no va a poder asumir. Por último los servicios de pintura también se van a subcontratar si es necesario ya que suelen ser casos muy esporádicos en los que se realizan este tipo de trabajos en una empresa de reformas.

**5.5 Organigrama**

Con el organigrama se puede ver gráficamente la estructura jerárquica de la empresa y los diferentes puestos de trabajo. Una buena organización jerárquica va a proporcionar una estabilidad dentro de la empresa y facilitar una buena gestión del negocio y también del equipo humano.

ILUSTRACIÓN 4. ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaboración propia, 2017

Como se observa en el organigrama, la empresa va a estar dirigida por el gerente, que en este caso será el socio mayoritario. A continuación estará el



encargado de obra, que es el socio minoritario y el que se va a encargar de coordinar al resto de trabajadores que son el albañil, el fontanero, el electricista y el escayolista. Y por último el peón, que va a seguir las ordenes que le indique el albañil.

### **5.6 Política retributiva**

La política retributiva hacer referencia a las retribuciones que van a recibir los empleados en función de sus contribuciones, de sus habilidades y competencias dentro de la organización y de su valor de mercado. Tiene que ser capaz de influir sobre las decisiones de los empleados en temas como su permanencia o no en la empresa, también tiene que generar compromiso con la empresa, implicarse en los programas de formación de los empleados y buscar la satisfacción de los clientes para de ese modo lograr mayores grados de eficiencia en la organización.

A continuación se va a detallar la política retributiva llevada a cabo por la empresa de reformas.

En primer lugar hay que decir que el horario de Reformas C.M. Cunha va a ser de 8h a 13h y de 15h a 18h, siendo la jornada laboral total de ocho horas. Y los días de trabajo serán de lunes a viernes.

El salario de aplicación a cada uno de los miembros de la organización va a ser como mínimo el previsto en el convenio colectivo de la construcción para cada una de las categorías correspondientes, en función del puesto que ocupan.

A continuación en la siguiente tabla se presenta la clasificación del personal a efectos retributivos.

TABLA 3. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL A EFECTOS RETRIBUTIVOS (SEGÚN CONVENIO COLECTIVO)

PERSONAL	CATEGORIA PROFESIONAL	SALARIO BRUTO ANUAL	SALARIO BRUTO MENSUAL (14 pagas)
Gerente	<i>grupo 8, nivel II</i>	17.751,59 €	1.267,97 €
Encargado de obra	<i>grupo 6, nivel IV</i>	17.230,80 €	1.230,77 €
Albañil	<i>grupo 4, nivel VII</i>	16.478,12 €	1.177,01 €
Peón	<i>grupo 2, nivel XI</i>	15.525,45 €	1.108,96 €
Fontanero	<i>grupo 4, nivel VII</i>	16.478,12 €	1.177,01 €
Electricista	<i>grupo 4, nivel VII</i>	16.478,12 €	1.177,01 €
Escayolista	<i>grupo 4, nivel VII</i>	16.478,12 €	1.177,01 €

FUENTE: Elaboración propia, 2017

Según la tabla se puede observar que los trabajadores de la empresa van a ser siete. Esta cifra es la inicial, la que va a haber en la etapa de inicio del negocio. Se puede ir ampliando en función de las necesidades de mano de obra que existan en el futuro, o de manera ocasional para determinados trabajos.

A partir de los salarios base que aparecen en el convenio se ha tenido en cuenta la experiencia de los profesionales de la construcción que se van a contratar y se ha elaborado otra tabla con el salario definitivo que van a recibir todos los empleados en la empresa.

TABLA 4. POLÍTICA RETRIBUTIVA DE "REFORMAS C.M. CUNHA"

PERSONAL	SALARIO BRUTO MENSUAL (14 pagas)	SALARIO BRUTO ANUAL
Gerente	1.900,00 €	26.600,00 €
Encargado de obra	1.625,00 €	22.750,00 €
Albañil	1.450,00 €	20.300,00 €
Peón	1.300,00 €	18.200,00 €
Fontanero	1.450,00 €	20.300,00 €
Electricista	1.450,00 €	20.300,00 €
Escayolista	1.450,00 €	20.300,00 €

FUENTE: Elaboración propia, 2017

# CAPÍTULO 6

## Plan de marketing



## 6. PLAN DE MARKETING

### 6.1 Segmentación del mercado y publico objetivo

La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños que tengan características y necesidades semejantes para de esta forma conocer realmente a los consumidores, y de este modo aumentar su satisfacción, y aumentar la precisión del marketing.

Se pueden distinguir varios criterios de segmentación del mercado como son los demográficos, los geográficos, los psicográficos y el estilo de vida. Todos estos van a ser clave para poder definir el mercado objetivo, o lo que es lo mismo, para ver el publico objetivo al que van a ir dirigidos los servicios y poder desarrollar bien las políticas de marketing mix.

Por tanto con el análisis de estos criterios de segmentación se va a poder conocer cuál va a ser el público objetivo al que va a estar dirigida nuestra empresa de reformas de la construcción.

A continuación se van a describir los criterios citados anteriormente.

- Criterios demográficos

Estos hacen referencia a la edad, renta per cápita, educación, sexo, ocupación o nacionalidad.

Nuestros servicios están dirigidos a personas que superen la mayoría de edad, ya que dispondrán de recursos económicos y por ello de un espacio (sea local, vivienda etc.) que reparar y reformar. La renta per cápita no es necesario que sea elevada ya que cada cliente podrá invertir en la reforma lo que considere necesario y sea acorde a sus gustos y necesidades.

En cuanto a la educación, sexo o nacionalidad son factores que no van a determinar nuestro público objetivo, ya que la empresa está abierta a cualquier cliente independientemente de su nacionalidad, sexo o educación.

Por último la ocupación tampoco va a afectar a nuestro público objetivo, pero sí que va a ser importante que el cliente tenga un empleo, para así poder tener recursos económicos con los que afrontar los costes de la obra.

- Criterios geográficos

Hacen referencia a la ubicación del negocio en el mercado.

En este caso, la empresa va a estar localizada concretamente en el municipio del Alfafar, pero los servicios se van a ofrecer a los habitantes de la provincia de Valencia en general. La elección de la localización se ha hecho porque es una zona que ese encuentra en crecimiento por su gran zona comercial que está en creación en estos últimos años, además se trata de un pueblo con la existencia de muchas casa antiguas que antes o después habrá que reparar y reformar.

No se va a descartar el desplazamiento fuera de Valencia de manera puntual para la realización de algún trabajo.

De modo que este será el público objetivo al que la empresa se dirigirá, en cuanto a la localización se refiere.

- Criterios psicográficos

Son los que indican los valores y el modo de pensar de los clientes.

La empresa va a estar enfocada para clientes que prioricen el respeto, tengan buen gusto y se preocupen y busquen la calidad.

- Estilo de vida

Hace referencia a los intereses de los clientes y sus opiniones.

En este sentido, la empresa va a estar dirigida tanto para personas que realicen un cambio en sus viviendas o locales por necesidad, como a aquellas que sean más innovadoras y les guste estar al día en el tema de la decoración y tendencias en el hogar o cualquier otro espacio.

En resumen, el público objetivo al que se dirige nuestra empresa es aquel que está localizado en la provincia de Valencia, que tiene un poder adquisitivo medio y que sabe apreciar la calidad de los servicios que ofrecemos, así como estar dispuesto a innovar y dejarse aconsejar por nuestros expertos. No existe un rango de edad determinado ya que va dirigido a todo tipo de público que sea capaz, como se ha dicho anteriormente, de poder afrontar el gasto que la obra conlleva.

## 6.2 Estrategia del servicio

En este apartado se va a realizar una descripción del servicio desde el punto de vista del marketing, ya que es una decisión muy importante el saber qué tipo de servicio se va a ofrecer a nuestro mercado objetivo y así poder diseñarlo

Existen tres niveles de servicios diferenciados que son:

- Servicio esencial: es saber que buscan básicamente los clientes, cuales son las necesidades que va a cubrir nuestro servicio.
- Servicio perceptible: incluye el servicio esencial más unos atributos básicos que se le añaden. Los atributos son el personal de la empresa, los tiempos de espera, el tiempo de suministro, el nivel de calidad, el proceso y la estrategia de la marca.
- Servicio incrementado: es el nivel máximo de excelencia donde se busca la máxima calidad, ya que esto es lo que primero entra por los ojos al cliente y se recuerda mucho mas que le precio.

Para nuestra empresa estos tres niveles se definen de la siguiente manera:

### *Servicio esencial*

La empresa se va a dedicar a la reforma en cocinas, baños y hogar en general, así como trabajos de fontanería, electricidad, carpintería, etc. Estará dedicada a la reforma integral o parcial dentro del hogar, además de locales comerciales y comunidades de vecinos.

### *Servicio perceptible*

En cuanto al personal de la empresa hay que decir que todos los empleados son profesionales con años de experiencia en el sector y altamente cualificados, por lo tanto van a saber afrontar cualquier tipo de trabajo que se les plantee. En caso de ser necesario, se les va a ofrecer cursos de formación en el oficio para así poder desempeñar un trabajo de calidad.

Los tiempos de espera irán en función de la cantidad de trabajos pendientes en el momento. Primeramente se le dará el presupuesto de la obra al cliente y en el momento que lo acepte, se pactara con él una fecha de inicio de las obras, para que de este modo el cliente sepa cuál va a ser su tiempo de espera. A su

vez, se le comunicara cual será el plazo en que tendrá la obra finalizada. En ocasiones es difícil prever con exactitud cuál va a ser la fecha de fin de los trabajos, ya que puede surgir cualquier imprevisto que en un inicio no se tenía contemplado. Por tanto siempre se le dará una fecha aproximada con un margen de cinco días.

El nivel de calidad de los trabajos realizados es siempre el óptimo. Se van a satisfacer todas las necesidades de los clientes y se van a llevar a cabo todas sus peticiones. Además se les va a aconsejar ofreciéndoles la mejor solución a su problema. Los materiales ofertados siempre van a ser de buena calidad, y solamente se cambiarán si el cliente lo solicita por un tema económico o cualquier otro aspecto.

En el proceso que se va a llevar a cabo de la reforma en cuestión, se garantiza la calidad del servicio y la profesionalidad de los empleados.

Por último, la estrategia de marca que se va a seguir es un nombre sencillo, donde se hace referencia al socio mayoritario de la empresa, lo que da sensación de una empresa familiar donde se presupone un trato cercano y de confianza con los clientes. Estos es lo que se pretende, además de un logotipo que llame la atención por su sencillez.

#### *Servicio incrementado*

La empresa dispondrá de hojas de reclamaciones para que el cliente pueda quejarse en todo momento de lo que considere oportuno. Además se podrán realizar unos breves cuestionarios de satisfacción si el cliente lo desea para así valorar la opinión de estos.

### **6.3 Estrategia de precios**

El precio hace referencia al valor monetario que se le da, en este caso al servicio que ofrecemos. Es lo que los consumidores tienen que dar a cambio para satisfacer sus deseos o necesidades. Es un factor muy importante a la hora de establecer la estrategia del negocio ya que va a influir de manera directa sobre el beneficio de la empresa, determina la imagen que tienen los clientes sobre el negocio, es un estímulo para la demanda y sirve de instrumento frente a la competencia.



Además, es una variable que sirve para posicionar la empresa en el mercado, ayuda a crear la imagen comercial. Es la variable comercial con más influencia sobre las ventas del negocio.

Es el único elemento del marketing mix que va a generar ingresos a la empresa, ya que los demás únicamente van a producir costes. A pesar de esto, todos van a contribuir en el beneficio de la organización.

Teniendo en cuenta todos estos factores, se han establecido los precios de los trabajos que se van a realizar en cualquiera de las reformas que se lleven a cabo. Para el cálculo de los mismos se ha tenido en cuenta los costes de cada tarea a realizar, además se han tenido en cuenta los precios de la competencia más directa para de este modo entender a qué precio podría ofrecerse el servicio.

TABLA 5. PRECIOS DE LOS TRABAJOS A REALIZAR

TAREA	PRECIO
contenedor para desescombro	150 €
derribo de alicatado y pavimento y colocación	30€/m <sup>2</sup>
derribo de tabiques	11€/m <sup>2</sup>
alicatado rectificado o porcelánico a junta recta o cartabón	35€/m <sup>2</sup>
alzado de tabiquería del 4	19€/m <sup>2</sup>
alzado de tabiquería del 7	21€/m <sup>2</sup>
alzado de tabiquería del 9 y 11	23€/m <sup>2</sup>
lucido de yeso a buena vista	12€/m <sup>2</sup>
lucido de yeso mestreado	15€/m <sup>2</sup>
lucido de barrecha a buena vista	12€/m <sup>2</sup>
lucido de barrecha mestreado	15€/m <sup>2</sup>
colocación de ventanas sin cajón	90€/unid
colocación de ventanas quitando cajón	110€/unid
colocación de plato de ducha	70 €
colocación de pavimento	19€/m <sup>2</sup>
colocación de pavimento a cartabón o rectificado	23€/m <sup>2</sup>
colocación de casonetos	220€/unid
regatas fontanero y electricista en baños y cocinas	100 €
falcado de cajas y regatas lucidas	20€/hora
falcado de premarcos de puertas de paso	75 €
colocación de rodapié	7€/ml
hora de oficial	23 €

hora de peón	15 €
punto de luz con mecanismo, cableado y cajas	35€/unid
punto de desagüe, agua fría y montaje en lavadora o lavavajillas	110 €
punto de desagüe, agua fría, agua caliente y montaje en fregadero o lavadero	120 €
punto de agua fría, agua caliente y montaje de calentador de gas	120 €
punto de montaje de chimenea de aluminio para gas	95 €
punto de desagüe, agua fría, agua caliente y montaje en calentador eléctrico	120 €
punto de desagüe, agua fría, agua caliente y montaje en lavabo, bidé, ducha o bañera	120 €
punto de desagüe, agua fría y montaje en inodoro	120 €
emplazamiento de contador de agua con montaje incluido	140 €
ramal de agua fría desde contador a llave de paso general, montaje incluido (máx. 10m de tubería)	160 €
ramal de distribución de agua fría y caliente para cocina, baño o aseo con montaje incluido, de 5 a 8m	100 €
llave de paso en cuarto húmedo con embellecedor mando oculto hasta 3m de instalación	50 €
emplazamiento para descalcificadora, incluye llaves by-pass y 2 desagües, sin filtro de impurezas	240 €
emplazamiento de contador de gas natural	150 €
punto de gas natural para caldera, calentador o encimera	120 €
punto de gas butano	65 €
boletín de gas natural	150 €
boletín de instalación y tramitación de agua, alta no incluida	140 €
boletín de electricidad	150 €

FUENTE: Elaboración propia, 2017

## 6.4 Estrategia de promoción y distribución

### Promoción

La emplean las empresas para comunicar información sobre sus productos y servicios y persuadir a los clientes para que compren. Una vez diseñado el servicio y establecido el precio hay que transmitirlo a los clientes reales y potenciales.

Existe el mix promocional que es una combinación específica de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas que se utiliza en las empresas para alcanzar los objetivos de publicidad y de marketing.

A continuación se van a detallar cada uno de los aspectos del mix promocional para nuestra empresa.

- Publicidad

Se entiende por publicidad la comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes y servicios de una empresa. Es cara y puede utilizarse para construir la imagen de la organización. Si es efectiva puede llegar a disparar las ventas rápidamente.

Tiene los siguientes objetivos según el punto de vista nuestra empresa:

- conocimiento: puesto que la empresa de reformas es de nueva creación se pretende darla a conocer al mayor número de personas posibles.
- agrado: una vez se haya conseguido el objetivo anterior, lo que más importa es que a la gente le gusten los trabajos realizados, y por lo tanto que quiera volver a contar con nuestros servicios.
- compra: este objetivo hace referencia al punto anterior, es decir, si se consigue ofrecer un servicio de calidad y a un precio razonable se conseguirá que las ventas aumenten.

El mensaje que se quiere transmitir a los posibles clientes potenciales es “Reformas con personalidad propia y calidad garantizada”. Eso es debido a que los clientes hoy en día buscan poder realizar una reforma a su gusto, aunque aconsejados por los profesionales y con la mejor calidad.

Una vez diseñado el mensaje, es necesario el empleo de una serie de medidas tales, que hagan conseguir los objetivos que nos habíamos planteado.

- *Tarjetas de visita*: mediante las tarjetas de visita lo que se pretende es que los clientes puedan identificar el negocio, donde está ubicado y como pueden ponerse en contacto con nosotros. Además aparecerá la dirección de la página Web, donde podrá conocer todos los servicios ofertados. En definitiva es una forma de identificación para nuestros clientes.

ILUSTRACIÓN 5. TARJETA DE VISITA "REFORMAS C.M. CUNHA"



FUENTE: Elaboración propia, 2017

- *Entrega de folletos:* En los que se especifique que tipo servicios se ofrecen y donde está ubicada. La entrega se llevará a cabo por las zonas de alrededor.
- *Página Web:* En la que los clientes podrán encontrar de forma detallada los servicios que ofrecemos y fotos de trabajos realizados por los profesionales contratados. Sin duda este será el medio más caro, ya que su realización se encarga a una persona especializada.
- *Redes sociales:* estas redes sociales como Facebook o Twitter, están teniendo un gran éxito, y es que la inscripción es gratuita, por lo que es una buena alternativa como medio para darse a conocer. Es una herramienta muy útil puesto que ofrece la posibilidad de encontrar y establecer una relación más personalizada y dinámica con nuestro público objetivo.
- *Anuncios en la radio:* se realizará un spot publicitario lo más llamativo posible para que impacte en los clientes y les atraiga. Este medio suele ser escuchado por bastante gente ya sea en el coche, en el lugar de trabajo, etc., por lo que es un medio masivo que permite llegar a un gran número de posibles clientes sin la necesidad de desembolsar gran cantidad de dinero, como ocurre en un spot televisivo.
- Venta personal

Es una forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.

La venta personal debe ser un elemento muy importante en la empresa ya que existe continuo contacto con el cliente. Hay que aprovechar este factor para intentar promocionar el servicio.

Como se trata de una nueva empresa, en la primera toma de contacto con los clientes se debe dar una buena impresión para que éstos quieran repetir. Se debe ser lo más educado y servicial posible, anticiparse a las necesidades de los consumidores y aconsejarles en su decisión final.

Para conseguir con eficacia y eficiencia la venta personal, es necesario una preparación adecuada de los trabajadores, no solo deben tener cualidades comunicativas y buena presencia sino también deben tener un amplio conocimiento de los trabajos que van a realizar para poder aconsejar en la medida de lo posible a los consumidores.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los seis pasos siguientes:

1. Preparación adecuada. Requiere conocer las características del servicio y de las necesidades de los clientes, además de las características particulares del sector.
2. Detección de los posibles clientes: Para ello se ha definido el público objetivo al cual nos dirigimos, de este modo resulta muy sencillo identificarlo.
3. Contacto inicial con los clientes: Este punto es muy importante en el momento en el que se pone en funcionamiento la empresa.
4. Exposición de los argumentos de venta: Esto hace referencia a saber vender el producto, contar con todas las cualidades y saber responder a las preguntas de los clientes.
5. Cierre de venta: En este caso el cierre se da cuando el cliente acepta el presupuesto y los profesionales empiezan con los trabajos.
6. Actividades de seguimiento: Hay que asegurarse de que al cliente le ha gustado el trabajo realizado. Esto se consigue mediante la calidad y el buen hacer y profesionalidad de los trabajadores.

- Promoción de ventas

Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Con motivo de la nueva apertura y para ganar clientes potenciales, se realizarán descuento en los trabajos a realizar a los primeros clientes que soliciten los servicios.

- Relaciones públicas

Mediante las relaciones públicas se intenta crear buenas relaciones con el público objetivo. Gracias a una comunicación favorable se conseguirá una buena imagen del negocio.

Al tratarse de una empresa de reformas, se debe tener presente que una de las mejores herramientas para captar nuevos clientes serán los propios clientes, el boca a boca entre ellos, por ello tanto el encargado de obra como el gerente harán labores de relaciones públicas, intentando crear un ambiente agradable y familiar, propiciando de esta manera una mayor satisfacción de los clientes y que hagan una buena propaganda.

## **Distribución**

Hace referencia a la manera que se hace entrega del producto o servicio a los clientes.

Existen dos tipos de canales de distribución, el canal directo y el indirecto, la diferencia entre ellos es que en el directo no existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final, y en el indirecto si los hay. En este caso se trata de un canal de distribución directo, puesto que los clientes solicitan directamente a la empresa los trabajos que quieren que se les realice.

El cliente tiene diferentes vías para ponerse en contacto con la empresa:

-Vía convencional: el cliente acude al almacén para solicitar información y pedir presupuesto de los trabajos que quiere que se le realicen.

-Vía telefónica: mediante esta vía puede solicitar un presupuesto o pedir directamente lo que necesita hacer.

Por otra parte, la entrega del trabajo se realizara siempre de la misma manera. Los clientes verán la obra finalizada siempre limpia y aseada, para ellos los profesionales deberán trabajar siempre con la misma calidad y profesionalidad, y el trato debe ser agradable, cordial y personalizado. Con esto se consigue fidelizar a los clientes, y que cuando éstos repitan perciban el servicio igual o mejor, pero nunca peor.





# CAPÍTULO 7

## Análisis económico-financiero



## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

### 7.1 Plan de inversión y financiación

En este apartado se va a reflejar el destino que se le va a dar a unos determinados fondos financieros, para así poder obtener los recursos necesarios para poder llevar a cabo el negocio.

Se va a realizar un análisis de la inversión necesaria para poder empezar la actividad de nuestra empresa, así como la manera en que se va a poder financiar esta inversión.

#### **Inversión**

A pesar de ser una empresa de servicios, la inversión inicial va a ser un poco elevada, eso es debido, como se va a detallar a continuación, a la maquinaria y vehículos que van a ser necesarios, además de la compra del local.

Estas inversiones representan una inversión a largo plazo y es una parte de la inversión global de la empresa, se trata de los activos necesarios para que se pueda desarrollar la actividad.

A continuación se van a detallar cada una de ellas:

- Construcciones: el local donde se va a ubicar la empresa tiene una superficie de 105m<sup>2</sup> y su coste total es de 43.000€. Además, se va a realizar una reforma en el local para dividirlo en dos estancias y así crear la oficina. El coste total de la reforma asciende a 1.500€. Por tanto el valor total de las construcciones será de 44.500€.
- Mobiliario de oficina: esto hace referencia a todo el mobiliario de oficina necesario para el acondicionamiento del despacho. Consta de elementos tales como mesa de oficina, sillas de despacho, estanterías, cajoneras, ordenador, etc. El coste total asciende a 1.880€.
- Aplicaciones informáticas: aquí se incluyen todos los programas ofimáticos necesarios para el funcionamiento de la empresa. El coste total asciende a 350€.

- Imagen de la empresa: es una parte muy importante, incluye aspectos como las tarjetas de visita, folletos, la página web, el anuncio en la radio y el cartel en la puerta del local. El coste total asciende a 1.670€.
- Elementos de transporte: se van a adquirir tres furgonetas, dos de ellas de tamaño más pequeño para el electricista y el fontanero y otra más grande para los albañiles. Las tres serán furgonetas de carga. El coste total de las tres furgonetas asciende a 42.690€.
- Maquinaria: dentro de este apartado se incluye toda la herramienta necesaria para los profesionales, como por ejemplo maquina taladradora, radial, taladro, cortadora de azulejos, andamios, herramienta de mano, hormigonera, etc. El coste total asciende a 2.870€.

En la siguiente tabla se resumen todas las inversiones de la empresa.

TABLA 6. INVERSIONES NECESARIAS

INVERSIONES	COSTE
Construcciones	44.500 €
Mobiliario de oficina	1.880 €
Aplicaciones informáticas	350 €
Imagen de la empresa	1.670 €
Elementos de transporte	42.690 €
Maquinaria	2.870 €
<b>TOTAL</b>	<b>93.960 €</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

## **Financiación**

La financiación es importante en la creación de una empresa. En este apartado se va a determinar de dónde se va a obtener el dinero necesario para hacer frente a la inversión realizada y a los gastos que irán surgiendo con el inicio de la actividad.

Ambos socios han llegado a un acuerdo de aportar ambos dos una cantidad de 30.000€, los cuales serán aportados en partes diferentes. El socio mayoritario y

gerente de la empresa va a aportar una cantidad de 20.000€, mientras que el socio minoritario aporta 10.000€.

Aun así se va a recurrir a la financiación ajena mediante un préstamo solicitado al banco. La cantidad solicitada va a ser 70.000€ y el tipo de interés es del 6.95% anual. El periodo de devolución se estima en 10 años y se va a calcular con el método de amortización francés, donde las cuotas son constantes cada año y los intereses van descendiendo a medida que se extingue la deuda.

En la siguiente tabla se muestra todos los detalles del préstamo.

TÁBLA 7. CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

Año	Cuota	Intereses	Capital amortizado	Amortización acumulada	Capital pendiente
0					70000,00
1	9943,40	4865,00	5078,40	5078,40	64921,60
2	9943,40	4512,05	5431,35	10509,75	59490,25
3	9943,40	4134,57	5808,83	11240,18	53681,41
4	9943,40	3730,86	6212,54	12021,38	47468,87
5	9943,40	3299,09	6644,32	12856,86	40824,55
6	9943,40	2837,31	7106,10	13750,41	33718,46
7	9943,40	2343,43	7599,97	14706,07	26118,49
8	9943,40	1815,23	8128,17	15728,14	17990,32
9	9943,40	1250,33	8693,08	16821,24	9297,24
10	9943,40	646,16	9297,24	17990,32	0,00

FUENTE: Elaboración propia, 2017

## 7.2 Balance de situación previsional

El balance de situación representa contablemente la situación económica y financiera del negocio en un momento concreto. En el deben figurar de forma ordenada y equilibrada tanto los bienes y derechos que posee la empresa como el capital y las obligaciones a que está comprometida.

Está integrado por dos grandes grupos que son:

- ✦ Activo: son todos aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar beneficio en el futuro. Son un recurso o bien económico propiedad de un negocio.
- ✦ Pasivo y Patrimonio Neto: el primero está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones. Representan obligaciones para la empresa surgidas a partir de sucesos pasados. Por lo que respecta al Patrimonio Neto, es la diferencia entre los activos y pasivos de la empresa, está formado entre otras cosas por las aportaciones de los socios.

La suma de todas las partidas del Pasivo y Patrimonio Neto ha de cuadrar siempre con la suma de todas las partidas del Activo.

En las siguientes tablas se va a analizar cuáles son las principales masas que conforman tanto el activo y el pasivo del escenario esperado, y cuál es su evolución para un horizonte de 3 años. En los anexos se encontrará el balance para los otros posibles escenarios, pesimista y optimista.

TABLA 8. ACTIVO PREVISIONAL ESCENARIO ESPERADO A 3 AÑOS VISTA

ACTIVO	2018	2019	2020
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	85983,97	78727,94	71471,92
<b>Inmovilizado intangible</b>	1040,00	780,00	520,00
Aplicaciones informáticas	1300,00	1300,00	1300,00
Amortizaciones	260,00	520,00	780,00
<b>Inmovilizado material</b>	84943,97	77947,94	70951,92
Construcciones	43000,00	43000,00	43000,00
Maquinaria	2870,00	2870,00	2870,00
Mobiliario	1880,00	1880,00	1880,00
Elementos de transporte	42690,00	42690,00	42690,00
Reformas	1500,00	1500,00	1500,00
Amortizaciones	6996,03	13992,06	20988,08
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	83515,00	87033,42	94565,20
<b>Existencias</b>	48000,00	50400,00	52800,00
<b>Tesorería</b>	35515,00	36633,42	41765,20
<b>TOTAL ACTIVO</b>	169498,97	165761,36	166037,12

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 9. PASIVO PREVISIONAL ESCENARIO ESPERADO A 3 AÑOS VISTA

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	99498,97	100839,76	106546,88
<b>Fondos propios</b>	99498,97	100839,76	106546,88
Capital	100000,00	100000,00	100000,00
Resultados de ejercicios anteriores		-501,03	1340,79
Resultado del ejercicio	-501,03	1340,79	5206,09
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>64921,60</b>	<b>59490,25</b>	<b>53681,41</b>
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>64921,60</b>	<b>59490,25</b>	<b>53681,41</b>
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	64921,60	59490,25	53681,41
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5078,40</b>	<b>5431,35</b>	<b>5808,83</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>5078,40</b>	<b>5431,35</b>	<b>5808,83</b>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5078,40	5431,35	5808,83
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>169498,97</b>	<b>165761,36</b>	<b>166037,12</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

Para realizar un mejor análisis del balance de situación se van a calcular los porcentajes que representa cada grupo patrimonial en relación al total del activo. Esto es lo que se denomina un análisis vertical con el que se pretende obtener mayor relatividad y objetividad en el análisis.

TABLA 10. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE DE SITUACIÓN PREVISTO

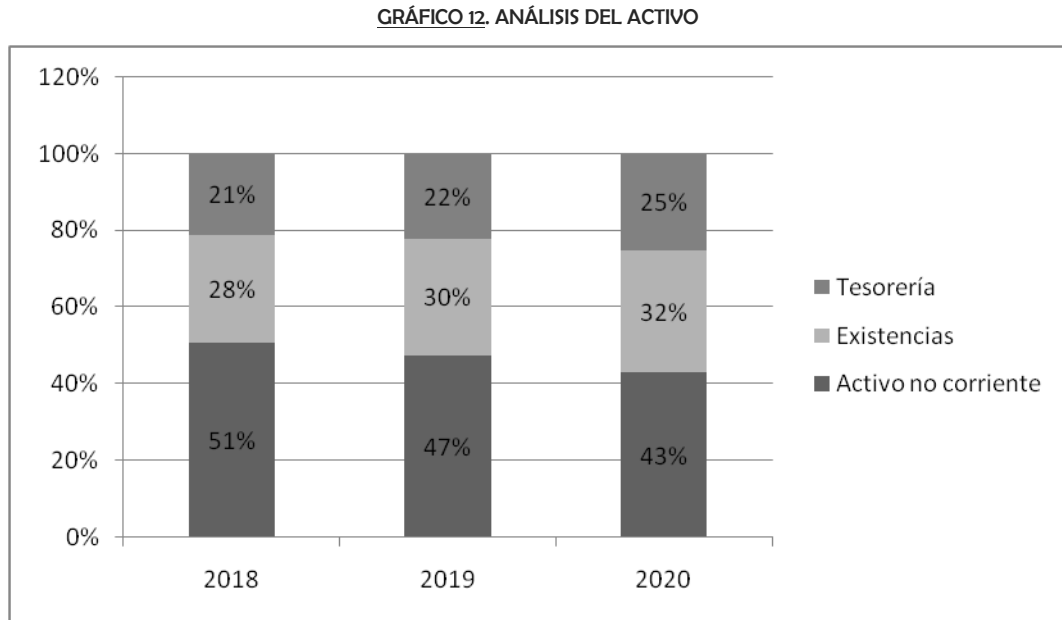
	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2020</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>85983,97</b>	<b>51%</b>	<b>78727,94</b>	<b>47%</b>	<b>71471,92</b>	<b>43%</b>
Inmovilizado intangible	1040,00	1%	780,00	0%	520,00	0%
Inmovilizado material	84943,97	50%	77947,94	47%	70951,92	43%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>83515,00</b>	<b>49%</b>	<b>87033,42</b>	<b>53%</b>	<b>94565,20</b>	<b>57%</b>
Existencias	48000,00	28%	50400,00	30%	52800,00	32%
Tesorería	35515,00	21%	36633,42	22%	41765,20	25%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>169498,97</b>	<b>100%</b>	<b>165761,36</b>	<b>100%</b>	<b>166037,12</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>99498,97</b>	<b>59%</b>	<b>100839,76</b>	<b>61%</b>	<b>106546,88</b>	<b>64%</b>
Fondos propios	99498,97	59%	100839,76	61%	106546,88	64%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>64921,60</b>	<b>38%</b>	<b>59490,25</b>	<b>36%</b>	<b>53681,41</b>	<b>32%</b>
Deudas a largo plazo	64921,60	38%	59490,25	36%	53681,41	32%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5078,40</b>	<b>3%</b>	<b>5431,35</b>	<b>3%</b>	<b>5808,83</b>	<b>3%</b>
Deudas a corto plazo	5078,40	3%	5431,35	3%	5808,83	3%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>169498,97</b>	<b>100%</b>	<b>165761,36</b>	<b>100%</b>	<b>166037,12</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

En referencia al activo, se puede observar que sobre todo a partir del segundo año más del 50%, pertenece al activo corriente y más concretamente al disponible que se va incrementando con el paso de los años. Esto quiere decir que hay suficiente efectivo para poder hacer frente a las posibles deudas. En

cuanto al activo no corriente, se ve reducido con el paso del tiempo debido a la pérdida de valor por las amortizaciones.

En el siguiente grafico se detalla de manera más explícita.



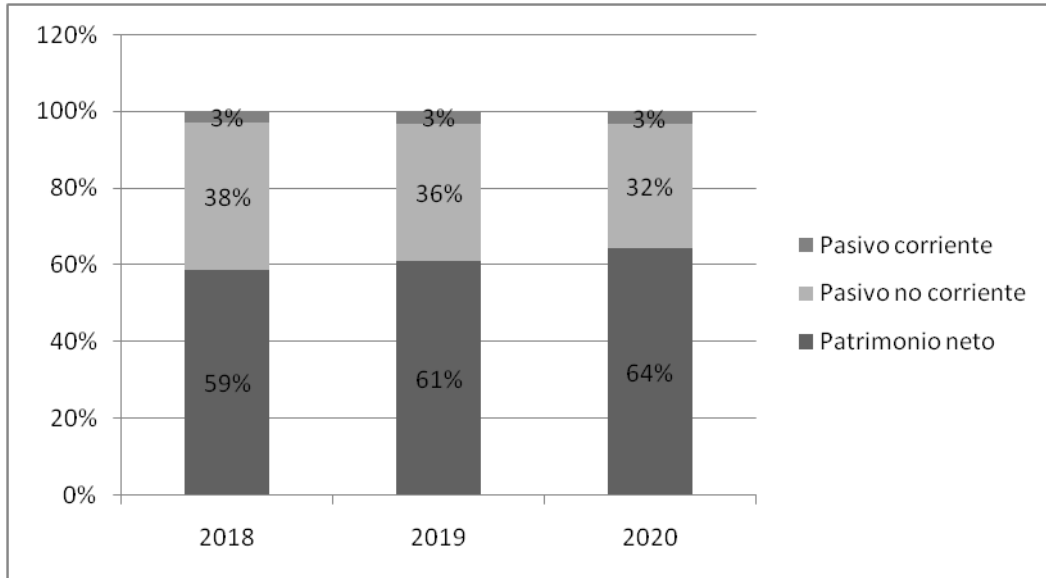
FUENTE: Elaboración propia, 2017

El pasivo y patrimonio neto, se puede apreciar que está compuesto prácticamente por patrimonio y pasivo no corriente, lo que significa que las deudas a corto plazo son reducidas, aunque con el préstamo solicitado para no tener problemas de funcionamiento al comienzo de la actividad acarrear un activo no corriente elevado. Se puede observar también que el patrimonio neto se incrementa a lo largo de los 3 años, esto es así por el resultado positivo de la empresa durante este periodo, a pesar de las pérdidas que se producen el primer año.

En el siguiente gráfico se puede observar mejor la situación del patrimonio neto y pasivo.



GRÁFICO 13. ANÁLISIS DEL PASIVO



FUENTE: Elaboración propia, 2017

El fondo de maniobra va a indicar si la empresa va a poder hacer frente a sus deudas más inmediatas con sus activos más líquidos, o lo que es lo mismo, si va a ser capaz de satisfacer sus inversiones a largo plazo con sus recursos propios.

En la siguiente tabla se puede ver el resultado para los 3 primeros años.

TABLA 11. FONDO DE MANIOBRA

FONDO DE MANIOBRA	2018	2019	2020
AC-PC	78436,60	81602,07	88756,37

FUENTE: Elaboración propia, 2017

En este caso el fondo de maniobra es positivo, por lo tanto nuestra empresa va a poder hacer frente a sus deudas más inmediatas con sus activos más líquidos. Esto significaría que hay un equilibrio económico financiero, pero en este caso al ser el fondo de maniobra mayor que el pasivo corriente quiere decir que probablemente nos encontremos en una situación de ociosidad en la que haya un exceso de activos líquidos. Para subsanar esa situación se debería evaluar la conveniencia de reducir existencias, realizable o efectivo.

### 7.3 Cuenta de resultados previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias muestra el resultado económico de la empresa y proporciona información sobre su gestión. Refleja el resumen de todos los ingresos y gastos de una sociedad durante un ejercicio económico.

Al realizar un análisis de las cuentas de resultados previsionales se podrá optimizar la evolución del resultado que en un futuro tendrá la empresa. Gracias a este análisis se va a poder evaluar a la empresa y poder tomar decisiones a largo plazo. Se puede conocer como se está gestionando la empresa y de qué forma se puede mejorar.

En este caso, al igual que anteriormente se muestra el estudio para un horizonte temporal de 3 años, y está centrado en el escenario que se espera tener o lo que es lo mismo para el escenario realista.

TABLA 12. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ESCENARIO ESPERADO 3 AÑOS VISTA

	2018	2019	2020
Importe neto de la cifra de negocios	215440,00	219748,80	228538,75
Aprovisionamientos	48000,00	48960,00	49939,20
Gastos de personal	148750,00	151725,00	154759,50
Otros gastos de explotación	7070,00	5508,00	5508,00
Amortización del inmovilizado	7256,03	7256,03	7256,03
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	4363,97	6299,77	11076,02
Gastos financieros	4865,00	4512,05	4134,57
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-4865,00	-4512,05	-4134,57
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-501,03	1787,72	6941,45
Impuestos sobre beneficios		446,93	1735,36
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	-501,03	1340,79	5206,09

FUENTE: Elaboración propia, 2017

Como se puede observar en el primer año la empresa incurre en pérdidas, lo que es debido a los elevados gastos y la cifra de ventas todavía no muy elevada al ser el primer año de constitución.

Sin embargo en el segundo año ya empiezan a generarse beneficios y se incrementan en el tercer año. Esto es porque la cifra de ventas ya empieza a crecer y los gastos, tanto los de explotación como los financieros van disminuyendo.

A continuación se ofrece una cuenta de resultados más detallada para poder realizar un análisis de las partidas que la forman en mayor profundidad.

TABLA 13. CUENTA DE RESULTADOS PARA EL ANÁLISIS

	2018	%	2019	%	2020	%
Ventas	215440,00	100,00%	219748,80	100,00%	228538,75	100,00%
- coste de ventas	48000,00	22,28%	48960,00	22,28%	49939,20	21,85%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>167440,00</b>	<b>77,72%</b>	<b>170788,80</b>	<b>77,72%</b>	<b>178599,55</b>	<b>78,15%</b>
- otros gastos de explotacion	7070,00	3,28%	5508,00	2,51%	5508,00	2,41%
+ otros ingresos de explotacion	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>VAB</b>	<b>160370,00</b>	<b>74,44%</b>	<b>165280,80</b>	<b>75,21%</b>	<b>173091,55</b>	<b>75,74%</b>
- gastos de personal	148750,00	69,04%	151725,00	69,04%	154759,50	67,72%
<b>EBITDA</b>	<b>11620,00</b>	<b>5,39%</b>	<b>13555,80</b>	<b>6,17%</b>	<b>18332,05</b>	<b>8,02%</b>
- amortizaciones	7256,03	3,37%	7256,03	3,30%	7256,03	3,17%
<b>BAII</b>	<b>4363,97</b>	<b>2,03%</b>	<b>6299,77</b>	<b>2,87%</b>	<b>11076,02</b>	<b>4,85%</b>
+ ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
- gastos financieros	4865,00	2,26%	4512,05	2,05%	4134,57	1,81%
<b>BAI</b>	<b>-501,03</b>	<b>-0,23%</b>	<b>1787,72</b>	<b>0,81%</b>	<b>6941,45</b>	<b>3,04%</b>
- impuestos sobre beneficios		0,00%	446,93	0,20%	1735,36	0,76%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-501,03</b>	<b>-0,23%</b>	<b>1340,79</b>	<b>0,61%</b>	<b>5206,09</b>	<b>2,28%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

Como se puede observar en la tabla, la empresa genera pérdidas en el primer ejercicio, mientras que en los otros dos siguientes el resultado es positivo. En primer lugar las pérdidas del primer año se deben en mayor parte a los elevados gastos de personal, ya que son del 69% aproximadamente de la cifra de ventas, además de los aprovisionamientos que también ocupan buena parte de esta. Este es así porque el número de trabajadores es alto y los sueldos ocupan una buena parte de los beneficios ya que se trata en la mayoría de especialistas y cobran sueldos altos. Además, los aprovisionamientos también ocupan buena parte ya que la empresa necesita disponer de materiales para la elaboración de sus trabajos.

En el segundo año, el leve incremento de la cifra de ventas que se observa a simple vista y la disminución en el porcentaje sobre las ventas de los gastos de explotación y los gastos financieros, generan un resultado positivo, aunque muy escaso. Sin embargo en el tercer año la cifra del beneficio neto se ve incrementada en mayor medida por el mayor incremento de las ventas en ese año y consecuentemente la reducción en proporción de los gastos de

explotación y de personal, así como las amortizaciones y los gastos financieros.

En general, el margen bruto de la empresa es bastante alto y además su porcentaje respecto a las ventas incrementa cada año, lo que significa que el aumento de las ventas es mayor que el de los costes. También lo hace el valor añadido bruto, el EBITDA, el beneficio antes de intereses e impuestos y el beneficio antes de impuestos.

#### **7.4 Análisis de la rentabilidad**

En este punto se va a realizar un análisis tanto de la rentabilidad económica como de la financiera.

##### **❖ Rentabilidad económica**

La rentabilidad económica permite conocer la evolución y los factores que influyen en la productividad del activo. Hace referencia a la relación que existe entre el beneficio y los activos que han sido necesarios para generarlo.

Para su cálculo hay que dividir el beneficio antes de intereses e impuestos entre el total de activo de la empresa. A mayor valor, mayor será la productividad del activo.

Mediante su descomposición se puede estudiar el rendimiento a través de dos factores para ver a cual se debe su evolución. Estos dos factores son la rotación del activo y el margen de ventas. El primero mide la productividad del activo en cifra de ventas e informa si la empresa consigue la rentabilidad con una cifra de ventas elevada, para su cálculo hay que dividir la cifra de ventas entre el activo total. El segundo indica el beneficio obtenido por unidad monetaria vendida y se calcula dividiendo el beneficio antes de intereses e impuestos entre la cifra de ventas.

A continuación se muestra la tabla con los resultados obtenidos.

TABLA 14. RENTABILIDAD ECONÓMICA PARA UN ESCENARIO REALISTA

	2018	2019	2020
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	0,03	0,04	0,07
Rotación	1,27	1,33	1,38
Margen	0,02	0,03	0,05

FUENTE: Elaboración propia, 2017

Como se observa en la tabla, la rentabilidad económica va incrementando desde el ejercicio de 2018 hasta el de 2020, a pesar de esta evolución positiva las cifras son muy bajas. Este aumento se debe a la disminución de la cifra de activo y al incremento del beneficio antes de intereses e impuestos.

La rotación de activos es el factor que más influye en esta, lo que significa que la empresa tiene una cifra de ventas elevada pero el beneficio por cada unidad monetaria vendida es muy bajo. Esto es así ya que la empresa, como se ha dicho en apartado anteriores tiene unos costes muy altos de personal y de aprovisionamientos que hacen reducir mucho el beneficio.

Por lo tanto se puede decir que la empresa debe de mejorar su rentabilidad económica ya que a pesar de ser positiva y tener una evolución al alza, todavía no es lo suficientemente alta como para indicar buenos resultados.

#### ❖ Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera mide el beneficio de la empresa en relación a la inversión de los propietarios de la misma. Debe de ser al menos positiva o superior a las expectativas de los accionistas. Para su cálculo hay que dividir el resultado del ejercicio entre el patrimonio neto.

Para su análisis se puede descomponer en la rentabilidad económica (rotación y margen), apalancamiento financiero y efecto fiscal. El primer componente ya se ha explicado anteriormente.

El apalancamiento financiero relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona y debe ser superior a 1. Este a su vez está compuesto por dos ratios, el de cantidad de la deuda (activo/patrimonio neto) y el que evalúa el efecto de la carga financiera (BAI/BAII). El primero indica si la empresa se utiliza a ella misma como fuente de financiación y el segundo mide la carga de los gastos financieros.

Por último el efecto fiscal que evalúa el impacto del impuesto de sociedades sobre el resultado. Para su cálculo se divide el beneficio neto entre el beneficio antes de impuestos.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de cada uno de los componentes mencionados, además del total de la rentabilidad financiera.

TABLA 15. RENTABILIDAD FINANCIERA PARA UN ESCENARIO REALISTA

	2018	2019	2020
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	-0,01	0,01	0,05
Rotación	1,27	1,33	1,38
Margen	0,02	0,03	0,05
Apalancamiento	-0,20	0,47	0,98
activo/patrimonio neto	1,70	1,64	1,56
BAI/BAII	-0,11	0,28	0,63
Efecto fiscal	1,00	0,75	0,75

FUENTE: Elaboración propia, 2017

La evolución de la rentabilidad financiera es positiva y va mejorando con los años aunque es bastante insignificante. El primer año el beneficio de la empresa es negativo por lo tanto no existe rentabilidad financiera. Hay expectativas de que en el futuro y a medida que las ventas incrementen este ratio mejore por la tendencia que se observa.

El apalancamiento es menor que 1 para los tres ejercicios lo que significa que la utilización de la deuda no beneficia a la rentabilidad financiera de la empresa, además en el primer ejercicio es negativo. En cuanto al primer indicador señala que la empresa tiene una deuda muy baja por el elevado peso del patrimonio neto, además este ratio va disminuyendo lo que se debe a la disminución del activo y el incremento de los recursos propios. El segundo indicador el primer año es negativo por los resultados negativos del ejercicio y los otros dos años tiene evolución positiva por la disminución de los gastos financieros y el mayor incremento del resultado antes de intereses e impuestos.

Por último el efecto fiscal, el primer año es nulo, no se pagan impuestos porque los resultados son negativos. En el segundo y tercer ejercicio ya existe

presión fiscal, de 0.75, por lo que al ser tan próxima a 1 se puede decir que es muy baja.

### 7.5 Análisis de los ratios

En este apartado se van a analizar los principales ratios para diagnosticar en qué situación se encuentra la empresa de reformas.

#### ➤ Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez permiten conocer la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

TABLA 16. RATIOS DE LIQUIDEZ PARA UN ESCENARIO REALISTA

	2018	2019	2020
<b>Liquidez</b>	16,45	16,02	16,28
<b>Tesorería</b>	6,99	6,74	7,19
<b>Disponibilidad</b>	6,99	6,74	7,19

FUENTE: Elaboración propia, 2017

#### *Ratio de liquidez:*

Hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus pagos más inmediatos. Relaciona el activo corriente con el pasivo corriente. En este caso la liquidez es demasiado elevada, aunque disminuye del ejercicio 2018 al 2019, pero en el 2020 vuelve a crecer. Esto significa que pueden existir activos ociosos y haber una pérdida de rentabilidad de los mismos por culpa de tenerlos parados sin obtener beneficio alguno por ellos.

#### *Ratio de tesorería y de disponibilidad:*

Ambos ratios presentan los mismos valores, ya que no existe realizable. El primero relaciona el realizable mas el efectivo con el pasivo corriente, y el segundo relaciona el efectivo con el pasivo corriente. Se observa que en todos los años los valores son superiores a 1, por lo que en este sentido la liquidez de la empresa será excesiva para todos los ejercicios.

Con los resultados obtenidos a través de los ratios del balance, se tiene que tener muy en cuenta los activos de los que dispone la empresa para no

tenerlos ociosos y obtener una mayor rentabilidad. De modo que con el efectivo se podría llevar a cabo un estudio de inversiones para invertir el dinero disponible y obtener así algún beneficio, ya que esta es la masa patrimonial que hace que los ratios tengan ese valor tan positivo.

➤ Ratios de endeudamiento

Mediante el análisis de los principales ratios de endeudamiento se va a determinar si la empresa posee o no una adecuada estructura financiera. Por otro lado se podrá conocer cuál es la calidad y la cantidad de la deuda, y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera que representa ésta.

TABLA 17. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO PARA UN ESCENARIO REALISTA

	2018	2019	2020
<b>Endeudamiento</b>	0,413	0,392	0,358
<b>Autonomía</b>	1,421	1,553	1,791
<b>Solvencia</b>	2,421	2,553	2,791
<b>Calidad de la deuda</b>	0,073	0,084	0,098
<b>Gastos financieros sobre ventas</b>	0,023	0,021	0,018
<b>Coste de la deuda</b>	0,070	0,069	0,069
<b>Cobertura de los gastos financieros</b>	0,897	1,396	2,679

FUENTE: Elaboración propia, 2017

*Ratio de endeudamiento:*

Relaciona al pasivo corriente y al pasivo no corriente con el total de pasivo. En el primer año los datos indican que existe poca deuda pero es adecuada, sin embargo en el resto de los años existe una excesiva capitalización que aumenta en el tercer año. Esto es por la elevada aportación de los socios y la escasa deuda.

*Ratio de autonomía:*

Mide la capacidad de la empresa para financiarse. Relaciona el patrimonio neto con el pasivo corriente y el pasivo no corriente. Los datos corroboran lo dicho anteriormente en el ratio de endeudamiento. La deuda de la empresa es muy escasa y existe una alta autonomía, los capitales propios son muy elevados. En el primer año el dato refleja que existe una pequeña deuda generada por el



préstamo, pero en los años siguientes, los beneficios obtenidos y la reducción del préstamo generan estos resultados.

*Ratio de solvencia:*

Mide la capacidad de la empresa para hacer rente a la totalidad de sus deudas, también se le denomina "Distancia de la quiebra". Relaciona el activo con el pasivo corriente y el pasivo no corriente. Desde el primer año se observa que la empresa cuenta con una solvencia adecuada para hacer frente a sus deudas.

*Ratio de calidad de la deuda:*

Indica el tipo de deuda que posee la empresa, si es a largo o a corto plazo. Relaciona el pasivo corriente con el pasivo corriente y el pasivo no corriente. El coeficiente obtenido es bastante pequeño lo que indica que la mayor parte de la deuda es a largo plazo. Con el tiempo este resultado aumenta ya que las deudas a largo plazo van disminuyendo por la amortización del préstamo. A pesar de ello, el indicador sigue siendo beneficioso para nuestra empresa.

*Ratio de gastos financieros sobre ventas:*

Relaciona los gastos financieros de la empresa con sus ingresos habituales. Los datos obtenidos son tan reducidos que significa que los gastos financieros sobre las ventas son casi inapreciables.

*Ratio de coste de la deuda:*

Compara los gastos financieros con el pasivo con coste. Sirve para indicar si la deuda es cara o barata para la empresa, a menor ratio deuda más barata. En este caso los datos son muy bajos y además la evolución es descendiente lo que significa que el coste es mínimo.

*Ratio de cobertura de los gastos financieros:*

Mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus gastos financieros con el beneficio antes de intereses e impuestos. El primer año por la elevada cantidad de gastos que existen la empresa no tiene una buena cobertura, pero evoluciona positivamente el resto de los años incrementando esa cobertura.

## 7.6 Análisis de la inversión (VAN y TIR)

El Valor Actual Neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Los flujos de caja, hacen referencia a la diferencia entre los cobros y los pagos que se esperan obtener a lo largo de la inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual, mediante una tasa, todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial de modo que lo que se obtiene, es el valor actual neto del proyecto.

Es un método que se utiliza para valorar inversiones en activos fijos. En este caso se podrá determinar si han sido rentables las inversiones realizadas para poder poner en marcha el negocio, tales como maquinaria, reforma del local, mobiliario, etc.

El VAN se considera que es adecuado si es superior a cero, se diría que la inversión realizada es rentable.

El TIR o Tasa Interna de Rendimiento, es aquella tasa de actualización que hace que el valor actual neto sea cero. Es una medida de rentabilidad relativa bruta del proyecto. Si el valor es superior a cero y además mayor que el coste de capital, el proyecto se aceptara, mientras que si es inferior se rechazara.

Para el cálculo del VAN, se va a suponer una tasa de descuento o de actualización del 6,95%, que se corresponde con el coste del préstamo.

El estudio de la inversión solo se va realizar para un escenario realista. A continuación aparecen los datos con los resultados relativos a este.

TABLA 18. FLUJOS DE CAJA PARA UN ESCENARIO REALISTA

PERIODO	COBROS	PAGOS	FLUJO DE CAJA
0		92290,00	-92290,00
1	223150,00	213763,40	9386,60
2	229135,40	216583,33	12552,07
3	241090,82	221885,46	19205,36
4	256885,66	227342,26	29543,40
5	276730,91	232958,89	43772,02
6	300847,03	238740,74	62106,29
7	329464,30	244693,38	84770,92
8	362823,26	250822,60	112000,66
9	401175,08	257134,40	144040,68
10	444782,08	263635,05	181147,03

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 19. VAN Y TIR PARA UN ESCENARIO REALISTA

<b>VAN</b>	328.112,38 €
<b>TIR</b>	34%

FUENTE: Elaboración propia, 2017

Como se puede observar el VAN es positivo, lo que significa que la inversión realizada es rentable, y que además, al cabo de 10 años la empresa habrá recuperado la inversión y obtenido un beneficio de 328.112,38€.

Por último el TIR es de un 34% lo que significa que se aceptará el proyecto. Además este es superior al coste de capital por lo tanto se puede decir que el proyecto es viable.



# CAPÍTULO 8

## Conclusiones



## 8. CONCLUSIONES

En este último apartado se van a plasmar las conclusiones a la que se ha llegado en este plan de empresa de cada uno de los análisis e investigaciones realizadas en los apartados anteriores.

- La empresa se dedica a las reformas del hogar, así como trabajos de fontanería, electricidad, carpintería, etc. También realizará trabajos en locales comerciales y comunidades de vecinos. Va a estar ubicada en la localidad de Alfafar, en un local de 105m<sup>2</sup>
- El sector de la construcción se encuentra en proceso de crecimiento después de la crisis atravesada años anteriores. Los niveles de actividad y empleo aun están muy por debajo de los normales.
- Según el análisis PEST, los factores externos no van a perjudicar el funcionamiento de la nueva empres, sino todo lo contrario, van a favorecerla tanto en los aspectos políticos, como económicos, además de los sociales y los tecnológicos. Existen ayudas para fomentar la rehabilitación de viviendas y se están mejorando las tecnologías empleadas en el sector.
- Respecto a la competencia, el sector se caracteriza por la cantidad de empresas existentes por lo tanto prioriza la diferenciación entre ellas. La empresa se va a diferenciar por ofrecer un servicio de calidad, con unos acabados excelentes y realizado por profesionales altamente cualificados.
- La forma jurídica elegida por nuestra empresa ha sido la de Sociedad Limitada, ya que es la que más se adapta a las características de nuestro negocio.
- La denominación social elegida ha sido Reformas C.M. Cunha ya que hace referencia al nombre del socio mayoritario.
- La estructura organizativa de la empresa será de un gerente, un encargado de obra y un electricista, un fontanero, un escayolista, un albañil y un peón.

- Según el plan de marketing elaborado, la empresa va a tener unos precios acorde a la calidad de sus servicios y adaptándose a las necesidades de los clientes. Además va a tener en cuenta los precios de las empresas competidoras. En lo referente a la publicidad va a utilizar tarjetas de visitas, folletos, se va a crear una página web y también anuncios en la radio y presencia en las redes sociales.
- En el análisis económico financiero se han analizado los estados financieros, los ratios de liquidez y de endeudamiento así como la rentabilidad de la empresa. Los resultados son negativos en el primer año en el que la empresa incurre en pérdidas y no tiene rentabilidad. En el segundo y tercer año, los resultados son positivos y esperanzadores ya que empieza a obtener beneficios y se espera que obtenga rentabilidad en los siguientes años.
- Finalmente, El VAN y el TIR confirman la viabilidad del proyecto, ya que el VAN es positivo y el TIR es superior al coste de la deuda. Por lo tanto se llega a la conclusión de que el negocio será rentable.



# BIBLIOGRAFÍA



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique. Introducción a la gestión: (management).Valencia: Editorial UPV, D.L. 2005.ISBN 8497057503

GALLEGO DIEZ, Enriqueta, VARA Y VARA, Mateo. Manual Práctico De Contabilidad Financiera. Madrid: Pirámide, 2011. 2ª edición. ISBN 9788436821796

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad, BLASCO RUIZ, Ana, BARTUAL SANFELIU, Inmaculada. La Inversión Y Financiación En La Empresa. Valencia: Editorial UPV, 2005. Ref.: 2005.291

JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard, Dirección Estratégica. Madrid: Pearson Educación, D.L. 2000- 2011. 7ª edición. ISBN 9788420546186. ISBN 8420546186

MIQUEL PERIS, Salvador, MOLLÁ DESCALS, Alejandro, BIGNÉ ALCAÑIZ, J. Enrique. Introducción Al Marketing. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, D.L. 1994. ISBN 8448118464

OLTRA CLIMENT, Francisco. Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2008. Referencia: 2008-362.

PINDYCK, Robert S, RUBINFELD, Daniel L. Microeconomía. Madrid: Pearson Educación, D.L. 2013. ISBN 9788415552475

RUESGA BENITO, Santos M, GARCIA DE LA CRUZ, José Manuel. Economía Española: Estructura Y Regulación. Madrid: Thomson, D.L. 2007.ISBN 9788497324823

### **Consultas electrónicas**

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2012) V Convenio general del sector de la construcción. [En línea]. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2012/03/15/pdfs/BOE-A-2012-3725.pdf>. [Consulta: 26 de Julio de 2017]

CONFEDERACIÓN SINDICAL DE COMISIONES OBRERAS (2017) VI Convenio general del sector de la construcción. [En línea]. Disponible en: [http://construccionyservicios.ccoo.es/comunes/recursos/99824/2337950-Texto\\_completo\\_del\\_VI\\_Convenio\\_General\\_del\\_Sector\\_de\\_la\\_Construccion.pdf](http://construccionyservicios.ccoo.es/comunes/recursos/99824/2337950-Texto_completo_del_VI_Convenio_General_del_Sector_de_la_Construccion.pdf). [Consulta: 26 de Julio de 2017]

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL ESPAÑA (2016) Informe el papel del sector de la construcción en el crecimiento económico: competitividad, cohesión y calidad de vida. [En línea]. Disponible en: <http://www.ces.es/documents/10180/3557409/Inf0216.pdf>. [Consulta: 24 de Abril de 2017]

EL PAÍS (2017) Economía: la creación de empleo se acelera y favorece una caída histórica del paro. [En línea]. Disponible en: [https://economia.elpais.com/economia/2017/05/04/actualidad/1493880835\\_994081.html](https://economia.elpais.com/economia/2017/05/04/actualidad/1493880835_994081.html). [Consulta: 19 de Julio de 2017]

IDEALISTA (2017) Locales en venta en Alfafar. [En línea]. Disponible en: <https://www.idealista.com/inmueble/31817652/>. [Consulta: 17 de Julio de 2017]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2017) Contabilidad Nacional Trimestral España. [En línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/cntr0117.pdf>. [Consulta: 21 de Julio de 2017]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2017). [En línea]. Disponible en: [www.ine.es](http://www.ine.es). [Consulta: 20 de Julio de 2017]

MINISTERIO DE FOMENTO (2017) Programa de fomento de la rehabilitación edificatoria. [En línea]. Disponible en: [https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/ARQ\\_VIVIENDA/APOYO\\_EMANCIPACION/PRGM4.htm](https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/APOYO_EMANCIPACION/PRGM4.htm). [Consulta: 21 de Julio de 2017]

PLATAFORMA TECNOLÓGICA ESPAÑOLA DE CONSTRUCCIÓN (2017). [En línea]. Disponible en: [www.plataformaptec.com](http://www.plataformaptec.com). [Consulta: 19 de Julio de 2017]

SOCIEDAD DE LA INNOVACIÓN (2016) 4 tendencias que están activando el sector de la construcción. [En línea]. Disponible en: <http://www.sociedaddelainnovacion.es/4-tendencias-estan-activando-sector-la-construccion/>. [Consulta: 19 de Julio de 2017]



# ANEXOS





## ANEXOS

## ❖ Anexo A: Cuadro de amortización del activo no corriente de la empresa

TABLA 20. AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE

	VALOR	VIDA UTIL	2018	2019	2020
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	1300,00		260,00	520,00	780,00
Aplicaciones informaticas	1300,00	5	260,00	520,00	780,00
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	91940,00		6996,03	13992,06	20988,08
Construcciones	43000,00	40	1075,00	2150,00	3225,00
Maquinaria	2870,00	18	159,44	318,89	478,33
Mobiliario	1880,00	15	125,33	250,67	376,00
Elementos de transporte	42690,00	8	5336,25	10672,50	16008,75
Reformas	1500,00	5	300,00	600,00	900,00
<b>TOTAL</b>	<b>93240,00</b>		<b>7256,03</b>	<b>14512,06</b>	<b>21768,08</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

❖ Anexo B: Escenario optimista

TABLA 21. ACTIVO PREVISIONAL ESCENARIO OPTIMISTA A 3 AÑOS VISTA

ACTIVO	2018	2019	2020
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	85983,97	78727,94	71471,92
<b>Inmovilizado intangible</b>	1040,00	780,00	520,00
Aplicaciones informáticas	1300,00	1300,00	1300,00
Amortizaciones	260,00	520,00	780,00
<b>Inmovilizado material</b>	84943,97	77947,94	70951,92
Construcciones	43000,00	43000,00	43000,00
Maquinaria	2870,00	2870,00	2870,00
Mobiliario	1880,00	1880,00	1880,00
Elementos de transporte	42690,00	42690,00	42690,00
Reformas	1500,00	1500,00	1500,00
Amortizaciones	6996,03	13992,06	20988,08
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	99900,26	123560,68	137504,42
Existencias	48000,00	50400,00	52800,00
Tesorería	51900,26	73160,68	84704,42
<b>TOTAL ACTIVO</b>	185884,23	202288,62	208976,34

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 22. PASIVO PREVISIONAL ESCENARIO OPTIMISTA A 3 AÑOS VISTA

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2018	2019	2020
<b>PATRIMONIO NETO</b>	115884,23	137367,02	149486,10
<b>Fondos propios</b>	115884,23	137367,02	149486,10
Capital	100000,00	100000,00	100000,00
Resultados de ejercicios anteriores		15884,23	21482,79
Resultado del ejercicio	15884,23	21482,79	28003,31
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	64921,60	59490,25	53681,41
<b>Deudas a largo plazo</b>	64921,60	59490,25	53681,41
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	64921,60	59490,25	53681,41
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	5078,40	5431,35	5808,83
<b>Deudas a corto plazo</b>	5078,40	5431,35	5808,83
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5078,40	5431,35	5808,83
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	185884,23	202288,62	208976,34

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 23. FONDO DE MANIOBRA PARA UN ESCENARIO OPTIMISTA

FONDO DE MANIOBRA	2018	2019	2020
AC-PC	94821,86	118129,33	131695,59

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 24. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ESCENARIO OPTIMISTA 3 AÑOS VISTA

	2018	2019	2020
Importe neto de la cifra de negocios	237120,00	246604,80	258935,04
Aprovisionamientos	48000,00	48960,00	49939,20
Gastos de personal	148750,00	151725,00	154759,50
Otros gastos de explotacion	7070,00	5508,00	5508,00
Amortizacion del inmovilizado	7256,03	7256,03	7256,03
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>26043,97</b>	<b>33155,77</b>	<b>41472,31</b>
Gastos financieros	4865,00	4512,05	4134,57
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-4865,00</b>	<b>-4512,05</b>	<b>-4134,57</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>21178,97</b>	<b>28643,72</b>	<b>37337,74</b>
Impuestos sobre beneficios	5294,74	7160,93	9334,44
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>15884,23</b>	<b>21482,79</b>	<b>28003,31</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 25. RENTABILIDAD ECONÓMICA PARA UN ESCENARIO OPTIMISTA

	2018	2019	2020
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	<b>0,14</b>	<b>0,16</b>	<b>0,20</b>
Rotación	1,28	1,22	1,24
Margen	0,11	0,13	0,16

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 26. RENTABILIDAD FINANCIERA PARA UN ESCENARIO OPTIMISTA

	2018	2019	2020
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>0,14</b>	<b>0,16</b>	<b>0,19</b>
Rotación	1,28	1,22	1,24
Margen	0,11	0,13	0,16
Apalancamiento	1,30	1,27	1,26
activo/patrimonio neto	1,60	1,47	1,40
BAI/BAII	0,81	0,86	0,90
Efecto fiscal	0,75	0,75	0,75

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 27. RATIOS DE LIQUIDEZ PARA UN ESCENARIO OPTIMISTA

	2018	2019	2020
<b>Liquidez</b>	<b>19,67</b>	<b>22,75</b>	<b>23,67</b>
<b>Tesorería</b>	<b>10,22</b>	<b>13,47</b>	<b>14,58</b>
<b>Disponibilidad</b>	<b>10,22</b>	<b>13,47</b>	<b>14,58</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 28. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO PARA UN ESCENARIO OPTIMISTA

	2018	2019	2020
<b>Endeudamiento</b>	0,377	0,321	0,285
<b>Autonomía</b>	1,655	2,116	2,513
<b>Solvencia</b>	2,655	3,116	3,513
<b>Calidad de la deuda</b>	0,073	0,084	0,098
<b>Gastos financieros sobre ventas</b>	0,021	0,018	0,016
<b>Coste de la deuda</b>	0,070	0,069	0,069
<b>Cobertura de los gastos financieros</b>	5,353	7,348	10,031

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 29. VAN Y TIR PARA UN ESCENARIO OPTIMISTA

<b>VAN</b>	1.365.818,19 €
<b>TIR</b>	81%

FUENTE: Elaboración propia, 2017

❖ Anexo C: Escenario pesimista

TABLA 30. ACTIVO PREVISIONAL ESCENARIO PESIMISTA A 3 AÑOS VISTA

ACTIVO	2018	2019	2020
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	85983,97	78727,94	71471,92
<b>Inmovilizado intangible</b>	1040,00	780,00	520,00
Aplicaciones informáticas	1300,00	1300,00	1300,00
Amortizaciones	260,00	520,00	780,00
<b>Inmovilizado material</b>	84943,97	77947,94	70951,92
Construcciones	43000,00	43000,00	43000,00
Maquinaria	2870,00	2870,00	2870,00
Mobiliario	1880,00	1880,00	1880,00
Elementos de transporte	42690,00	42690,00	42690,00
Reformas	1500,00	1500,00	1500,00
Amortizaciones	6996,03	13992,06	20988,08
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	62985,00	46009,75	50052,50
Existencias	48000,00	46009,75	50052,50
Tesorería	14985,00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	148968,97	124737,69	121524,42

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 31. PASIVO PREVISIONAL ESCENARIO PESIMISTA A 3 AÑOS VISTA

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2018	2019	2020
<b>PATRIMONIO NETO</b>	78968,97	59816,09	62034,18
<b>Fondos propios</b>	78968,97	59816,09	62034,18
Capital	100000,00	100000,00	100000,00
Resultados de ejercicios anteriores		-21031,03	-19152,88
Resultado del ejercicio	-21031,03	-19152,88	-18812,94
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	64921,60	59490,25	53681,41
<b>Deudas a largo plazo</b>	64921,60	59490,25	53681,41
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	64921,60	59490,25	53681,41
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	5078,40	5431,35	5808,83
<b>Deudas a corto plazo</b>	5078,40	5431,35	5808,83
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	5078,40	5431,35	5808,83
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	148968,97	124737,69	121524,42

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 32. FONDO DE MANIOBRA PARA UN ESCENARIO PESIMISTA

FONDO DE MANIOBRA	2018	2019	2020
AC-PC	57906,60	40578,40	44243,67

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 33. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ESCENARIO PESIMISTA 3 AÑOS VISTA

	2018	2019	2020
Importe neto de la cifra de negocios	194910,00	198808,20	202784,36
Aprovisionamientos	48000,00	48960,00	49939,20
Gastos de personal	148750,00	151725,00	154759,50
Otros gastos de explotacion	7070,00	5508,00	5508,00
Amortizacion del inmovilizado	7256,03	7256,03	7256,03
<b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>-16166,03</b>	<b>-14640,83</b>	<b>-14678,37</b>
Gastos financieros	4865,00	4512,05	4134,57
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-4865,00</b>	<b>-4512,05</b>	<b>-4134,57</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-21031,03</b>	<b>-19152,88</b>	<b>-18812,94</b>
Impuestos sobre beneficios			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-21031,03</b>	<b>-19152,88</b>	<b>-18812,94</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 34. RENTABILIDAD ECONÓMICA PARA UN ESCENARIO PESIMISTA

	2018	2019	2020
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	<b>-0,11</b>	<b>-0,12</b>	<b>-0,12</b>
Rotación	1,31	1,59	1,67
Margen	-0,08	-0,07	-0,07

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 35. RENTABILIDAD FINANCIERA PARA UN ESCENARIO PESIMISTA

	2018	2019	2020
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>-0,27</b>	<b>-0,32</b>	<b>-0,30</b>
Rotación	1,31	1,59	1,67
Margen	-0,08	-0,07	-0,07
Apalancamiento	2,45	2,73	2,51
activo/patrimonio neto	1,89	2,09	1,96
BAI/BAII	1,30	1,31	1,28
Efecto fiscal	1,00	1,00	1,00

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 36. RATIOS DE LIQUIDEZ PARA UN ESCENARIO PESIMISTA

	2018	2019	2020
<b>Liquidez</b>	<b>12,40</b>	<b>8,47</b>	<b>8,62</b>
<b>Tesorería</b>	<b>2,95</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Disponibilidad</b>	<b>2,95</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 37. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO PARA UN ESCENARIO PESIMISTA

	2018	2019	2020
Endeudamiento	0,470	0,520	0,490
Autonomía	1,128	0,921	1,043
Solvencia	2,128	1,921	2,043
Calidad de la deuda	0,073	0,084	0,098
Gastos financieros sobre ventas	0,025	0,023	0,020
Coste de la deuda	0,070	0,069	0,069
Cobertura de los gastos financieros	-3,323	-3,245	-3,550

FUENTE: Elaboración propia, 2017

TABLA 38. VAN Y TIR PARA UN ESCENARIO PESIMISTA

<b>VAN</b>	-766.300,97 €
<b>TIR</b>	#¡DIV/0!

FUENTE: Elaboración propia, 2017

