



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSTRUCCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE VIVIENDAS EN RÉGIMEN DE ALQUILER SOCIAL UBICADA EN VALENCIA



LARA PÉREZ RODRÍGUEZ

DIRECTOR: AURELIO HERRERO BLASCO

Me gustaría dar las gracias a todas las personas que me han ayudado y han confiado en mí:

A mis padres y hermana por estar siempre a mi lado.

A mis amigos por su apoyo incondicional.

A mis profesores por todos los conocimientos adquiridos.

Al director de este proyecto, Aurelio, por asesorarme en su elaboración.

Gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. RESUMEN	15
1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS	16
1.2.1. OBJETO DEL TFC.....	16
1.2.2. ASIGNATURAS RELACIONADAS	17
1.3. OBJETIVOS DEL TFC.	19
2. ANTECEDENTES	23
2.1. MOTIVACIÓN DE LA IDEA.	23
2.2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR.....	24
2.2.1. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	24
2.2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	30
2.3. MODELOS ALTERNATIVOS EN EL MERCADO DE LA VIVIENDA	34
2.3.1. EL MERCADO DEL ALQUILER	34
2.3.2. LAS VIVIENDAS DE PROTECCIÓN OFICIAL	35
2.3.3. EL ALQUILER SOCIAL. EL MODELO ELEGIDO	36
2.4. EPÍLOGO	38
3. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO	41
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	42
3.1.1. FACTORES POLÍTICOS	42
3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS	44
3.1.3. FACTORES SOCIALES.....	48

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	52
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	53
3.2.1. AMENAZA DE ENTRADA	54
3.2.2. AMENAZA DE SUSTITUTIVOS.....	55
3.2.3. EL PODER DE LOS CLIENTES.....	56
3.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES.....	56
3.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	57
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	59
3.3.1. LA COMPETENCIA DIRECTA	59
3.3.2. OTROS COMPETIDORES.....	61
3.4. ANÁLISIS DAFO	62
3.5. EPÍLOGO	63
4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y FORMA JURÍDICA.	67
4.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	67
4.1.1. VISIÓN	68
4.1.2. MISIÓN	68
4.1.3. VALORES CORPORATIVOS	68
4.2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	69
4.3. DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	75
4.4. EPÍLOGO	75
5. PLAN DE OPERACIONES.....	79
5.1. LOCALIZACIÓN.....	79
5.2. PROCESOS DE LA EMPRESA.....	80
5.2.1. EL PROCESO DE LA CONSTRUCCIÓN	82
5.2.2. PROCESO DE EXPLOTACIÓN	87
5.3. EPÍLOGO	90

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	93
6.1. ORGANIGRAMA	93
6.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	94
6.3. EPÍLOGO	98
7. PLAN DE MARKETING	101
7.1. EL PÚBLICO OBJETIVO	102
7.2. EL MARKETING MIX	105
7.2.1. EL PRODUCTO	106
7.2.2. EL PRECIO	111
7.2.3. LA DISTRIBUCIÓN	115
7.2.4. LA PROMOCIÓN	116
7.3. EPÍLOGO	118
8. PLAN FINANCIERO	121
8.1. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN	121
8.2. ESTUDIO DE LA FINANCIACIÓN	126
8.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	128
8.3.1. PREVISIÓN DE INGRESOS	128
8.3.2. PREVISIÓN DE GASTOS	132
8.4. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES PREVISTAS	135
8.4.1. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISTO	135
8.4.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISTA	138
8.5. ANÁLISIS DE RATIOS	141
8.5.1. RATIOS DE LIQUIDEZ	141
8.5.2. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	144
8.5.3. RATIOS DE RENTABILIDAD	145
8.6. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	147
8.6.1. EL VALOR ACTUAL NETO (VAN)	148

8.6.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	149
8.7. EPÍLOGO	150
9. CONCLUSIONES	153
10. BIBLIOGRAFIA	157

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo mixto en la gestión de inmuebles.....	37
Ilustración 2: Factores que influyen en el Entorno	41
Ilustración 3. Las cinco fuerzas de Porter.....	53
Ilustración 4: Misión, Visión y Valores de una Organización	67
Ilustración 5: Formas jurídicas de las empresas.....	69
Ilustración 6: Logo de RentHouse, S.L.....	75
Ilustración 7: Ubicación Solar.....	79
Ilustración 8. Esquema Proceso de la construcción	84
Ilustración 9: Tiempos del proceso de construcción.....	85
Ilustración 10: Plano de la oficina	87
Ilustración 11. Esquema del proceso de comercialización	88
Ilustración 12: Organigrama Renthouse	93
Ilustración 13: Las 4p del Marketing	105
Ilustración 14: Cualidades de los productos	106
Ilustración 15: Maqueta de un edificio de 3 escaleras.....	107
Ilustración 16: Plano vivienda 3 habitaciones.....	108
Ilustración 17: Plano vivienda 2 habitaciones.....	108
Ilustración 18: Imágenes de la vivienda por dentro.....	109
Ilustración 19: Factores que influyen en el precio	111
Ilustración 20: Distribución directa de las viviendas de RentHouse	115
Ilustración 21: Estrategias de comunicación de marketing integradas	116
Ilustración 22: Fórmula del VAN	148
Ilustración 23: Fórmula del TIR	149

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 PIBpm según componentes en 2012:	25
Gráfico 2: Crecimiento de la Edificación y obra civil.....	25
Gráfico 3: Peso de la construcción en el PIB	26
Gráfico 4: Volumen de vivienda iniciada por tipos	27
Gráfico 5: Comparación de la evolución de la vivienda con el IPC.	28
Gráfico 6: Tipos de Interés e Hipotecas Constituidas	28
Gráfico 7: Proporción de viviendas protegida sobre el total	29
Gráfico 9: Variación interanual tasa de ocupación (%) por ramas economía.....	31
Gráfico 8: Ocupados en la construcción.....	31
Gráfico 10: Venta de viviendas 2007-2012	32
Gráfico 11: Tasa interanual del precio de la vivienda libre	33
Gráfico 12: Número de viviendas libres y protegidas terminadas	35
Gráfico 13: Tasa de variación del Producto Interior Bruto	45
Gráfico 14: Variación interanual de la demanda nacional y externa	46
Gráfico 15: Evolución de la Tasa de Desempleo en España	47
Gráfico 16: Evolución anual del IPC con base 2011	48
Gráfico 17: Pirámide de la Población Española en 2013.....	49
Gráfico 18: Viviendas desocupadas en Europa.....	49
Gráfico 19: Comparación viviendas 2001 – 2011.....	51
Gráfico 20: Demanda de vivienda social en función de la renta.....	55
Gráfico 21: Salario bruto anual nacional en 2010.....	103
Gráfico 22: Población por edades de la provincia de Valencia	104
Gráfico 23: La población inmigrante en la C.Valenciana.....	104
Gráfico 24: Evolución de los ingresos por arrendamiento en los 3 primeros ejercicios, escenario realista.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de empleo en la construcción	27
Tabla 2: Precio de la vivienda	28
Tabla 3: Volumen de negocio de la construcción en 2010	31
Tabla 4. Uso de la vivienda.....	50
Tabla 5: Matriz DAFO	63
Tabla 6: Valores corporativos de la empresa	69
Tabla 7: Diferencias entre la S.L. y la S.A.....	71
Tabla 8: IPREM, 2013	102
Tabla 9: Precio medio mensual del alquiler en España.....	113
Tabla 10: Precio del alquiler según la superficie en Valencia	113
Tabla 11: Precio alquiler según barrios de Valencia	114
Tabla 12: Desglose del precio viviendas RentHouse	114
Tabla 13: Precio medio m2 para la construcción de una vivienda plurifamiliar de renta social	121
Tabla 14: Precio medio m2 sota rasante edificio de renta social	122
Tabla 15: Precio total de la construcción de RentHouse	123
Tabla 16: Coste de la promoción de RentHouse	123
Tabla 17: Coste enseres oficina de RentHouse	125
Tabla 18: Resumen inversión inicial RentHouse	125
Tabla 19: Subsidiación del préstamo	126
Tabla 20: Estimación del EURIBOR.....	127
Tabla 21: Cuadro de amortización del préstamo	127
Tabla 22: Previsión de ingresos del primer ejercicio, escenario realista	129
Tabla 23: Importe de la subvención por VPO.....	129
Tabla 24: Valores del IPC.....	130

Tabla 25: Ingresos por arrendamiento previstos en los 3 primeros ejercicios, escenario realista	131
Tabla 26: Previsión costes en el periodo de construcción	132
Tabla 27: Previsión de gastos del primer ejercicio, escenario realista	133
Tabla 28: Gastos por arrendamiento previstos en los 3 primeros ejercicios, escenario realista	134
Tabla 29: Evolución de los gastos por arrendamiento en los 3 primeros ejercicios, escenario realista.....	134
Tabla 30: Balance de situación previsto en los 3 primeros ejercicios de arrendamiento, escenario realista	136
Tabla 31: Análisis balance de situación previsto en los 3 ejercicios	137
Tabla 32: Cuenta de resultados para los 3 primeros ejercicios de arrendamiento, escenario realista.....	139
Tabla 33: Análisis de la cuenta de resultados en los 3 primeros ejercicios, escenario realista	140
Tabla 34: Ratios de liquidez de los 3 primeros ejercicios, escenario realista	142
Tabla 35: Fondo de maniobra de los 3 primeros ejercicios, escenario realista	143
Tabla 36: Ratios de endeudamiento de los 3 primeros ejercicios, escenario realista	144
Tabla 37: Ratios de rentabilidad de los 3 primeros ejercicios, escenario realista	146
Tabla 38: Previsión de tesorería, escenario realista	148
Tabla 39: Previsión de ingresos del primer ejercicio, escenario optimista.....	167
Tabla 40: Ingresos por arrendamiento de los 3 primeros ejercicios económicos, escenario optimista.	168
Tabla 41: Balance de situación para los 3 primeros ejercicios, escenario optimista.....	169
Tabla 42: Cuenta de resultados de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista.....	169
Tabla 43: Ratios de liquidez de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista.....	170
Tabla 44: Fondo de maniobra para los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista	170
Tabla 45: Ratios de endeudamiento de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista.....	170
Tabla 46: Ratios de rentabilidad de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista.....	170
Tabla 47: Previsión de tesorería. Escenario optimista	171
Tabla 48: VAN y TIR. Escenario optimista	171

Tabla 49: Previsión de ingresos del primer ejercicio, escenario pesimista.....	172
Tabla 50: Ingresos por arrendamiento de los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista	172
Tabla 51: Balance de situación para los 3 primeros ejercicios, escenario pesimista.....	173
Tabla 52: Cuenta de resultados para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	173
Tabla 53: Ratios de liquidez para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista.....	174
Tabla 54: Fondo de maniobra para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista	174
Tabla 55: Ratios de endeudamiento. Escenario pesimista	174
Tabla 56: Ratios rentabilidad para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista	174
Tabla 57: Previsión tesorería. Escenario pesimista	175
Tabla 58: VAN y TIR. Escenario pesimista	175

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. RESUMEN

En el proyecto de final de carrera, se pretende elaborar un plan de empresa para la creación de una sociedad dedicada al alquiler de viviendas sociales en Valencia.

Nuestra empresa se centrará tanto en la construcción como en la explotación de dichos inmuebles. El objetivo de este trabajo es determinar si el proyecto resultará viable a largo plazo.

Asimismo, y siendo conscientes de la situación actual del sector de la construcción y del mercado de la vivienda, en este trabajo se plantea un método alternativo para la gestión de dichas viviendas sociales.

Concretamente, proponemos un modelo de cooperación público-privada. En este contexto, las entidades públicas sacan a concurso las concesiones administrativas del suelo, siendo ellas las titulares y cediendo tanto la construcción de los edificios de viviendas sociales como su explotación a empresas privadas.

De esta manera, la Administración proporciona un servicio a la sociedad sin tener que utilizar recursos económicos y nuestra empresa podría empezar su actividad con una inversión inicial menor.

Por tanto para la realización de este Proyecto se parte de la idea de que nuestra empresa es una de las adjudicatarias de este concurso.

Como hemos comentado anteriormente, el fin de este trabajo es concluir si el proyecto resultaría rentable a largo plazo. Para ello, realizaremos un análisis de las decisiones y estrategias que se llevarán a cabo por parte de nuestra empresa.

Comenzaremos estudiando el estado del sector en el que va a desarrollar su actividad, los factores del entorno que pueden influir en la misma, su competencia directa y los puntos fuertes y débiles de nuestro negocio.

A continuación, desarrollaremos los planes elaborados por la empresa para poner en marcha su negocio. Especificaremos los procesos y operaciones necesarios para su actividad, describiremos las características de los productos y servicios que va a ofrecer así como las estrategias para su comercialización. Finalmente analizaremos los resultados económico-financieros previstos.

Una vez estudiada toda la información anterior, podremos concluir acerca de la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de nuestro proyecto y conocer por tanto, si la empresa resultará rentable a largo plazo.

1.2. OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

1.2.1. OBJETO DEL TFC.

El objeto de este Proyecto de Final de Carrera es elaborar un plan de negocio de una empresa de alquiler social en Valencia.

La idea surge principalmente debido a la situación actual en el mercado de la vivienda y al difícil acceso a la misma para algunos grupos de la sociedad como por ejemplo los jóvenes.

Teniendo en cuenta la mala situación del sector y que actualmente el mercado no es capaz de suministrar una vivienda a determinados colectivos, se propone desarrollar un proyecto de cooperación público-privada para la prestación de vivienda pública social en régimen de alquiler.

En primer lugar, analizaremos el sector en el que operará nuestra empresa para ser conscientes su situación actual.

A continuación, estudiaremos los factores externos e internos que influyen en la empresa para conocer las posibles amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de nuestro negocio.

También, se establecerán las metas y objetivos que pretendemos alcanzar con este proyecto y se decidirá sobre la forma jurídica que más se adapte a las características de nuestra empresa.

Describiremos las operaciones y procesos que se llevaran a cabo para poder prestar nuestro servicio a la sociedad y se estudiarán las necesidades de personal que tendremos.

Elaboraremos un plan de marketing, indicando cuál será nuestro público objetivo y estableciendo unas estrategias para que el producto tenga la mayor aceptación posible.

Finalmente se realizará un plan económico-financiero, en el que se analizará la inversión inicial necesaria así como su financiación. También elaboraremos las previsiones de las cuentas anuales en los 3 primeros ejercicios económicos para saber si el negocio será rentable en el largo plazo.

Todo este trabajo nos permitirá conocer las características del mercado, las necesidades que tendremos para comenzar la actividad económica, las estrategias a seguir para un mayor éxito del negocio y si el proyecto resultará viable.

1.2.2. ASIGNATURAS RELACIONADAS

Capítulo del TFC	2. ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a los Sectores Empresariales. - Macroeconomía.
Breve justificación	<p>Introduciremos el sector en el que opera nuestra empresa, sus características básicas y su evolución a lo largo del tiempo.</p> <p>También estudiaremos algunos datos macroeconómicos del sector para definir su importancia dentro de la economía española.</p>

Capítulo del TFC	3. ANÁLISIS DEL ENTORNO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Estratégica y Política de la Empresa. - Microeconomía.
Breve justificación	<p>Analizaremos aquellos factores del entorno tanto externos como internos que pueden influir en la actividad de nuestra empresa.</p> <p>Conoceremos también las características de la competencia así como los puntos fuertes de nuestro negocio.</p>

Capítulo del TFC	4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y FORMA JURÍDICA
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Estratégica y Política de la Empresa. - Derecho de la Empresa.
Breve justificación	<p>Definiremos los conceptos de misión, visión y objetivos estudiados en la asignatura de Dirección Estratégica y Política de la Empresa.</p> <p>También, escogeremos la forma jurídica que más se adapta a nuestra empresa y los pasos a seguir para su constitución.</p>

Capítulo del TFC	5. PLAN DE OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Producción y Logística. - Economía de la Empresa I.
Breve justificación	Se abordarán las operaciones y procesos realizados por la empresa así como su localización y distribución en planta.

Capítulo del TFC	6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Recursos Humanos. - Gestión y Organización de Empresas.
Breve justificación	Describiremos el organigrama y todo lo relativo a la política de recursos humanos de la empresa.

Capítulo del TFC	7. PLAN DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing en Empresas de Servicios - Dirección Comercial. - Economía de la Empresa I.
Breve justificación	Definiremos el público objetivo al que irá destinado nuestro producto y las estrategias de marketing seguidas para una mayor aceptación del mismo.

Capítulo del TFC	8. PLAN FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Financiera. - Contabilidad Analítica. - Matemáticas Financieras. - Contabilidad General y Analítica.
Breve justificación	Se estudiarán los temas de inversión y financiación de nuestro negocio así como sus resultados económicos previstos.

1.3. OBJETIVOS DEL TFC.

El objetivo fundamental de este proyecto es realizar un análisis para la creación de una empresa dedicada a la construcción y explotación de viviendas en régimen de alquiler social.

A continuación se identifican los objetivos principales y secundarios que pretendemos alcanzar:

- **Objetivo principal 1:** Conocer la situación del sector.
 - ❖ *Objetivo secundario 1.1.* Analizar su evolución.
 - ❖ *Objetivo secundario 1.2.* Indicar los modelos alternativos existentes en el mercado.

- **Objetivo principal 2:** Analizar el entorno y la competencia.
 - ❖ *Objetivo secundario 2.1.* Estudiar el macroentorno de la empresa mediante el método PEST.
 - ❖ *Objetivo secundario 2.2.* Estudiar el microentorno de la empresa mediante el método PORTER.
 - ❖ *Objetivo secundario 2.3.* Estudiar la competencia directa.
 - ❖ *Objetivo secundario 2.4.* Elaborar la matriz DAFO de nuestra empresa.

- **Objetivo principal 3:** Estudiar las estrategias de la empresa y su forma jurídica.
 - ❖ *Objetivo secundario 3.1.* Conocer las estrategias de la empresa definiendo su misión, visión y valores corporativos.
 - ❖ *Objetivo secundario 3.2.* Establecer la forma jurídica que más se adapte a la actividad de la empresa.

- **Objetivo principal 4:** Analizar las operaciones y procesos de nuestra empresa.
 - ❖ *Objetivo secundario 4.1.* Estudiar la localización de la empresa.
 - ❖ *Objetivo secundario 4.2.* Describir los procesos y operaciones para llevar a cabo nuestra actividad.

- **Objetivo principal 5:** Analizar los recursos humanos de la empresa.
 - ❖ *Objetivo secundario 5.1.* Conocer el organigrama de la empresa
 - ❖ *Objetivo secundario 5.2.* Descripción de los puestos de trabajo.

- **Objetivo principal 6:** Estudiar la política de marketing de la empresa.
 - ❖ *Objetivo secundario 6.1.* Identificar el público objetivo
 - ❖ *Objetivo secundario 6.2.* Establecer las estrategias referentes al producto, precio, distribución y promoción.

- **Objetivo principal 7:** Evaluar la situación económico-financiera de la empresa.
 - ❖ *Objetivo secundario 7.1.* Determinar la inversión necesaria y las fuentes de financiación.
 - ❖ *Objetivo secundario 7.2.* Identificar los ingresos y gastos previstos en los 3 primeros años
 - ❖ *Objetivo secundario 7.3.* Analizar las cuentas anuales y la situación de liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la empresa.
 - ❖ *Objetivo secundario 7.4.* Evaluar la recuperación de la inversión.

- **Objetivo principal 8:** Conclusiones del proyecto.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

2. ANTECEDENTES

2.1. MOTIVACIÓN DE LA IDEA.

El objeto de este Proyecto de Final de Carrera es elaborar un plan de negocio de una empresa de alquiler social en Valencia.

La idea surge principalmente debido a la situación actual en el mercado de la vivienda y al difícil acceso a la misma para algunos grupos de la sociedad.

Además, estuve realizando mis prácticas de empresa en una sociedad denominada Larcovi, S.L que se dedica a la venta y alquiler de viviendas de protección oficial. A parte de la experiencia adquirida, me hizo reflexionar que existen otros modelos alternativos en la gestión de viviendas que además de ser rentables, podrían ser una solución al mal estado del mercado inmobiliario.

La crisis económica que estalló en 2008 así como el fenómeno de la burbuja inmobiliaria española, ha provocado que la vivienda, y en general el sector la construcción, sea uno de los sectores más perjudicados de la economía española, dando lugar no solo a una ralentización del sector sino también a una importante oleada de mal estar social.

Los malos resultados macroeconómicos de la economía, han provocado una importante bajada de la demanda de viviendas, unos altos niveles de paro y numerosas empresas de la construcción en quiebra. A esto hay que sumarle, que los altos precios de la compra de vivienda y la falta de crédito financiero han dado lugar a la paradójica situación de gente sin recursos para poder comprar o mantener su casa y numerosas viviendas vacías sin poder ser compradas.

Por otra parte, el Gobierno ha implantado una serie de medidas en los Planes de Vivienda de 2013 con la finalidad de superar y dar una solución a estos problemas. A través de este plan, se pretende dar un empuje al mercado del alquiler mediante subvenciones y dejando una puerta abierta a un modelo público-privado en el mercado de la vivienda social.

En este trabajo, y teniendo en cuenta que actualmente el mercado no es capaz de suministrar una vivienda a determinados colectivos, se propone desarrollar un proyecto de cooperación público-privada para la prestación de vivienda pública social en régimen de alquiler.

En este contexto, las entidades públicas sacan a concurso las concesiones administrativas del suelo, siendo ellas las titulares y ceden tanto la construcción de edificios de viviendas sociales como su explotación a empresas privadas. De esta manera, la Administración proporciona un servicio a la sociedad sin tener que utilizar recursos económicos para la construcción y gestión de las viviendas.

Por tanto, para la realización de este Proyecto se parte de la idea de que nuestra empresa es una de las adjudicatarias de este concurso.

A partir de este punto, la empresa comenzará sus actividades de construcción de las viviendas y elaborará las estrategias de comercialización y explotación de las mismas para además de favorecer a la sociedad con sus servicios, obtener una rentabilidad.

Ante un escenario de estancamiento inmobiliario, la situación de crisis económica y la dificultad de acceso al crédito inmobiliario la idea de nuestra empresa puede ser una oportunidad para reactivar el alquiler en España, impulsar de nuevo el sector de la construcción y realizar un beneficio social.

2.2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR

Para prever que escenario se va a encontrar nuestra empresa cuando empiece su actividad, vamos a analizar su sector del mercado así como los últimos acontecimientos ocurridos en la última década.

Como hemos mencionado anteriormente, nuestra sociedad se va a encargar tanto de la edificación de un edificio de viviendas de alquiler social así como de su explotación. Por tanto, en primer lugar se realizará un breve estudio del sector de la construcción y de su evolución en los últimos años.

A continuación, repasaremos el estado del mercado de la vivienda, ya que una vez construido el edificio, nuestra empresa se encargará también de su comercialización.

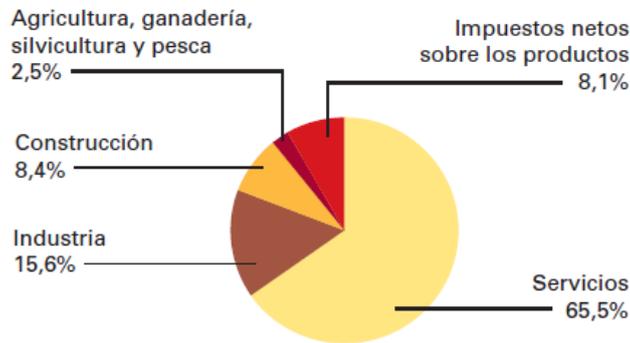
2.2.1. EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

1. Introducción

La construcción se podría definir como el *“conjunto de actividades que tiene como fin último la provisión de todo el espectro de edificaciones e infraestructuras dentro de un territorio”*.

El sector de la construcción ha sido, es y será uno de los pilares básicos de la economía española. A pesar de ser el sector más perjudicado desde el comienzo de la crisis de 2008, hoy en día representa un 8,4% de la totalidad del PIB, siendo la tercera rama económica que más aporta a nuestra economía (solo por detrás de los servicios y la industria).

Gráfico 1 PIBpm según componentes en 2012:



Fuente: INE, 2013

La importancia de la construcción no es sólo por el peso que ésta representa en la economía, sino también por su influencia en el resto de sectores, como en la industria o en los servicios, en los que contribuye de una manera directa o indirecta en su crecimiento.

Dada su relevancia, el sector de la construcción ha sido fuente de empleo para una gran parte de la población española.

Las principales actividades del sector de la construcción son la Edificación y la Obra civil (también conocida como Ingeniería civil). La primera comprende las actividades de construcción de viviendas, rehabilitación y edificación no residencial, mientras que la obra civil está formada por las decisiones políticas de las Administraciones sobre las infraestructuras, como por ejemplo, una mejora de carreteras.

Gráfico 2: Crecimiento de la Edificación y obra civil



Fuente: Informe económico SEOPAN, 2011

Como se observa en el gráfico 2, la crisis afectó en mayor medida a la vivienda residencial, es decir, al subsector de la edificación. Debido a los desajustes entre la oferta, la demanda y a la especulación que había en este mercado como se explicará más adelante, la edificación ha disminuido bruscamente su actividad y es la que arrastra al sector de la construcción a una recesión.

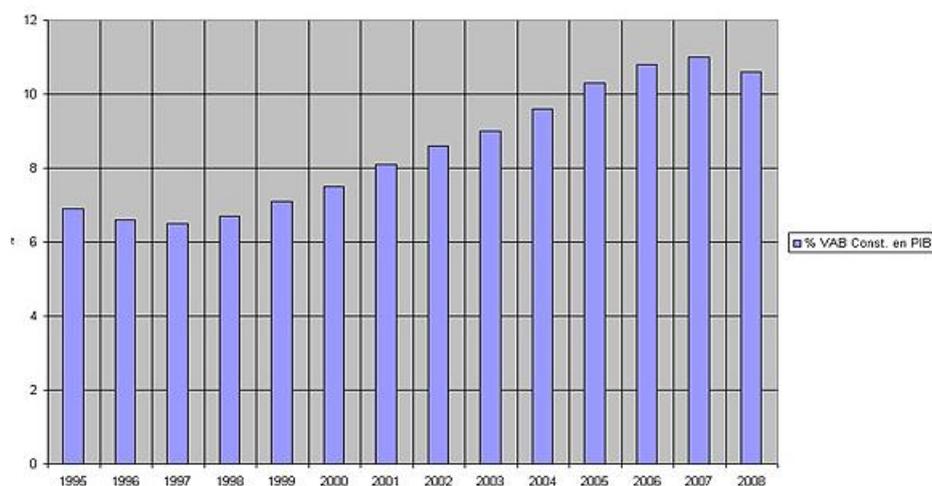
2. Evolución de la construcción y el mercado de la vivienda

Un componente importante del sector de la construcción es su carácter cíclico. En las últimas décadas este sector ha vivido un periodo de expansión y, como ocurre en todos los ciclos económicos, una etapa de recesión de la que todavía no se ha recuperado: A partir de 1997, la vivienda y el sector de la construcción, experimentaron un importante crecimiento, convirtiéndose en uno de los motores de la economía española. Es por ello, que al periodo comprendido entre 1997 y 2007 se le conoce como la etapa del boom inmobiliario. Sin embargo, a partir del 2007 la importante década del crecimiento español se derrumba. El estallido de la burbuja inmobiliaria así como la crisis económica y financiera mundial han provocado la caída de todas las variables económicas, provocando una gran incertidumbre tanto acerca de la recuperación del sector de la construcción, como acerca de la solvencia de España en general.

➤ **El boom inmobiliario (1997-2007)**

En el año 1997 comienza en España una etapa de bonanza económica. Uno de los mercados que más despega es el de la construcción y vivienda. En la gráfica 4 se muestra la evolución del peso de la construcción sobre el PIB español. Como se puede observar, el peso de este sector pasó de representar aproximadamente un 6.5% en 1997 a un máximo de 10.6% en 2007.

Gráfico 3: Peso de la construcción en el PIB



Fuente: INE, 2010

La construcción se convirtió en el tercer sector, después del mercado de servicios y el industrial, más importante y que más valor añadido aporta a nuestra economía. Asimismo resultó ser uno de los principales motores de empleo, llegando en 2007 a casi 2.7 millones de empleados en la construcción, un 13% del total de ocupados de la economía española.

Tabla 1: Número de empleo en la construcción

DATOS	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Empleo (miles de personas)	2.135	2.697,4	2.542,9	2.357	2.253	2.102

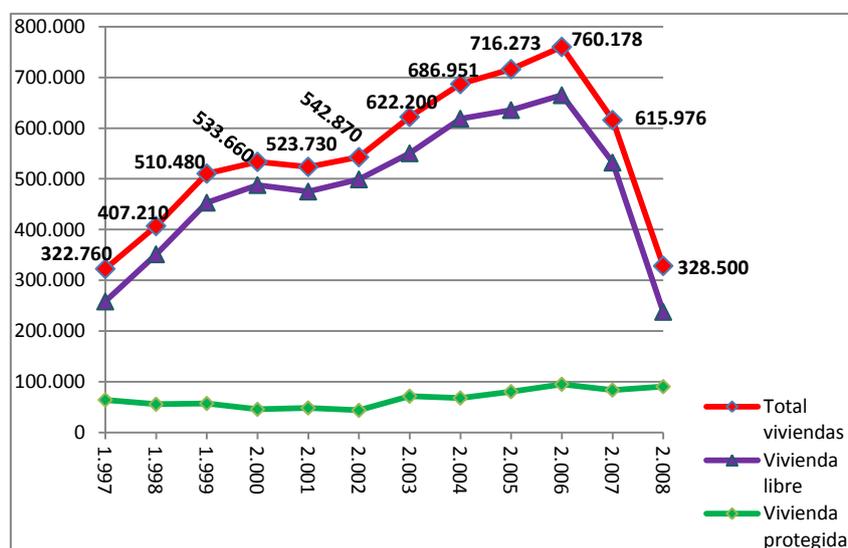
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE, 2010

Los factores más relevantes que propiciaron el crecimiento de la construcción fueron: el aumento del número de viviendas demandadas, el incremento de su precio y las facilidades de obtener financiación para la construcción.

El alto número de personas en edad de emanciparse (la generación de 1975 fue el año récord de nacimientos), la pertenencia al Euro y los tipos de interés bajos debido al mal estado de las economías francesas y alemanas fueron las causas determinantes del aumento de la demanda de vivienda.

Ante esta oportunidad de negocio, aparecieron una gran cantidad de empresas para explotar este mercado.

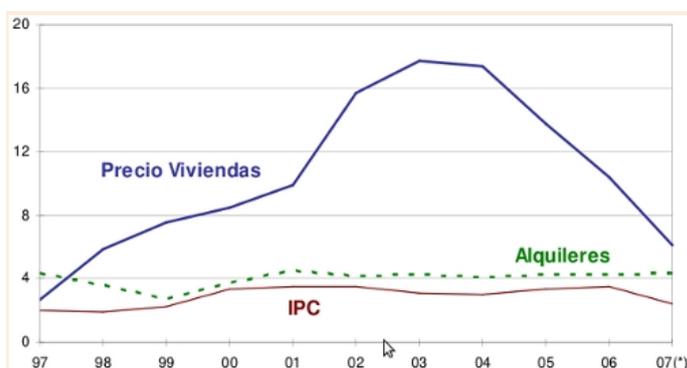
Gráfico 4: Volumen de vivienda iniciada por tipos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Fomento, 2013

Este ritmo constructivo frenético fue acompañado de un incremento exponencial de los precios de la vivienda que subió en esos años más del 200%. Estos precios se elevaron desde 694,40€/m² en 1996 a 2.085,50€/m² en el año 2007.

Gráfico 5: Comparación de la evolución porcentual de la vivienda con el IPC.



Fuente: Ministerio de Vivienda, 2010

Tabla 2: Precio de la vivienda

AÑO	PRECIO €/M2
1996	694,4
1997	702,8
1998	756,7
1999	829,2
2000	893,3
2001	992,7
2002	1.164,6
2003	1.380,3
2004	1.618,0
2005	1.824,3
2006	1.990,5
2007	2.085,5
2008	2.018,5

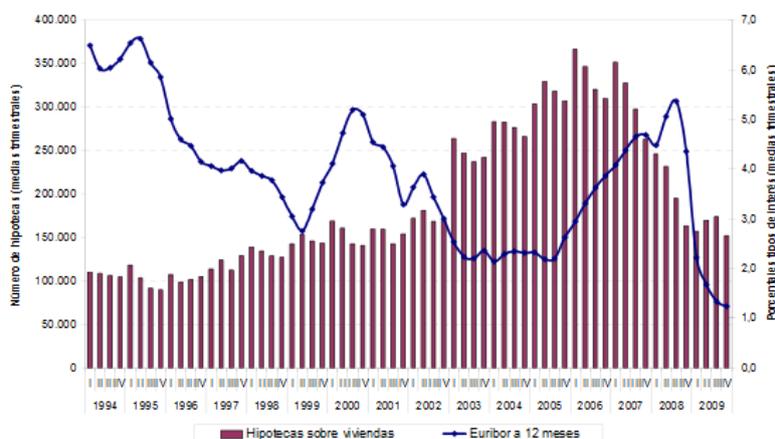
Fuente: Ministerio de Vivienda, 2010

Y con estos precios, a la demanda natural se le añadió la demanda especulativa, que compraba viviendas para más tarde revenderlas a un precio mayor. Esta especulación, subió más los precios del mercado, siendo un negocio de gran éxito para constructoras y promotoras que vieron aumentar sus beneficios de manera significativa. Esta situación les animó a seguir construyendo de manera que construyeron más viviendas de las necesarias para la población.

No ocurrió lo mismo con el mercado de la vivienda en alquiler, ya que como muestra el gráfico anterior, los precios del alquiler se mantuvieron más o menos estables durante ese periodo. Al ser la rentabilidad menor, los propietarios optaron por la venta de viviendas como primera opción.

Por otro lado, las entidades financieras facilitaban todo tipo de créditos. Esto sumado a los bajos tipos de interés, animaron a mucha gente a endeudarse para comprar viviendas.

Gráfico 6: Tipos de Interés e Hipotecas Constituidas



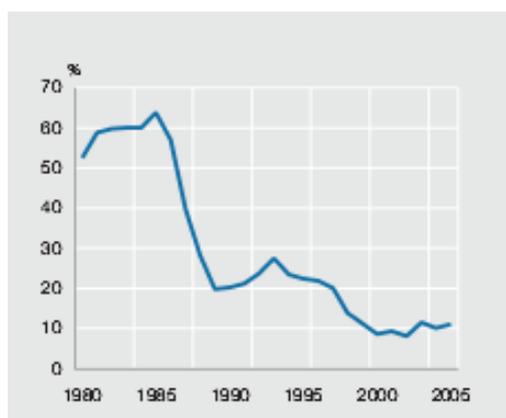
Fuente: Banco de España, 2011

Como muestra el gráfico 6, los tipos de interés tuvieron una tendencia descendente, hecho que impulsó fuertemente los créditos a la vivienda y, por tanto, el número de hipotecas aumentó de 40.000 hipotecas mensuales en los años 90 a 120.000 al mes en el año 2006.

Los factores anteriores, impulsados por el fuerte predominio de la cultura en propiedad que, a diferencia de otros países europeos, existe en España, propiciaron una expansión sin precedentes en el mercado de la vivienda y en el sector de la construcción.

La evolución de las edificaciones de viviendas de protección oficial fue diferente. Con la progresiva subida de los precios de las viviendas, los promotores no encontraron incentivos en la construcción de este tipo de viviendas. Debido a su factor social, dichas viviendas tienen unos precios de venta regulados, por lo que los promotores privados obtenían una rentabilidad mucho menor.

Gráfico 7: Proporción de viviendas protegida sobre el total



Fuente: Banco de España, 2010

Así, en el periodo comprendido entre 1997 y 2007, el boom de la construcción va acompañado de una burbuja inmobiliaria. Esta burbuja hace referencia a la existencia de una burbuja especulativa en el mercado de bienes inmuebles en España, es decir, a una subida anormal y prolongada de precios de un activo alejándose cada vez más del valor real del producto.

Muchos expertos advertían de que la burbuja acabaría estallando. Ya en el año 2003, un informe del Banco de España alertaba de los peligros de la “burbuja inmobiliaria”. Asimismo, el responsable de Asuntos de Vivienda de Naciones Unidas, Miloon Kothari, tachaba de “escándalo” la situación que se estaba viviendo en España, vinculándola directamente con una falta de reglamentación adecuada en relación con el suelo y la vivienda que propiciaba la especulación y la subida de precios de dichos bienes.

Sin embargo, no se prestó mucha atención a las anteriores advertencias ya que la situación beneficiaba a todos: la construcción se convirtió en el motor de crecimiento tirando del resto de sectores económicos y generaba empleo. El Estado también se aprovechaba con mayores ingresos (licencia de obras, IVA, transmisión de bienes inmuebles...). Además, muchos de estos impuestos son proporcionales al precio del bien (por ejemplo, el IVA), así que cuánto más cara era la vivienda, más se recaudaba.

➤ **El estallido de la burbuja inmobiliaria y la crisis económica**

Y finalmente la burbuja explotó. Como en todas las burbujas, la escalada de precios llegó a un punto demasiado elevado y comienza a descender la demanda de viviendas y a ser cada vez más difícil vender alguna. Además, cuando empiezan a aparecer los primeros síntomas del desplome del boom inmobiliario, estalla en Estados Unidos una crisis financiera que afectará a nuestra economía.

Los compradores de viviendas potenciales fueron desapareciendo debido al alto precio de las mismas. Además, el efecto de las hipotecas “*subprime*” en EE.UU provocó que las entidades financieras españolas empezaran a tener problemas de financiación y, por tanto, no prestaran créditos. Las viviendas, empezaron a no poder ser compradas ya que el precio era tan elevado que resultaba imposible adquirirlas sin financiación.

Todo esto, dejó en una complicada situación a los promotores. Muchos de ellos acabaron en la quiebra o suspensión de pagos, como resultado de la caída de sus ventas y de la deuda que habían contraído con la Banca para financiar sus promociones.

Como consecuencia de la disminución drástica de los beneficios o de la quiebra de estas empresas, empieza una gran oleada de despidos en el sector de la construcción.

La crisis financiera junto con la burbuja inmobiliaria deterioró la economía española y fueron uno de los detonantes de la crisis económica actual que empezó en 2008.

2.2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

En la actualidad, sigue muy presente y con cada vez más dureza los efectos de la crisis económica.

Uno de los mercados más perjudicados ha sido, como era de esperar, el mercado inmobiliario acompañado del sector de la construcción. Todos sus indicadores, han sufrido un importante descenso.

El volumen de construcciones ha disminuido notoriamente. Mientras en la época dorada del boom inmobiliario, superábamos con creces el volumen de construcciones de los demás países europeos, en el año 2010 bajamos a ocupar el cuarto puesto, construyendo un volumen de 201.119 millones de Euros.

Tabla 3: Volumen de negocio de la construcción en 2010

PAIS	MILLONES EUROS
Francia	257.148€
Reino Unido	212.927€
Italia	207.546€
España	201.119€
Alemania	170.822€

Fuente: Elaboración propia, datos Informe Banco de España, 2013

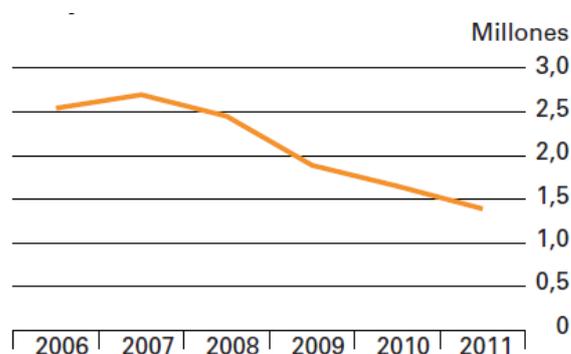
El crecimiento de la tasa de desempleo ha sido elevado en este sector. Desde que se inició la crisis, un número muy alto de personas que trabajaban en la construcción han sido despedidas. El sector lleva destruyendo empleo desde finales de 2007 a un ritmo de 300.000 puestos de trabajo anuales.

Gráfico 9: Variación interanual tasa de ocupación (%) por ramas economía



Fuente: INE, 2012

Gráfico 8: Ocupados en la construcción



Fuente: Eurostat, 2012

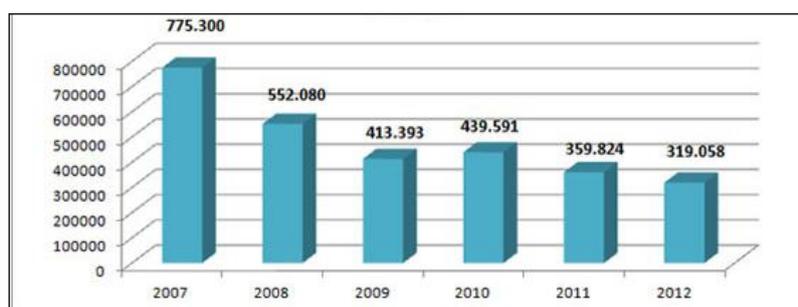
En la gráfica 8 y 9 se observa que la tasa de ocupación ha ido disminuyendo, siendo la construcción la que ha sufrido una caída más aguda. Mientras que en el año 2007, los empleados en este sector superaban los 2.5 millones de personas, en 2011 esta cifra se ha visto reducida prácticamente a la mitad.

Además, en la mano de obra del sector de la construcción, predominan los trabajadores con baja formación, que son un grupo vulnerable ante la crisis y tienen una dificultad añadida a la hora de volver a encontrar empleo ya que como señala el sociólogo Luís Garrido "si la estructura de ocupaciones del sistema productivo no cambia, lo único que se produce es un desplazamiento

de trabajadores formados hacia puestos de trabajo que no requieren esta formación”.

Por otro lado, en lo referente al mercado de las viviendas, la situación es la siguiente; La demanda es prácticamente inexistente ya que aunque los precios han bajado, todavía siguen siendo demasiado altos. La mayor parte de la población, que ha ido progresivamente perdiendo su capacidad adquisitiva, no puede apenas afrontar los gastos de su vivienda actual (principalmente el pago de la hipoteca) ni mucho menos comprar una nueva.

Gráfico 10: Venta de viviendas 2007-2012



Fuente: INE, 2013

Los datos dados del Instituto Nacional de Estadística (INE) muestran una caída de las compraventas del 11,3% en 2012 con respecto al ejercicio anterior. Se trata del segundo año consecutivo en negativo tras el retroceso del 17,7% experimentado en 2011 y tras el ligero repunte del 6% en 2010. El dato positivo de 2010, refleja que muchos compradores decidieron adelantar la compra de una vivienda a finales de dicho año para aprovecharse del fin de la desgravación fiscal. Por tanto, lo ocurrido en 2010, es un dato puntual y no un indicio de una expansión en el mercado, como se observa en las cifras de 2011 y 2012.

En 2012 se habrían cerrado 319.058 operaciones de compraventa. La cifra más baja desde que estalló la crisis.

En cuanto a los precios de las viviendas, se prevé que continuarán con una tendencia de descenso.

Como se puede ver en la serie histórica de la gráfica 12, el precio medio de la vivienda por metro cuadrado ha descendido un 27,1% desde su nivel máximo alcanzado en el primer trimestre de 2008.

A finales de 2012, el precio medio de la vivienda libre se situó en 1.531,2 euros por metro cuadrado, lo que representa una variación interanual del -10% con respecto al año 2011.

Gráfico 11: Tasa interanual del precio de la vivienda libre



Fuente: Ministerio de Fomento, 2013

A esto hay que sumarle la falta de crédito por parte de las entidades financieras debido a la crisis financiera. Ante la escasa financiación, los compradores no pueden adquirir una vivienda en propiedad por la falta de renta y la mayoría de los promotores no tiene los recursos económicos suficientes para afrontar los costes de la construcción.

Esto es por tanto, uno de los principales problemas del sector y resulta necesario que los bancos faciliten financiación para volver a reactivar el mercado de la vivienda.

El hecho de que se haya estancado la demanda y la oferta de las viviendas ha provocado la paralización de este sector. La principal consecuencia ha sido la cantidad de viviendas vacías existentes en el país.

Según el Instituto nacional de estadística, en el año 2011, España cuenta con 3,4 millones de viviendas vacías, lo que supone un 13,7% de un parque total de casi 26 millones de viviendas.

2.3. MODELOS ALTERNATIVOS EN EL MERCADO DE LA VIVIENDA

Una vez analizado el sector en el que operará nuestra empresa así como el panorama actual del mercado de la vivienda, encontramos una serie de problemas:

- La débil economía española, dependiente de la construcción y la actividad inmobiliaria, se encuentra seriamente afectada por los desajustes de este sector.
- El mal momento de la construcción y la vivienda provoca un importante aumento en la tasa de desempleo.
- Los inmuebles ya no son un valor seguro de estabilidad familiar y ahorro.
- Las familias españolas están excesivamente endeudadas.
- Muchas personas no tienen capacidad adquisitiva para acceder al mercado de vivienda y existen más de 3 millones de viviendas vacías.

Para buscar un modelo alternativo que se ajuste más a la situación social y económica que vivimos actualmente, vamos a introducirnos en el mercado del alquiler así como en el de las viviendas sociales para la búsqueda de un modelo de gestión de viviendas más sostenible. Finalmente, explicaremos el modelo elegido por nuestra empresa para actuar en el mercado inmobiliario. Este consistirá en la oferta de viviendas de alquiler social mediante una colaboración pública y privada.

2.3.1. EL MERCADO DEL ALQUILER

El alquiler en España, no ha sido una forma habitual para la adquisición de una vivienda. La vivienda en alquiler únicamente representa en nuestro país el 17% del total de viviendas, porcentaje por debajo de la media europea que es de casi el 30%. Por el lado contrario, España es el noveno país con mayor porcentaje de viviendas en propiedad con un 83%.

Las razones del limitado peso de las viviendas en alquiler en España se deben principalmente a la escasa rentabilidad y a la inseguridad jurídica para los arrendadores. Como se ha comentado, la rentabilidad del alquiler es menor que la de la venta. Además, los impagos, los destrozos en las viviendas y la dificultad de proceder al desalojo de los ocupantes son riesgos que debe asumir el propietario. El alquiler, por tanto, ha constituido un desincentivo para los propietarios de viviendas.

En los últimos años, el gobierno ha realizado una serie de Reformas para intentar fomentar el alquiler como por ejemplo la Ley de Enjuiciamiento Civil de 2003 que pretende que los propietarios tengan mayor seguridad jurídica, o el Plan de Apoyo a la Emancipación e Impulso al Alquiler de 2007 que ofrecía una cantidad monetaria al mes para el pago del alquiler a los jóvenes que se emanciparan así como deducciones fiscales a los arrendados.

No obstante, estas reformas no han dado los resultados esperados y no han podido evitar la presencia de un número elevado de viviendas vacías, cuyos propietarios no encuentran alicientes para alquilarlas.

Desde 2008 esta situación está cambiando ya que las dificultades para la compra de viviendas (precios altos y escasa financiación) están haciendo que los demandantes se inclinen por el alquiler. Esto podría impulsar un aumento de la vivienda en alquiler en un futuro próximo y ser una de las alternativas a la recuperación del mercado de la vivienda y del sector de la construcción.

2.3.2. LAS VIVIENDAS DE PROTECCIÓN OFICIAL

Las viviendas de protección oficial (VPO) es un tipo de vivienda de precio limitado y, casi siempre, parcialmente subvencionada por la administración pública española.

La razón de ser de estas viviendas es favorecer que los ciudadanos con rentas más bajas tengan acceso a viviendas dignas y adecuadas a unos precios asequibles.

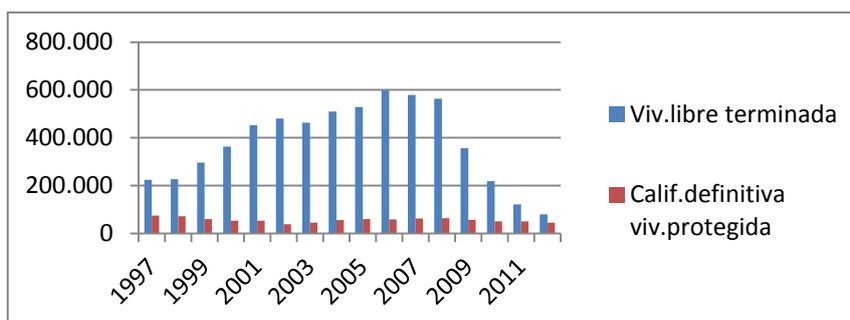
Las viviendas de protección oficial pueden ser de promoción privada, cuando el promotor es una entidad privada, o de promoción pública en el caso de que el promotor sea la misma Administración Pública.

Además, para que una vivienda sea calificada como VPO, la Administración pública establece una serie de requisitos legales tanto para la vivienda (tamaño y precio máximos) como para el comprador (ingresos máximos, no disponibilidad de otra vivienda, empadronamiento en el territorio regido por la administración, etc.).

A cambio de estas restricciones legales en las viviendas, tanto los promotores como los compradores reciben una serie de beneficios. Por un lado, el constructor recibe subvenciones y facilidad de financiación a interés bajo en la mayor parte del proyecto. Por otro lado, el comprador adquiere una vivienda a un precio notablemente inferior al de mercado.

La evolución de las viviendas de protección oficial no depende de los factores del mercado, sino de las políticas públicas que lleve a cabo el gobierno.

Gráfico 12: Número de viviendas libres y protegidas terminadas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Fomento, 2012

En la gráfica anterior se aprecia la diferencia entre el volumen de viviendas libres y protegidas existentes. La causa de este desnivel se debe a la poca eficacia de las políticas públicas dirigidas a este tipo de viviendas y a la escasa rentabilidad que este mercado aporta a los promotores.

La política de la vivienda pública ha pasado en España de ser una política de reactivación económica y del empleo en los años 60 y 70, a convertirse en una política social de acceso a una vivienda digna con unos criterios cada vez más estrictos, lo que le ha ido restando peso respecto a la vivienda libre mucho más liberalizada y con grandes facilidades de financiación.

En 2012, la diferencia entre estos tipos de viviendas ha disminuido significativamente. Sin embargo, esto ha sido en mayor medida por la caída de la vivienda libre que por el empuje de los planes estatales.

Estos planes han ido dirigidos a mejorar las condiciones de financiación de las viviendas protegidas así como regularizaciones en los precios. Sin embargo, los malos resultados de estas políticas han hecho plantearse a algunos expertos sobre la conveniencia de suprimir este tipo de viviendas (informe FEDEA), mientras que la crisis ha llevado a otros a considerar que ahora sería el momento de impulsar su oferta.

2.3.3. EL ALQUILER SOCIAL. EL MODELO ELEGIDO

Está claro, que la vivienda en propiedad es un negocio muy arriesgado ya que es necesaria una alta inversión inicial para su construcción y dada la situación y los precios actuales, parece casi imposible su venta.

En cuanto a los mercados menos explotados en el entorno de la vivienda, como son el alquiler y la vivienda de protección oficial, pueden ser unas opciones de éxito si se gestionan correctamente.

Como se ha comentado en los párrafos anteriores, el principal problema es su escasa rentabilidad y su dependencia a las políticas públicas. Pero, actualmente pueden dar solución al difícil acceso al mercado de la vivienda y, con ello, reactivar el mercado de la vivienda.

Nuestra empresa se va a decantar por ofrecer viviendas de alquiler social. Este modelo es una mezcla de los dos anteriores y consistiría en “el alquiler de viviendas de protección oficial”.

Con los últimos planes estatales, el gobierno ha querido impulsar la vivienda en alquiler frente a la de propiedad y ha abierto la puerta a una colaboración mixta (público y privada) para solucionar los desequilibrios y las desigualdades en el mercado de la vivienda. Aunque esta forma de colaboración en el mercado de la vivienda no es nueva, todavía no está muy extendida en nuestro país y, por tanto, no hay nada seguro de cómo va a evolucionar.

El procedimiento sería el siguiente:

Ilustración 1: Modelo mixto en la gestión de inmuebles



Fuente: Elaboración propia, 2013

En líneas generales, nuestra empresa se va a dedicar a la gestión privada de viviendas públicas.

En primer lugar, las Administraciones públicas ofrecerán concesiones a empresas privadas para construir en suelo público, mantener y explotar viviendas públicas en régimen de alquiler. De esta manera, la entidad pública ofrece un servicio social sin coste público alguno, y la entidad privada podrá empezar su actividad con una inversión inicial menor.

La cesión del suelo municipal se adjudicará a las empresas privadas a través de concurso público y estará regulado por un contrato donde se especificarán las condiciones a cumplir por ambas partes.

Una vez se termina el plazo establecido en el contrato de concesión, el Ayuntamiento recupera el terreno junto con el edificio, bien para su explotación o para la cesión de explotación a un tercero.

2.4. EPÍLOGO

La construcción y la venta de viviendas han sido unas de las actividades más importantes durante una década en nuestro país. Actualmente, este sector no vive su mejor momento y parece necesario cambiar el modelo de vivienda anterior para poder recuperarse.

Con el objetivo de sobreponerse a los desequilibrios del sector, nuestra empresa buscará un modelo alternativo para la gestión de viviendas. Se dedicará a la construcción y explotación de viviendas sociales en régimen de arrendamiento.

De esta manera se pretende dar solución al difícil acceso a una vivienda digna por una parte de la población, cada vez mayor debido a los efectos de la crisis económica.

Siendo conscientes de la alta inversión inicial que conlleva poner en marcha nuestro negocio, así como el difícil acceso a financiación, se ha propuesto una colaboración público-privada que disminuya nuestra inversión necesaria y palie a su vez el conflicto social referente a las viviendas que viven algunas familias en nuestro país.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL ENTORNO

3. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo vamos a realizar un análisis del entorno en el que va a actuar nuestra empresa.

Los múltiples factores que rodean a la empresa pueden afectar la operación de la misma, con un impacto positivo o negativo. Según Stoner, las organizaciones necesitan y deben interactuar con su entorno debido a tres razones:

- Si pierden el contacto con su entorno podrían estar ofreciendo productos y servicios que a la gente no le interese comprar.
- Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
- Si los directivos de las empresas no son conscientes de que todo lo que les rodea va cambiando, cuando llegue el momento en que les afecte, puede ser demasiado tarde y sus competidores reaccionarán antes.

En general, cuanto más dinámico, complejo y hostil es el entorno, mayor es la incertidumbre a la hora de predecir el éxito del negocio. Es por ello, y dada la situación actual en España, que es muy importante conocer el entorno.

Ilustración 2: Factores que influyen en el Entorno



Fuente: Manual de marketing, 2008

Para profundizar en el entorno de nuestra organización realizaremos dos estudios:

- Análisis Macroeconómico: Comprende aquellos factores del entorno en general. Los cambios y tendencias que se producen en este ámbito afectan generalmente a todos los tipos de negocios. Los elementos principales son, como muestra la imagen, políticos, económicos, tecnológicos y sociales.
- Análisis Microeconómico: Engloba los factores del entorno específico, es decir, son aquellos que influyen en el tipo de negocio concreto en el que se mueve la empresa. Las relaciones principales que se producen aquí son con proveedores, clientes, competidores, etc.

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno se podría definir como un ámbito global, y por tanto, compartido por casi todas las organizaciones.

Esto significa que todo aquello que ocurre en este ámbito, afecta a todos los negocios. Un buen método para analizar el macroentorno es el **análisis PEST**. Este modelo nos sirve para agrupar los factores externos a analizar evitando así, que se queden aspectos sin considerar. El análisis PEST engloba el estudio de los siguientes factores:



3.1.1. FACTORES POLÍTICOS

Las decisiones políticas afectan con mayor o menor intensidad a toda la economía en su conjunto. Especialmente, tienen un gran impacto en nuestro sector ya que las viviendas protegidas forman una parte de la economía del bienestar.

El clima político en España actualmente está atravesando una situación complicada. El estallido de la crisis económica en 2008 sumado al problema de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria y el aumento del desempleo han provocado que sean necesarias medidas políticas con la finalidad de frenar la recesión y mejorar, por tanto, la situación económica actual.

Con la implantación del Estado del Bienestar después de la posguerra, se establecieron en nuestro país los pilares sociales básicos de la educación, la sanidad, los sistemas de protección contra el desempleo y sistema de pensiones. Dentro de estas políticas sociales también se encuentra la política de la vivienda para ayudar a aquellas capas sociales que no pueden satisfacer sus necesidades de alojamiento.

Es por ello que en la Constitución de 1978 se reconoce el derecho al acceso a una vivienda digna: *“Todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada. Los poderes públicos promoverán las condiciones necesarias y establecerán las normas pertinentes para hacer efectivo este derecho, regulando la utilización del suelo de acuerdo con el interés general para impedir la especulación. La comunidad participará en las plusvalías que genere la acción urbanística de los entes públicos”* (Art.47 Constitución Española, 1978).

Por tanto, la inaccesibilidad a la vivienda, se trata de un problema social y político de primer orden ya que afecta a un derecho fundamental.

Las estrategias llevadas a cabo por los diferentes gobiernos europeos han sido diferentes. Por tanto, mientras determinados países como Alemania, Holanda o Reino Unido han potenciado el desarrollo del mercado en alquiler tanto privado como público, otros como España han apostado por un sistema basado en la vivienda en propiedad.

Sin embargo, la gravedad en el sector inmobiliario explicado en el capítulo anterior, pone cada vez más de manifiesto la necesidad de reorientar las políticas en esta materia.

El pasado mes de Abril, y bajo una gran presión social, el Gobierno aprobó el nuevo Plan de vivienda 2013-2016 en el que se cambia la política de fomento a la compra de viviendas y se apuesta por incentivar el alquiler, la rehabilitación de edificios ya existentes y la renovación urbana. Los siete puntos principales de este programa son:

- ✓ Programa de subsidiación de préstamos convenidos: *Se mantendrán las ayudas de subsidiación concedidas en aplicación de Planes de vivienda anteriores para ayudar a los deudores hipotecarios con menos recursos a hacer frente a las obligaciones de sus préstamos.*
- ✓ Programa de ayuda al alquiler de vivienda: *Se facilita el acceso y la permanencia en una vivienda en régimen de alquiler a sectores de población que tengan dificultades económicas, es decir, a personas físicas mayores de edad con un límite de ingresos inferior a 3 veces el IPREM.*

- ✓ Programa de fomento del parque público de vivienda de alquiler: se contempla la puesta en funcionamiento de un programa nuevo, que busca comprometer a las Administraciones públicas en la generación de un parque público de viviendas que pueda servir para crear una oferta en alquiler sobre suelos o edificios de titularidad pública. A las subvenciones por la construcción de las viviendas se sumarán otras aportaciones como la del suelo o edificio a rehabilitar de titularidad pública y las ayudas complementarias autonómicas
- ✓ Programa de fomento de la rehabilitación edificatoria.
- ✓ Programa de fomento de la regeneración y renovación urbanas.
- ✓ Programa de apoyo a la implantación del informe de evaluación de los edificios.
- ✓ Programa para el fomento de ciudades sostenibles y competitivas.

Los últimos cuatro puntos tratan de mejorar el estado de conservación de los edificios, barrios y ciudades.

En conclusión, podemos decir que aunque estamos ante un entorno de malestar político debido a la crisis actual, las medidas adoptadas por el gobierno favorecen a nuestro negocio ya que las últimas políticas de vivienda van seriamente encaminadas a incentivar el mercado del alquiler y a buscar alternativas para unas viviendas sociales más accesibles.

3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

En este apartado analizaremos las condiciones y tendencias generales de la economía que afectan a las actividades y resultados de las empresas que operan en nuestro país. Actualmente, nos encontramos ante una crisis económica que afecta a todos los sectores

La economía española es la quinta más grande de la Unión Europea y la decimotercera del mundo debido principalmente al gran despegue económico que experimentó con la liberalización de la economía a finales de los años 50, su apertura al exterior y su incorporación en la Comunidad Económica Europea en 1986 que incrementó la inversión extranjera y modernizó el sistema empresarial español.

Sin embargo, desde el año 2008 la economía empieza a decrecer entrando en una importante recesión económica que a día de hoy, todavía no ha superado.

Como antecedente a la recesión de estos momentos, se encuentra la crisis financiera de 2006 provocada por el colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, dando lugar a la conocida crisis de las hipotecas *subprime*. Las hipotecas *subprime* eran unos créditos considerados de alto riesgo, preferentemente utilizados para la adquisición de viviendas y orientados a clientes con escasa solvencia.

El problema surgió cuando el progresivo aumento de las tasas de interés así como el incremento de la cuota de estos créditos hicieron aumentar la tasa de morosidad provocando graves problemas en las entidades bancarias que tenían comprometidos sus activos en estas hipotecas de alto riesgo.

El grave estado del sistema estadounidense se contagió rápidamente al sistema internacional teniendo como consecuencia una profunda falta de liquidez que provocó numerosas quiebras financieras, nacionalizaciones bancarias, intervenciones de los Bancos centrales, derrumbes bursátiles y un deterioro de la economía global real.

Adicionalmente a estos problemas, en España se produce el estallido de la burbuja inmobiliaria. Como se ha explicado anteriormente, la construcción es uno de los sectores más importantes de nuestra economía por lo que el derrumbe de este sector ha provocado un importante incremento de la tasa del paro, así como una falta de liquidez en las entidades financieras que tenían comprometidos sus créditos en activos inmobiliarios.

Ante esta situación, en 2012 se produce el llamado “rescate a la banca” que consistió en que el Banco Central Europeo y el Fondo Monetario internacional inyectaran capital a la banca para aumentar la liquidez y mejorar el sistema financiero español.

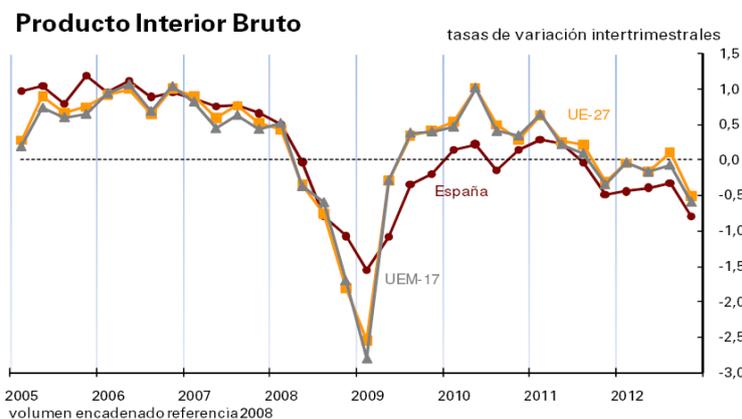
A pesar de ello, la situación no ha mejorado y los principales indicadores macroeconómicos muestran que la economía española todavía no se ha reactivado, siendo el sector de la construcción uno de los más perjudicados.

→ *Producto Interior Bruto (PIB)*

El Producto Interior Bruto (PIB) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo.

Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país.

Gráfico 13: Tasa de variación del Producto Interior Bruto



Fuente: INE, 2013

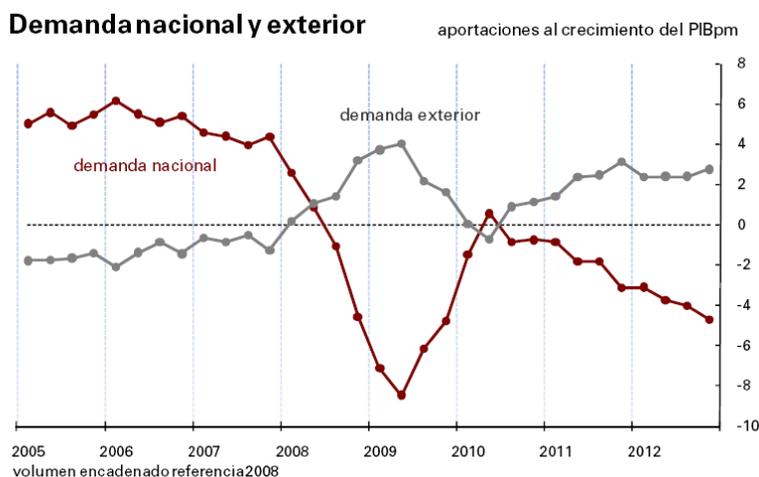
Las cifras de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) publicadas por el Instituto Nacional de Estadística muestran en el conjunto de 2012, el PIB retrocedió un 1,4 %, debido principalmente a una caída de la demanda interna del 3.9%.

Por otro lado, en el primer trimestre de 2013, parece que la recesión que sufre la economía española desde finales de 2011, se ha estabilizado. Según las estimaciones publicadas en el último boletín económico del Banco de España, la economía española retrocedió el 0,5 % en el primer trimestre, lo que supone una desaceleración del ritmo de caída del PIB respecto al último trimestre de 2012 en el que decreció el 0,8 %. Esta moderación en el ritmo de contracción, se ha debido a una leve mejoría del consumo.

No obstante, este informe económico señala que la escasa capacidad de ahorro de las familias, el elevado endeudamiento y el panorama laboral incierto, deja poco margen a la recuperación económica a corto plazo y sus previsiones indican que la economía se contraerá este año un 1.5%.

La debilidad de la demanda interna es uno de los principales factores de la caída del PIB. Como se observa en el siguiente gráfico, la demanda nacional, continuó descendiendo en 2012. Los datos del Banco de España, calculan que la disminución en dicho año de la demanda nacional fue del 3,9 %, aunque se compensa en gran parte por la aportación de la demanda externa que creció un 2,5pp.

Gráfico 14: Variación interanual de la demanda nacional y externa

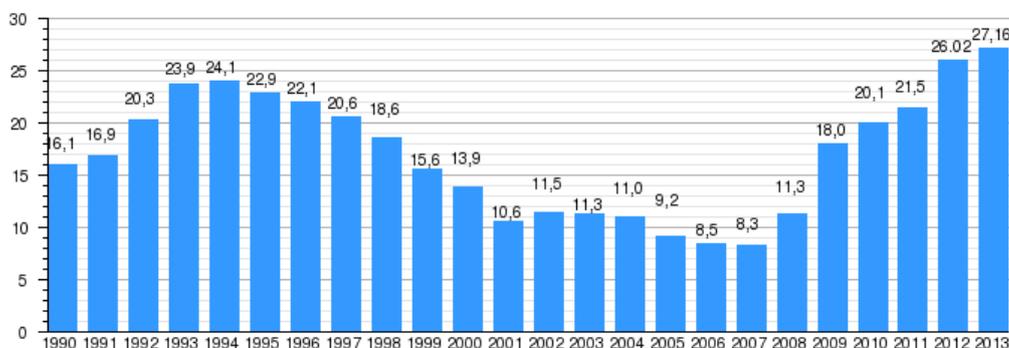


Fuente: INE, 2013

La recuperación de la demanda nacional se encuentra en una situación complicada. La principal causa de que este indicador no mejore, se encuentra en la reducción del poder adquisitivo de las familias españolas. Cada vez, son más las personas que no tienen ningún ingreso debido al aumento de la tasa de desempleo.

→ *Tasa de desempleo*

Gráfico 15: Evolución de la Tasa de Desempleo en España



Fuente: INE, 2013

La gráfica 15 muestra la evolución de la tasa de desempleo en España que es actualmente la tasa más alta de la Eurozona. Como se puede observar, desde el año 2007, coincidiendo prácticamente con el comienzo de la crisis, el paro ha aumentado de una manera drástica.

Según la Encuesta de Población Activa (EPA), el paro en España cerró 2012 con la cifra récord de 5.965.400 parados que constituyen una tasa de desempleo de 26.02%.

De esta forma, el año pasado se registró un aumento de 691.800 nuevos parados con respecto al año 2011, aumentando la tasa en más de 3 puntos.

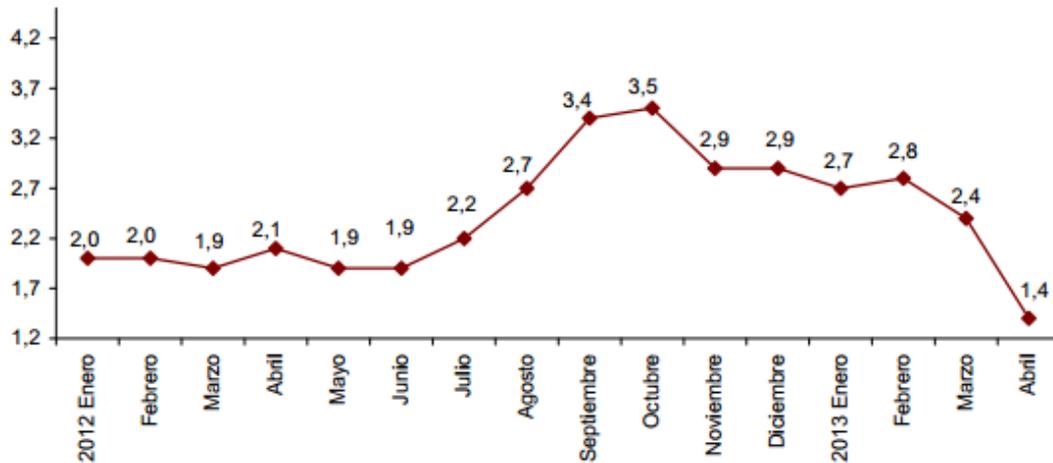
Uno de los segmentos más perjudicados son los jóvenes. Durante el año 2012, la tasa de paro juvenil creció hasta situarse en el 55.13%, lo que significa que más de la mitad de los menores de 25 años que quieren trabajar, no pueden.

Desgraciadamente, si en el año pasado alcanzamos esta cifra record, el comienzo de 2013 ha sido todavía peor. El informe publicado por la EPA, señala que se han superado los 6 millones de personas desempleadas, alcanzando una tasa del 27.16%. La tasa de paro juvenil también ha aumentado situándose hasta situarse en un 57.22%.

→ *El Índice de Precios de Consumo (IPC)*

Otro indicador macroeconómico objeto de estudio, es el Índice de Precios del Consumo (IPC). Esta variable, nos permite conocer cuál es la evolución de los precios de bienes y servicios en un momento determinado.

Gráfico 16: Evolución anual del IPC con base 2011



Fuente: INE, 2013

En el gráfico 16 se muestra la evolución de la tasa del IPC desde Enero del año 2012 hasta Abril del año 2013.

Desde octubre de 2012, cuando la tasa se situó en el 3,5%, la subida de la inflación se ha ralentizado hasta llegar al 2,4% en marzo de este año. La inflación interanual ha caído un punto y se sitúa en el 1,4% en abril. La bajada de los precios de la electricidad y de los carburantes y lubricantes son los que más han influido en el IPC, según el INE.

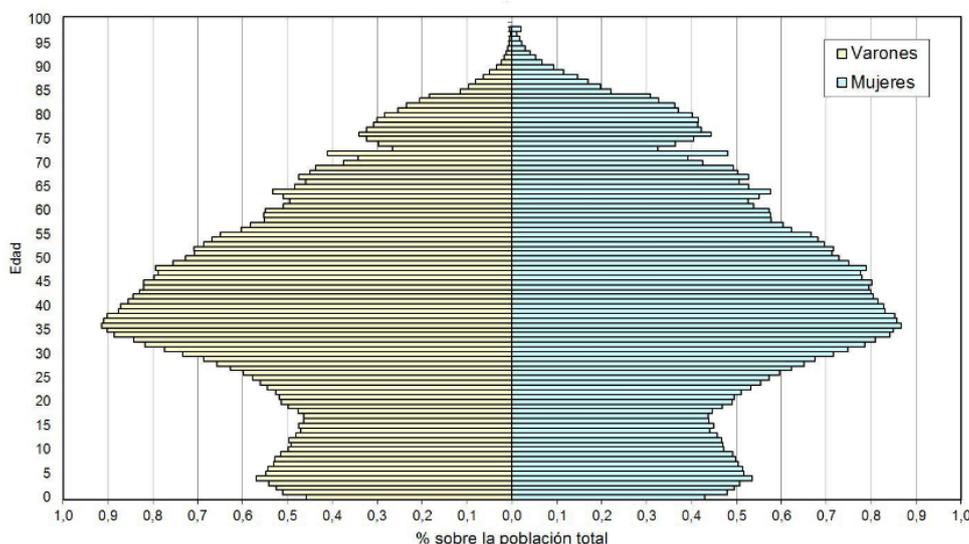
3.1.3. FACTORES SOCIALES

Las fuerzas sociales y la cultura de un país también interactúan e influyen en el entorno empresarial. La cultura hace referencia a las creencias, los valores, las costumbres y los hábitos adquiridos por las personas en una sociedad.

En este apartado, analizaremos los aspectos demográficos, culturales y varios problemas sociales que afectan a nuestro negocio.

→ Aspectos demográficos

Gráfico 17: Pirámide de la Población Española en 2013



Fuente: INE, 2013

En las últimas décadas, la estructura por edad de la población española está cambiando rápidamente como consecuencia del mayor peso que va teniendo la población mayor sobre la más joven.

Como se puede comprobar en la pirámide de población (Gráfico 17), la estructura de la población española es la típica de los países desarrollados. Existe una baja natalidad, y la mayor parte de la población española se encuentra entre las edades de 25 y 55 años. Las personas mayores de los 55 años y hasta los 80 años también representan un porcentaje importante sobre el total de habitantes.

El motivo por el que la pirámide es más estrecha por abajo que en las edades mayores de 55 años es debido a que el índice de natalidad es bastante reducido, siendo la media de hijos de las mujeres españolas de 1,36. Esta tasa está muy por debajo que la que existía años atrás en España y de la media europea que se sitúa en 1,57 hijos por mujer.

Por otra parte, la gente cada vez tiene una esperanza de vida mayor gracias a la mejora en la calidad de vida y al avance en la medicina y sanidad.

Según los datos del INE, a principios de 2013, la población española se situó en 46.704.314 habitantes, un 0,2% menos que en el año anterior.

Aunque el saldo vegetativo en el año 2012 fue positivo, la caída en la población española ha sido por una disminución mayor en el saldo migrativo ya que un total de 476.478 personas emigraron al extranjero empujados por la crisis económica.

→ Aspectos culturales de la vivienda.

Otro de los factores que afecta significativamente a nuestro negocio será la cultura de vivienda de los españoles. Como se ha mencionado anteriormente en este trabajo, la vivienda en propiedad ha estado muy arraigada en nuestra cultura.

Mientras que en nuestro país el mercado del alquiler sólo representa el 17 % frente al 83 % del de la propiedad, en Europa el 38 % de la población opta por alquilar en lugar de comprar una vivienda.

Tabla 4. Uso de la vivienda

PAIS	(%) EN ALQUILER	(%) EN PROPIEDAD
Suiza	55,7	44,3
Alemania	46,8	53,2
Austria	42,6	57,4
Francia	38,0	62,0
Dinamarca	33,4	66,6
Países Bajos	32,8	67,2
Luxemburgo	31,9	68,1
Reino Unido	30,0	70,0
Media Europa	29,3	70,7
Suecia	29,2	70,8
Bélgica	28,4	71,6
Italia	28,1	71,9
Irlanda	26,6	73,4
Finlandia	25,7	74,3
Chipre	25,3	74,7
Portugal	25,1	74,9

PAIS	(%) EN ALQUILER	(%) EN PROPIEDAD
Grecia	22,8	77,2
Eslovenia	21,9	78,1
Rep. Checa	21,3	78,7
Malta	19,9	80,1
Polonia	18,7	81,3
Islandia	18,7	81,3
Noruega	17,1	82,9
España	17,0	83,0
Letonia	15,9	84,1
Estonia	14,5	85,5
Bulgaria	13,1	86,9
Hungría	10,3	89,7
Eslovaquia	10,0	90,0
Croacia	9,9	90,1
Lituania	6,9	93,1
Rumania	2,5	97,5

Fuente: El economista, 2013

Pese a ello, desde el comienzo de la crisis está cambiando esta tendencia en nuestra sociedad.

Según un informe elaborado por la inmobiliaria *SoloAlquileres*, España reúne las condiciones necesarias para convertirse en uno de los mercados de alquiler de viviendas más dinámicos de Europa en los próximos años. "El sector está en auge, todavía al 30% o 40% del nivel que alcanzará en el medio y largo plazo". Las principales razones para este cambio son la propia crisis, el bajo nivel de alquiler y el alto volumen de pisos vacíos.

Asimismo, los datos del Banco de España revelan que en los últimos cuatro años la rentabilidad del mercado de vivienda en propiedad ha sido negativa, mientras que la del mercado de alquiler se sitúa en el entorno del 4% y no ha bajado del 3,3% en la última década.

Sin duda, estos aspectos serán muy positivos para un mayor éxito de nuestro negocio.

➔ *Conflictos sociales en el mercado de la vivienda. Los desahucios.*

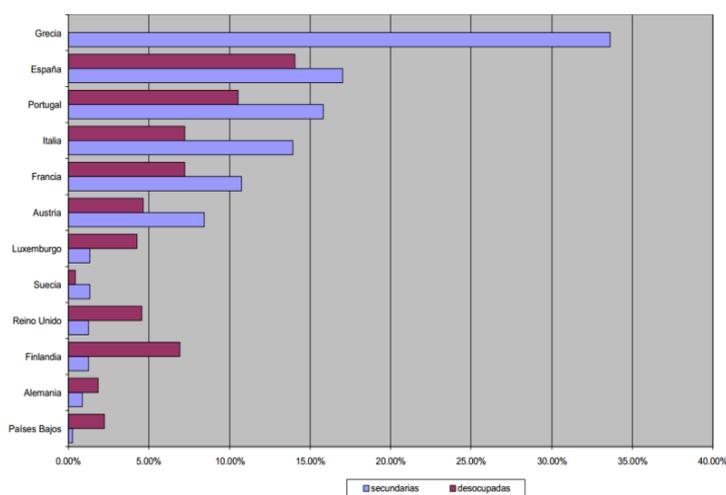
Con el comienzo de la crisis económica en el año 2008, el aumento del desempleo así como las subidas de las hipotecas por el Euribor, ha causado la imposibilidad para miles de familias de hacerse cargo del pago de la hipoteca de su hogar.

Según los datos del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), desde 2007 hasta el primer semestre de 2012 se han producido 417.000 ejecuciones hipotecarias.

Contradictoriamente a este drama, en el año 2011 España contaba con 3,4 millones de viviendas vacías, lo que supone un 13,7% de un parque total de casi 26 millones de viviendas. Esto significa que el número de viviendas deshabitadas ha aumentado desde 2001 en un 10,8%. Muchas fuentes opinan que esta cifra está muy por debajo de la realidad y el stock de viviendas ascendería a un 20% del total.

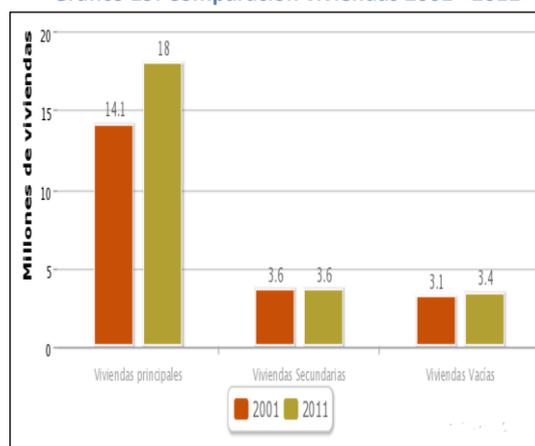
De todas formas, esta cifra es la más elevada si la comparamos con el porcentaje del resto de países europeos.

Gráfico 18: Viviendas desocupadas en Europa



Fuente: Eurostat, 2012

Gráfico 19: Comparación viviendas 2001 - 2011



Fuente: INE, 2012

Esta situación ha provocado un gran malestar social, la “ocupación” de viviendas vacías en manos de los bancos por gente sin casa así como el surgimiento de movimientos ciudadanos que piden el acceso a una vivienda digna para toda la sociedad.

Una de las organizaciones que más fuerza ha tenido ha sido la PAH (Plataforma de Afectados por las Hipotecas), fomentando una ILP (Iniciativa Legislativa Popular) que pedía la dación en pago para suspender la deuda contraída con el banco una vez entregada la vivienda, la paralización de los desahucios y un alquiler social.

A pesar de que esta ILP no ha sido muy escuchada por parte del gobierno, la PAH ha contado con un gran apoyo ciudadano y ha recogido en Octubre de este año el premio al Ciudadano Europeo 2013.

3.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Un entorno que fomente la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a las empresas a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Nuestro sector, no está caracterizado por un alto grado de desarrollo tecnológico. Según estudios realizados por el Observatorio del Sector de la Construcción (SEOPAN), las empresas de la construcción gastan en I+D en proporción a su tamaño, 17.5% veces menos que la media del resto de la industria española

A pesar de ello, se pueden ver grandes avances tecnológicos en este sector principalmente por el aumento de conciencia sobre los problemas ecológicos y sostenibles. También se ha producido en los últimos años una modernización en dicho sector como por ejemplo la domótica.

La baja inversión en este ámbito se debe a que la I+D es cara y sólo al alcance de empresas con suficiente poder financiero. Sin embargo, puede convertirse en un aspecto muy importante ya que una forma de sobrevivir en épocas de crisis es investigar para hacer algo nuevo que haga tu producto diferente y apetecible para el reducido mercado disponible.

Por otro lado, el avance informático y la creación de páginas Web permitirá a las empresas mayor facilidad para ofrecer sus productos y servicios.

De esta forma, podremos informar a la población a través de Internet o de correo electrónico, sobre precios, aspecto de las viviendas, características de las mismas, etc. sin prácticamente coste alguno.

Por tanto, la I+D no será un factor predominante en nuestros productos, ya que nos resulta muy cara. Sin embargo, la informática será un recurso muy importante para la comercialización.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

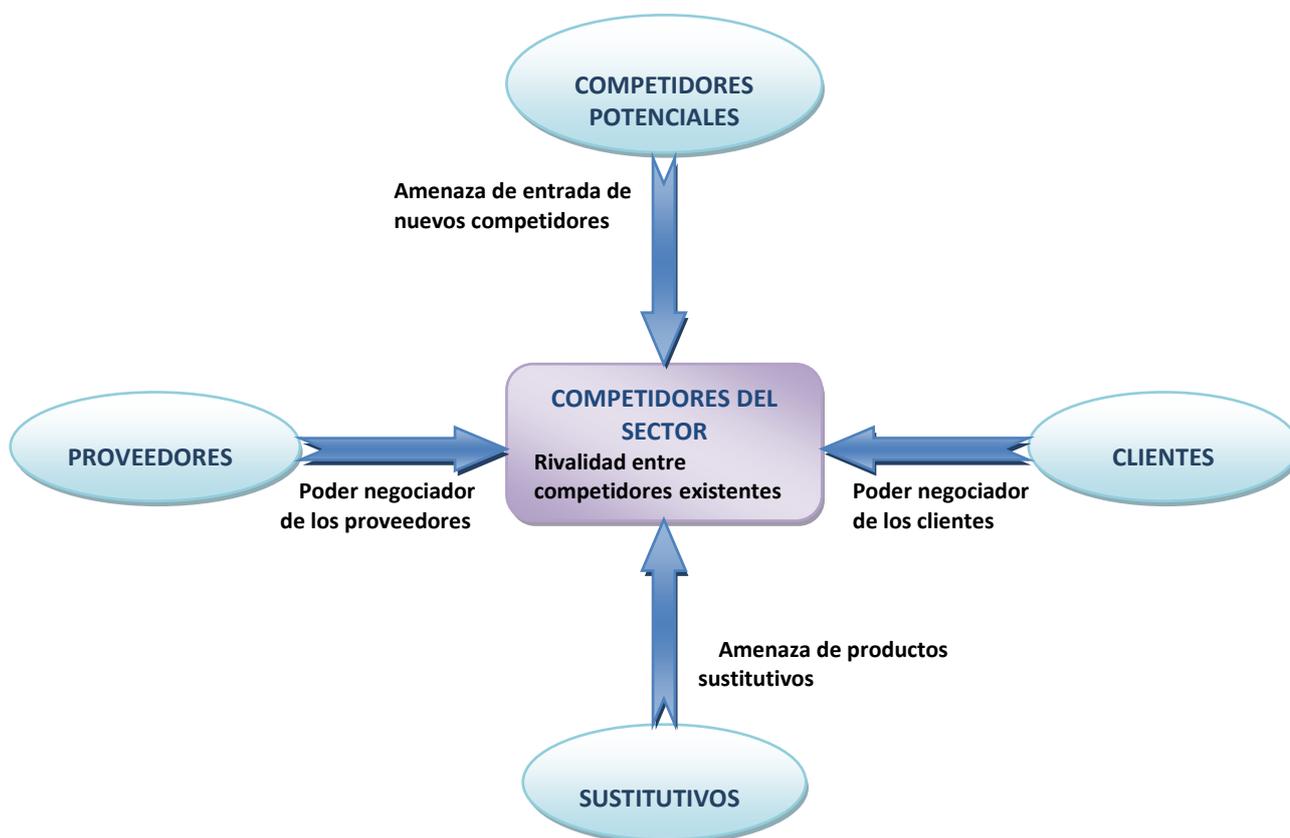
Para determinar el atractivo y la rentabilidad del sector en el que opera nuestra empresa, vamos a analizar las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael E. Porter.

Este modelo se centra en el análisis del entorno interno empresarial a fin de determinar el posicionamiento de nuestra empresa y desarrollar estrategias de negocio.

Según Porter, la estructura del sector afecta a los resultados de las empresas, mientras que la posición refleja la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva sobre sus rivales.

En la siguiente ilustración, podemos ver las cinco fuerzas que componen el modelo de Porter:

Ilustración 3. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Estrategia competitiva, Michael.E.Porter 2009

Siguiendo este modelo, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores, sino que la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos y el poder negociador tanto de los clientes como de los proveedores, también contribuyen como fuerzas determinantes en la estructura competitiva del sector.

3.2.1. AMENAZA DE ENTRADA

Las amenazas de entrada están formadas por aquellas barreras que constituyen un obstáculo a la entrada de nuevas empresas competidoras en el sector. Estos competidores tendrán que superar dichos obstáculos para poder posicionarse en el mercado, mientras que los mismos, sirven de protección para las empresas existentes en el sector. Algunas de estas variables son la inversión necesaria, las barreras legales, las economías de escala y el acceso a los canales de distribución.

Hace pocos años la inversión para entrar en el sector era relativamente asequible de obtener porque se contaba con numerosas ayudas y disponibilidad de préstamos, de ahí el gran número de empresas que entraron en el sector.

En la actualidad, la inversión inicial necesaria no será, en principio, tan elevada por la cesión del suelo a coste cero por parte de las entidades públicas y por la bajada de precios que ha experimentado el sector de la construcción. Sin embargo, la dificultad para obtener financiación es una de las principales barreras para las empresas que se introducen en el sector.

Otro de los obstáculos en la entrada al mercado del alquiler de viviendas sociales, son las dificultades legales. Se encuentra muy condicionado por las Administraciones que son los que adjudicaran los contratos. También existen requisitos legales para la vivienda como un tamaño y un precio máximos fijado por las entidades públicas. El nivel de burocracia puede considerarse elevado (licencias...)

Las empresas que ya operan en el sector contarán con las ventajas de las economías de escala debido a su conocimiento del mercado y su reputación. Este factor, dificultará la entrada de nuevos competidores.

Además, aunque el mercado del alquiler social no está todavía muy desarrollado, la explosión de la burbuja inmobiliaria y el mal estado del sector de la vivienda puede desincentivar la entrada en dicho sector.

Por el lado contrario, las medidas del gobierno a favor del desarrollo de una vivienda en régimen de alquiler, así como la difícil situación económica de numerosas familias en España, puede provocar que algunos promotores y constructores de viviendas en propiedad que tienen estancada su actividad, decidan cambiar su negocio y redirigirlo al mercado en el que opera nuestra empresa.

Como podemos ver, la dificultad de entrada de nuevas empresas en el sector es bastante alta, y por tanto la amenaza de entrada de competidores potenciales tiende a ser media - alta.

3.2.2. AMENAZA DE SUSTITUTIVOS

Se refiere a la aparición de nuevos productos o servicios que cubren las mismas necesidades y van dirigidos al mismo público objetivo.

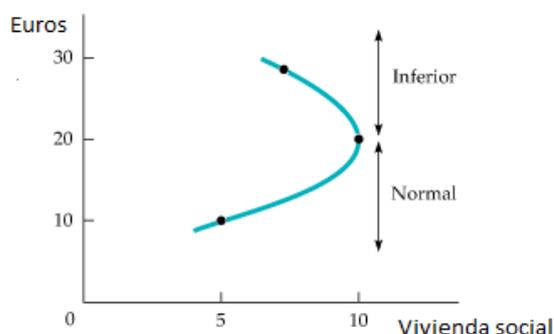
A diferencia que en el mercado de la vivienda en propiedad, este mercado no está saturado de empresas. Sin embargo, hay que prever que con las necesidades sociales actuales y las nuevas medidas del gobierno, a corto plazo se desarrolle este mercado y aparezcan nuevas empresa.

El bien que ofrecemos es un bien social, y, por tanto, su precio es bajo y va destinado a la población con escaso poder adquisitivo.

Los principales productos sustitutivos que encontramos son aquellas viviendas ofertadas en alquiler por individuos privados que no las habitan a un bajo precio de arrendamiento.

Por otro lado, la demanda de nuestro producto se encuentra influida por el nivel de renta. Como muestra la curva de Engel, un aumento de la renta de la población puede ocasionar un menor consumo del bien a favor de otro de características similares. Este bien asociado a la renta se le denomina “*bien inferior*”.

Gráfico 20: Demanda de vivienda social en función de la renta



Fuente: Elaboración propia 2013, basado en los apuntes de microeconomía

Como muestra el gráfico, la vivienda social funciona como un bien normal (conforme aumenta el nivel de renta, aumenta la cantidad demandada del producto) hasta que en un cierto nivel de renta disminuye su demanda y pasa a ser un bien inferior.

Este fenómeno se conoce como elasticidad (sensibilidad) de la demanda con respecto a la renta y se debe a que algunos productos son más sensibles a la pérdida de renta, es decir, se compran menos cuando baja la renta y en cambio hay otros que aumentan sus ventas cuando la renta disminuye o se estanca. Este último caso sería lo que ocurriría con nuestro producto.

Finalmente, podemos decir que el grado de amenaza de productos sustitutivos en nuestro mercado es bajo, aunque es previsible que cuando el poder adquisitivo de la población mejore, la demanda de viviendas sociales en alquiler disminuirá y aumentará la compra de viviendas en propiedad. Teniendo esto en cuenta, podemos decir que la amenaza de productos sustitutivos es medio-baja.

3.2.3. EL PODER DE LOS CLIENTES

Los clientes son esenciales para cualquier empresa, ya que de ellos depende su éxito.

El poder de los compradores será alto cuando los mismos están muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos y no se trate de un producto diferenciado o de bajo coste para el cliente.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de beneficio. En nuestro caso, el bien que ofrecemos está destinado a aquellas familias demandantes de un hogar que cumplan con unos requisitos establecidos, por lo que el poder de los compradores en lo referente al precio está limitado.

La diferenciación de los productos de este sector, es bastante baja, por lo que al cliente le será fácil comparar entre los bienes de la competencia. Los factores que más influirán en la decisión de compra de nuestros clientes serán el precio y la calidad.

El precio máximo fijado y la alta regulación de las Administraciones de nuestro producto, conlleva a que el poder de negociación de los clientes no sea muy elevado. Sin embargo, al disponer de toda la información necesaria para comparar, la diferencia de calidad entre las viviendas así como su ubicación provoca que aumente su poder.

3.2.4. EL PODER DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores son aquellos agentes que suministran a la empresa todos los elementos necesarios para producir un bien.

Cuando en un mercado los proveedores estén bien organizados y tengan fuertes recursos podrán imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido, lo que significa que están en una situación de alto poder de negociación.

En nuestro mercado hay que diferenciar dos tipos de proveedores:

- Los proveedores de la fase de obra: Serán aquellos relacionados con la fabricación de materiales de construcción, metalurgia, maderas, fontanería, entre otros.
La cantidad de proveedores de estos materiales provoca que tengan que competir entre ellos (en calidad, precio...) y por tanto, pierdan su poder de negociación. A esto, hay que sumarle que la situación actual de crisis económica ha afectado a estas empresas suministradoras de materiales de construcción provocando una bajada de precios de estos productos. Podemos decir que el poder de negociación de los proveedores de la fase de obra de nuestro edificio es relativamente bajo, lo que beneficia a la rentabilidad de nuestra empresa.
- Los proveedores del suelo y de la fase de explotación: Los propietarios de suelo sí tienen un alto poder de negociación, motivado por la exclusividad que aporta la localización fija del suelo.
Sin embargo, dado el objetivo social de nuestras viviendas y el modelo público-privado que hemos propuesto en este proyecto, las Administraciones (proveedores del suelo), nos cederán el suelo sin coste mediante concurso público. A cambio, establecerán sus condiciones en la fase de explotación de nuestro negocio. Como se ha dicho anteriormente, este “proveedor” fijará el precio máximo de las viviendas, su tamaño y que clientes pueden adquirir nuestros bienes.
Por esto, podemos afirmar que el poder de negociación de las entidades públicas en el mercado del alquiler social es elevado.

3.2.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El grado de rivalidad del sector se encuentra influido por las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector. Normalmente, cuanto menos competitivo se encuentra el sector, más rentable será y viceversa.

Después del estudio de las anteriores características del mercado, podemos concluir que el nivel de rivalidad competitiva en nuestro sector es media: La amenaza de entrada de competidores potenciales es media principalmente por las barreras financieras y legales existentes, la amenaza de productos sustitutivos será media-baja, así como el poder de negociación de los clientes. En cuanto, a los proveedores, su poder de negociación será medio- alto por el grado de influencia elevado que tienen los entes públicos en nuestra actividad.

Otras características que afectan a la rivalidad de una empresa y sus competidores son el grado de concentración en el mercado, la diferenciación del producto, la diversidad de competidores y las barreras de salida.

El porcentaje de viviendas en alquiler existentes en la sociedad es, como se ha mencionado anteriormente, de 17% frente a un 83% de las viviendas en propiedad. Este porcentaje de 17% disminuye considerablemente si sólo contamos el alquiler social. Las numerosas compañías relacionadas con la construcción y la vivienda que aparecieron en la época del boom inmobiliario, enfocaron sus actividades al mercado de los bienes en propiedad debido al incremento de los precios de dichos bienes y la alta rentabilidad que ofrecían. Por tanto, nos encontramos ante un bajo grado de concentración en nuestro sector del alquiler social, siendo la vivienda en propiedad la que acapara la mayoría de empresas promotoras.

A esto hay que añadir, que siguiendo nuestro modelo de gestión, serán las Administraciones Públicas las que decidan quienes actúan en el sector, concediendo o no, el suelo para la construcción y las licencias necesarias. La concentración de empresas en este sector, dependerá en gran medida de las decisiones públicas.

El tamaño de las empresas del sector, son al comienzo pequeñas-medias empresas pero estas empresas irán asentándose y creciendo en el mercado con el paso del tiempo. Existirá una significativa rivalidad entre las empresas ya que todas intentarán crecer para desmarcarse del resto.

La diferenciación del producto es limitada ya que los competidores realizarán las mismas construcciones que nuestra empresa sin diferencias significativas. La calidad e innovación de los edificios serán los aspectos que distingan nuestros edificios del resto.

Finalmente, la alta inversión en la que incurren las empresas constructoras provoca que las barreras de salida sean altas. Este obstáculo se ha podido observar con la crisis económica actual, donde muchas empresas constructoras y promotoras han quebrado sin antes poder salir del sector.

Resumiendo, la escasa diferenciación, el poco grado de diversidad de las empresas y las elevadas barreras de salida aumentan el nivel de rivalidad en el mercado.

Sin embargo, la intensidad competitiva es menor en los mercados poco concentrados (como el nuestro) que en el que operan una gran cantidad de empresa.

De este modo, podemos decir que el grado de rivalidad competitiva en el sector es medio.

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La influencia de la competencia puede ser un factor decisivo a la hora de determinar el éxito de nuestra empresa en el mercado.

Conociendo quiénes son nuestros competidores, cómo actúan y cuáles son sus características, sabremos cuáles son nuestras desventajas con respecto a ellos y podremos definir estrategias más competitivas y eficaces para llevar a cabo nuestra actividad.

Por tanto, en este apartado vamos a analizar a la competencia directa de nuestro negocio. Es decir, vamos a exponer una pequeña descripción de unas empresas que se dedican al alquiler social en Valencia. Esta competencia directa serán nuestros principales rivales cuando entremos en el mercado.

También, se describirán aquellos competidores que son menos rivales para los servicios que llevamos a cabo (la competencia indirecta). Aunque estas empresas no representen una amenaza muy elevada, es recomendable conocer sus características.

3.3.1. LA COMPETENCIA DIRECTA

CREIN S.A.

Creada en el año 1998, Crein basa su modelo de negocio, de integración vertical, en abordar el proceso inmobiliario completo, incluyendo la adquisición y gestión del suelo, diseño, promoción, construcción o rehabilitación y gestión integral de los inmuebles.



Es un grupo empresarial pionero en España en la promoción, construcción y gestión de viviendas sociales (VPO), tanto en venta como en alquiler. Crein gestiona en propiedad viviendas distribuidas por toda la provincia de Valencia, atendiendo así a las necesidades de miles de personas. Cuenta con 5 promociones de alquiler de vivienda protegida. Las viviendas de Crein, tienen entre 35m² y 70m² de superficie útil, disponen de 2 ó 3 dormitorios, salón-comedor, cocina, 1 ó 2 baños, garaje y trastero.

LAZORA S.A.

Lazora S.A nace en el año 2003 y es uno de los grupos más importantes de capital privado dedicado a la vivienda protegida en alquiler. En la actualidad, cuenta ya con un patrimonio de más de 7000 viviendas, de las cuales más de 5.500 se encuentran ya en alquiler. Sus viviendas van destinadas a aquellos colectivos con más difícil acceso al mercado de la vivienda con niveles de renta bajos. Esta empresa opera en 11 provincias de España, concretamente en Madrid, Castellón, Alicante, Valencia, Almería, Huelva, Oviedo, Cádiz, León, Valladolid, Tenerife y Las Palmas, lo que la convierte en la mayor empresa patrimonialista de España de viviendas protegidas en alquiler.



En el ámbito territorial de la provincia de Valencia, dispone 6 edificios con una superficie máxima de 90 metros cuadrados, trasteros y plazas de garaje.

PROARA S.A.

En 1969 un grupo de personas procedentes de Teruel y afincados en Valencia decidieron adentrarse en el mundo de la promoción y construcción y constituyeron la sociedad Proara. El grupo Proara desarrolla sus áreas de negocio en los siguientes campos:



- Promoción Inmobiliaria para edificios residenciales urbanos.
- Gestión de desarrollo de suelo.
- Ejecución de intervenciones y reformas.

En sus inicios se dedico exclusivamente al mercado de la vivienda en propiedad, pero en los últimos años y debido a los cambios en el mercado, el grupo Proara se ha introducido en la actividad del alquiler vivienda protegida.

Los tres competidores descritos anteriormente, son los más relevantes en nuestro ámbito de actuación, es decir, prestan sus servicios en Valencia.

El grado de diferenciación entre estos competidores y nuestra empresa es pequeño, por lo que trataremos de competir con ellos, con precios más bajos a los de sus inmuebles sin descuidar la calidad de nuestra obra.

3.3.2. OTROS COMPETIDORES

PROPIETARIOS INDIVIDUALES

La crisis ha provocado la salida al mercado de un gran número de viviendas y cada vez más particulares se lanzan a alquilar su piso para obtener ingresos adicionales.



Este grupo de propietarios individuales pueden constituir una de las principales amenazas para las empresas de nuestro sector ya que ofrecen un producto similar al nuestro.

Estos particulares, ante la falta de regulación en la materia de alquiler, tienen que enfrentarse a riesgos de impagos, es decir, que el inquilino no pague su alquiler, así como a posibles destrozos en sus viviendas. Estos factores son unas de las principales barreras de entrada de este grupo en el sector.

Por otra parte, nuestra empresa presenta varias ventajas frente al alquiler de particulares:

- Ofrece precios más baratos: Nuestra empresa ofrece un servicio social con la finalidad de ayudar a las personas más desfavorecidas. Por tanto, el precio del alquiler de nuestras viviendas se encuentra muy por debajo del precio de mercado. Aunque estos particulares, puedan negociar con sus posibles clientes una bajada de precio, es difícil que puedan competir en precio con nuestra empresa.
- Ahorro de tiempo en la búsqueda: El futuro inquilino tiene más facilidades y gana tiempo al tener una gran cantidad de oferta concentrada en nuestra empresa.
- Pisos en buenas condiciones: Nos encargamos de revisar cuidadosamente cada piso que gestionamos antes de alquilarlo para asegurarnos de que cumplen los criterios de habitabilidad.
- Profesionalidad: Nuestra empresa cuenta con un equipo de personas con gran entusiasmo por su trabajo. Se encargarán de solucionar cualquier problema que tenga el inquilino con las viviendas.
- Servicio Post-Venta: Nuestra empresa realiza un mantenimiento óptimo de las viviendas y zonas comunes y una revisión técnica de los pisos al menos una vez al año en busca de fallos o problemas en las viviendas.

SAREB Y ENTIDADES BANCARIAS

La SAREB, más conocida como “banco malo”, es la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la reestructuración Bancaria.



Se define como “una sociedad anónima creada para gestionar un volumen de activos de 50.781 millones de euros procedentes de las entidades nacionalizadas y de las entidades que han requerido asistencia financiera. Sareb cuenta con un periodo de 15 años para acometer sus objetivos: vender los activos buscando la máxima rentabilidad para sus accionistas.”

El capital social de esta sociedad está constituido por 800.000.000€ de los cuales el 52% del capital lo aporta la banca privada y un 48% del estado español. Dado que el capital necesario para sanear todos los inmuebles tóxicos es mucho mayor (unos 90.000.000.000€) la Sareb emitirá deuda avalada por el Estado.

Su principal cometido es recibir, gestionar y desinvertir de manera ordenada la cartera de activos problemáticos ligados al ladrillo, de manera que una vez liberadas las entidades financieras del peso del ladrillo, éstas vuelvan a dedicarse a su negocio principal de la concesión de créditos. El gobierno piensa que la rentabilidad del banco malo va a ser de un 14% o 15% anual.

La Sareb se encuentra en una clara posición de ventaja respecto a los promotores, por su fácil acceso a la financiación. Esta sociedad compra los inmuebles de las entidades intervenidas a un precio muy inferior que el de adquisición y a cambio ofrece a estas entidades bonos del Estado para canjearlo por dinero en efectivo en el Banco Central de España (que no asume mucho riesgo ya que estos bonos están avalados por el estado español).

Aunque el banco malo se ha convertido en la mayor inmobiliaria europea por el número de viviendas que se le han traspasado, no lo consideramos un competidor relevante en nuestro mercado. A pesar de la cantidad de dinero público depositado en la Sareb, este “banco” no tiene un objetivo social y en principio se va a dedicar a la venta en propiedad buscando así, maximizar su rentabilidad. Este hecho ha provocado numerosas críticas ya que existe un alto peligro a la vuelta de la especulación inmobiliaria.

En cuanto a los productos inmobiliarios de las entidades financieras (que no han sido traspasadas a la Sareb), serán una amenaza menor para nuestra empresa. Según un informe de PRIMER GRUPO Consultoría, se concluye que los bancos no son competencia directa de los promotores ya que el 90% de los clientes señalan que el producto ofrecido por estas entidades es de segunda mano, lo que requiere de una inversión adicional para adecuar la vivienda. Además, en la mayoría de casos no eliges la vivienda que quieres, sino la que el banco tiene y esto no siempre se ajusta a las necesidades del cliente.

3.4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos permite diagnosticar la situación actual de nuestra empresa y nos permite en función de ello desarrollar una estrategia y tomar decisiones para el futuro.

Realizando la matriz DAFO podremos obtener un resumen de los aspectos internos y externos de nuestro negocio.

El análisis externo nos permite identificar las Amenazas y las Oportunidades, de manera que:

- Amenaza es un peligro provocado por una tendencia desfavorable del entorno, que si no se tiene en cuenta y se llevan las acciones adecuadas puede perjudicar a nuestra empresa de manera significativa.
- Oportunidad es un conjunto de circunstancias favorables en el que la empresa podría desarrollar con éxito determinadas acciones.

El análisis interno nos permite identificar las Fortalezas y Debilidades tal que:

- Las fortalezas son los puntos fuertes con que cuenta la empresa.
- Las debilidades son las carencias de la empresa.

Una vez analizado el entorno, la matriz DAFO para nuestra empresa sería la siguiente:

Tabla 5: Matriz DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Precio de viviendas reducido -Buena relación calidad-precio -Adquisición de solar a bajo precio	- Poco experiencia en el sector -Limitación de recursos financieros -Alta burocracia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
-Necesidad social de un cambio en el mercado de la vivienda. -Nueva normativa que fomenta el alquiler. -Poco poder adquisitivo de gran parte de la población que quiere emanciparse.	-Entrada de nuevos competidores -Entrada con fuerza de entidades financieras en el mercado. -Rigidez en la normativa que regula las VPO.

Fuente: Elaboración propia, 2013

3.5. EPÍLOGO

El macroentorno de la empresa presenta unas ventajas e inconvenientes para nuestro negocio. Por un lado, con la situación económica actual es bastante arriesgado crear nuestra empresa que conlleva un alto esfuerzo de inversión. Sin embargo, esta crisis también puede empujar nuestro negocio como una alternativa al bajo poder económico y al difícil acceso a una vivienda por parte de la población. Además, las nuevas normativas políticas van encaminadas a incentivar el alquiler social.

Por tanto, en lo que respeta a los factores externos que influirán en nuestra empresa podemos decir que estos tendrán un impacto neutro o incluso positivo en nuestra actividad económica.

En cuanto al microentorno, es un sector poco concentrado de empresas aunque se espera que en el futuro, el número de empresas que operen en nuestro mercado sea mucho mayor. El bien que ofrecemos es un bien básico y social y aunque actualmente la amenaza de sustitutivos es baja es previsible que a medida que mejore la situación económica de la sociedad, nuestro servicio sea menos demandado. Por otro lado, la participación del sector público en nuestra negocio provoca que nuestra actividad esté altamente regulada y que el grado de diferenciación sea bastante bajo.

Finalmente, nuestros competidores parten con la ventaja de que ya están asentados en el mercado y tienen un índice de ocupación alto. Debido a la baja diferenciación de nuestro producto comparado con el de los competidores y la importancia del precio para los segmentos de la población a los que nos dirigimos, trataremos de ser competitivos estableciendo precios más bajos que la competencia directa, sin descuidar la relación calidad-precio.

CAPÍTULO 4

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y FORMA JURÍDICA

4. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y FORMA JURÍDICA.

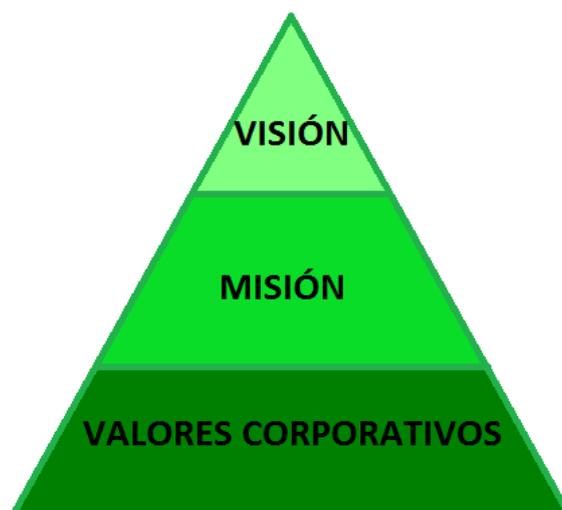
Antes de empezar nuestro negocio debemos definir cuáles serán nuestra visión, misión y valores. Es decir, que todos los agentes que intervienen en el entorno de la empresa (directivos, clientes, trabajadores...) sepan quiénes somos, quiénes queremos ser en un futuro y los valores para poder conseguirlo.

De esta manera, podremos orientar mejor las acciones de marketing y afrontar mejor los imprevistos que puedan surgir en el transcurso de nuestra actividad.

En este capítulo también describiremos la forma jurídica elegida para nuestro negocio y sus características principales.

4.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Ilustración 4: Misión, Visión y Valores de una Organización



Fuente: Elaboración propia, basada en la Pirámide de Kaplan y Norton, 1990.

Las empresas son conscientes de la necesidad de organizar e integrar sus departamentos para hacer efectivos sus planes estratégicos

Conceptos como "Misión, Visión y Valores Corporativos" son el pilar de toda organización y son la base para desarrollar una estrategia adecuada para conseguir sus metas o resultados deseados. Si no se definen adecuadamente estos conceptos, además de perder eficiencia ya que ocasionará confusiones a todos los niveles de la Organización, será más difícil alcanzar los resultados esperados y la idea de futuro de nuestro negocio.

4.1.1. VISIÓN

En la cúspide de esta pirámide se encuentra la "visión" de la compañía que hace referencia a la situación futura que desea alcanzar la organización. Morrisey define la visión como *“una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes.”*

La visión de nuestra empresa tiene que ser una situación realista y realmente alcanzable con el paso del tiempo.

Para nuestra empresa, la actividad inmobiliaria tiene la capacidad y el deber de actuar de manera positiva sobre las tres variables de la sostenibilidad: económica, social y medioambiental. Por tanto, la visión de nuestra empresa es que ésta sea sostenible económicamente, comprometida con su entorno social y responsable con el medio ambiente.

4.1.2. MISIÓN

El siguiente paso sería definir la "misión" de la compañía, la cual se complementa con la visión.

La misión ha de explicar qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser.

Según Hill y Jones *“La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer.”*

La misión de nuestra empresa es establecerse en el mercado inmobiliario de alquiler y constituir una organización excelente al servicio del cliente formada por profesionales competentes, satisfechos y comprometidos con los valores de la compañía.

4.1.3. VALORES CORPORATIVOS

Finalmente, en el último escalón de la pirámide se encuentran los valores corporativos.

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan (Senge). Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Los valores que una empresa expresa hacia el exterior, a través de la publicidad y otros medios, sirven para que los clientes confíen e, incluso, se identifiquen con ella.

Nuestra empresa se registrá por los siguientes valores compartidos por todos sus trabajadores:

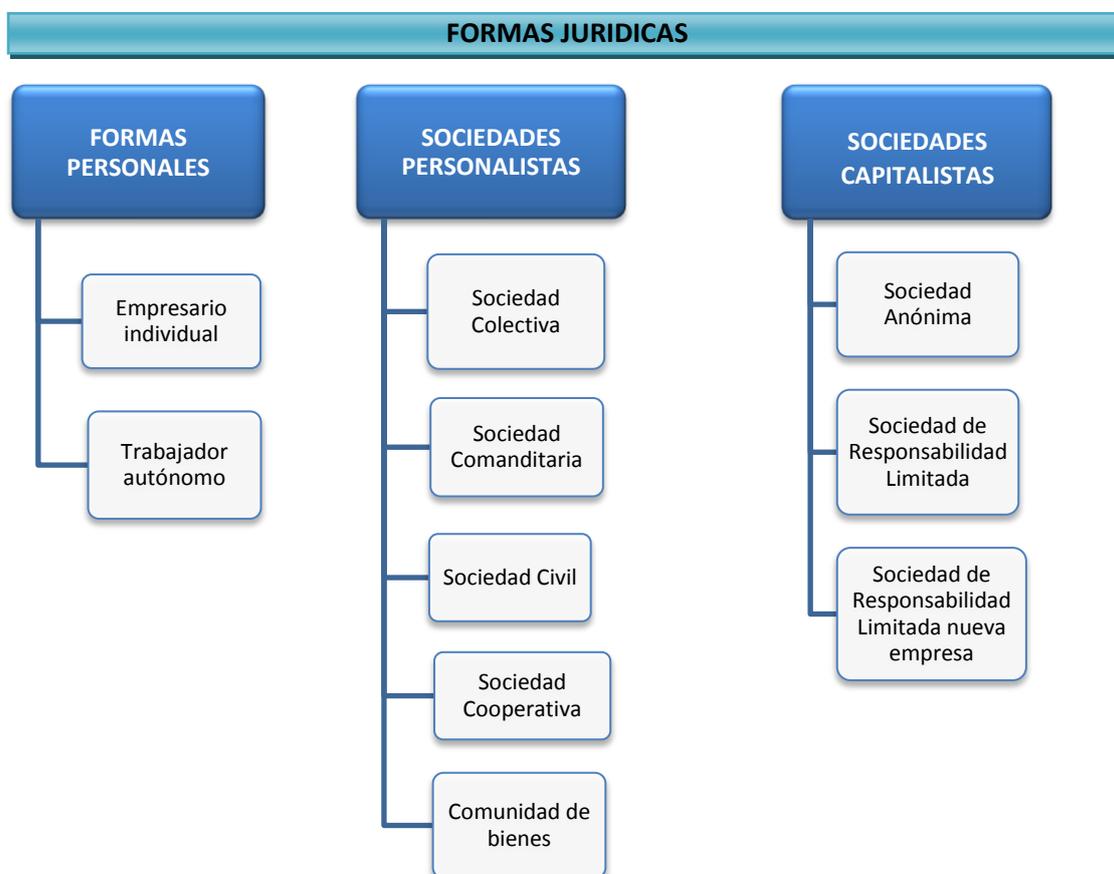
Tabla 6: Valores corporativos de la empresa

COMPROMISO CON EL CLIENTE	INNOVACIÓN
La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y el cumplimiento de todos los compromisos.	La capacidad de adaptación a los cambios, la búsqueda de la calidad y el mejor servicio.
GESTIÓN EFICAZ Y ACTITUD ÉTICA	RESPONSABILIDAD SOCIAL
La eficacia, transparencia y consenso en el Consejo de Administración y el resto de la empresa, en la gestión de las actuaciones de la compañía y en el desarrollo de productos y servicios.	El proyecto de Liderazgo en la gestión inmobiliaria debe contribuir al progreso de la sociedad, mediante la aportación de soluciones de alojamiento y vivienda y la apuesta por la vivienda social.
DESARROLLO PROFESIONAL	SOSTENIBILIDAD
La participación del personal, el trabajo en equipo y la formación continua permiten potenciar el desarrollo profesional y humano del proyecto.	Las actuaciones de la compañía deben contribuir a alcanzar un equilibrio entre el nivel de vida de las personas y la salud del planeta.

Fuente: Elaboración propia, 2013

4.2. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Ilustración 5: Formas jurídicas de las empresas



Fuente: Elaboración propia, 2013

Debido a las características de nuestro negocio y a las necesidades de financiación necesarias para llevar a cabo nuestra actividad, las opciones más adecuadas son constituir una Sociedad anónima o una Sociedad de responsabilidad limitada. Las principales razones por las que nos decantamos por este tipo de sociedades son las siguientes:

- ✓ Limites de responsabilidad: Los propietarios o socios de estas sociedades tienen responsabilidad limitada. Por tanto, en el caso de futuras pérdidas, quiebras o impagos de la empresa, estos responderán solo con el capital aportado y no con su patrimonio personal. Ante la situación económica actual y el alto número de empresas del sector que están quebrando, esta protección al capital de los socios ha sido un factor decisivo para decantarnos por nuestra forma jurídica.
- ✓ Financiación: A pesar de la dificultad actual por parte de las empresas de obtener financiación de las entidades bancarias, siendo una sociedad anónima o limitada se puede acceder con mayor facilidad a un crédito que con cualquier otro tipo de forma jurídica
- ✓ Fiscalidad: Tributaríamos en el Impuesto de Sociedades (I.S) en vez de en el IRPF como lo harían las sociedades personales. En el IRPF se tributa por tramos incrementándose progresivamente el tipo impositivo a medida que aumentan los beneficios mientras que en I.S el gravamen impositivo es fijo y se sitúa en un 30% de los beneficios o en un 25% en el caso de empresas de reducida dimensión. Por tanto, para nuestra empresa será más ventajoso tributar en un impuesto de Sociedades. Por otro lado, al ser sociedades mercantiles podremos desgravarnos hasta un 100% de los gastos que estén relacionados con nuestra actividad.
- ✓ Imagen: muchos clientes y proveedores valoran la forma jurídica de una sociedad, relacionándola con valores de permanencia y fiabilidad. Estas dos sociedades suelen ser las mejor valoradas en estos conceptos.

Como podemos ver, la Sociedad Anónima y la Sociedad Limitada tienen muchas características en común y cualquiera de las dos encajaría como forma jurídica de nuestra empresa.

Sus principales diferencias son las siguientes:

Tabla 7: Diferencias entre la S.L. y la S.A.

CONCEPTO	SOCIEDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA
Capital Social mínimo	El capital social mínimo es de 3.000 euros y está dividido en participaciones. Este capital deberá estar totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.	El capital mínimo es de 60.000 euros y está dividido en acciones. Deberá estar desembolsado, al menos, en un 25% en el momento de la constitución. El resto del capital será ingresado según el plazo que fijen los estatutos sociales
Participaciones/acciones	Es una sociedad cerrada o familiar por lo que la transmisión de participaciones a terceros (que no sean socios o parientes) está restringida. Las participaciones no podrán cotizar en Bolsa.	Es una sociedad abierta en la que los socios pueden vender libremente sus acciones. Las acciones de la Sociedad Anónima si pueden cotizar en Bolsa.
Trámites	Los trámites de constitución de una S.L son más rápidos flexibles ya que al ser inferior el capital, los estatutos exigen menos previsiones. Su funcionamiento también es más flexible ya que existen menos requisitos para la convocatoria de Juntas generales.	Para la constitución de una S.A los trámites son más rígidos estrictos y en el caso de aportaciones “no dinerarias” es necesario un informe de expertos independientes para cuantificar su valor. La convocatoria de las Juntas generales se debe anunciar previamente en prensa y en el BORME.

Fuente: Elaboración propia, 2013

→ Forma jurídica elegida

Finalmente, nos hemos decantado por la forma jurídica de Sociedad de responsabilidad limitada ya que es más barata y flexible a la hora de constituir y dirigir la empresa. En nuestro caso, la empresa contará con 3 socios capitalistas y cada uno depositará un capital inicial de aproximadamente 1.000 euros.

Sin embargo, no descartamos que en un futuro en el que tengamos un volumen de negocio y unas necesidades de capital mayor, nos planteemos la opción de constituir una Sociedad Anónima y dar entrada a nuevos socios.

A continuación, vamos a explicar brevemente las características más importantes de las Sociedades de Responsabilidad Limitada:

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La sociedad de responsabilidad limitada S.R.L o sociedad limitada S.L es una forma jurídica mercantil de tipo capitalista, en la que el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no se pueden denominar acciones.

La responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado. El capital social no podrá ser inferior a 3.006,00€ y deberá desembolsarse en el momento de la constitución, en forma de bienes valorados económicamente, en metálico o en derechos.

Características

La principal característica es que la responsabilidad es limitada. La responsabilidad de los socios frente a las obligaciones de la sociedad se limita al capital aportado a la compañía y por tanto, no responden ante las deudas sociales con su patrimonio personal.

Condiciones

La condición de socio no puede transmitirse libremente. Existe el derecho de tanteo a favor de los socios restantes y de la propia sociedad, que podrá adquirir la participación del socio saliente previa reducción del capital social.

La sociedad se constituirá mediante otorgamiento de la escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.

Órganos

Los órganos de gobierno de la junta serán: la Junta general de socios y los Administradores. La figura del Administrador tiene la función de representar a la Sociedad frente a terceros y da cuentas, en la junta general anual, de la gestión de la sociedad.

La sociedad de responsabilidad limitada puede tener un administrador único o varios administradores que actúen conjuntamente o solidariamente, o bien un consejo de administración, con un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros escogidos por la Junta general o estipulados en los estatutos.

Fiscalidad

Desde el punto de vista fiscal, estas sociedades tributan por el Impuesto sobre Sociedades.

El Impuesto sobre Sociedades es un impuesto de naturaleza personal y de carácter directo que grava las rentas obtenidas por las sociedades y demás personas jurídicas no sujetas al IRPF.

El hecho imponible en el Impuesto sobre sociedades viene dado por la obtención de renta, cualquiera que sea su origen, así como por los incrementos patrimoniales que se produzcan.

El tipo de gravamen general para el impuesto de sociedades es del 30%. Sin embargo, El Real Decreto-Ley 4/2013 establece las siguientes ventajas fiscales:

- ➔ Las sociedades constituidas a partir del 1 de enero de 2013 disfrutarán de dos años con una escala reducida en el impuesto de sociedades. Se aplicará en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva (y por tanto nos obligue a pagar el impuesto de sociedades) y en el siguiente.
 - Tipo del 15% por la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros.
 - Tipo del 20% por la base imponible restante.

- ➔ En las Empresas de reducida dimensión (cifra de negocios menor de cinco millones de euros, plantilla menor de 25 trabajadores y que mantengan o creen empleo): 20% para los primeros 300.000 euros y 25% para la base imponible restante.

Por tanto, si la ley tributaria no cambia, los dos primeros años que nuestra empresa obtenga beneficios, tributará según las ventajas de *empresa de nueva creación*, mientras que los siguientes años su tipo impositivo será el característico de las *empresas de reducida dimensión* ya que cumpliremos con los límites de la cifra de negocio y del número de trabajadores.

Por otro lado, el alquiler destinado a vivienda habitual, está exento de IVA, por lo que nuestra empresa no repercutirá IVA por este concepto.

Trámites de constitución

1. *Registrar el nombre de la empresa:* Hay que solicitar el certificado negativo de denominación social que acredita que el nombre elegido de la sociedad no pertenece a ninguna otra existente.
2. *Cuenta Bancaria:* Abrir una cuenta corriente a nombre de la empresa para ingresar el capital mínimo inicial de forma íntegra.
3. *Redacción de los Estatutos Sociales:* Comprende el conjunto de normas que regirán la empresa en los que debe aparecer necesariamente el nombre de la empresa, su objeto social, la fecha de cierre de cada ejercicio, su domicilio social, el capital social, el número y valor nominal de las participaciones y el sistema de administración de la sociedad.
4. *Escritura Pública de la constitución:* Se realiza ante notario, por lo que este trámite supondrá un coste económico para nuestra empresa. Para la obtención de la escritura es necesario aportar los Estatutos sociales de la empresa, la certificación negativa del nombre de la empresa, la certificación bancaria del ingreso del capital mínimo exigido y el D.N.I de los socios fundadores.
5. *Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP):* El ITP es un impuesto que grava la constitución de la sociedad. Se liquidará en las oficinas de Hacienda mediante la presentación del modelo 600 y el pago de la tasa que se establece en un 1% del capital social.
6. *Otros trámites administrativos:*
 - Habrá que solicitar en Hacienda un Numero de Identificación Fiscal (NIF) provisional que tendrá una validez de 6 meses, para posteriormente canjearlo por el NIF definitivo de la empresa.
 - Tendremos que darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas que consiste en un tributo local que grava la actividad de la empresa.
7. *Inscripción en el Registro Mercantil:* La sociedad ha de inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social.
8. *Obtención del NIF definitivo.*
9. *Legalización de los libros oficiales:* libro diario, libro de inventarios, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias. etc.

4.3. DENOMINACIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa influirá en la primera impresión que el público tenga sobre nosotros y por tanto, es uno de los valores más importantes que hace que una empresa tenga una buena imagen corporativa.

La denominación social de nuestra empresa será “RentHouse, S.L”. Hemos elegido este nombre para nuestra empresa ya que es corto, fácil de recordar y entendible en varios idiomas. Además, está muy relacionado con la actividad de nuestro negocio y con la idea que queremos transmitir a los clientes.

En la siguiente ilustración se muestra el logo de la empresa.

Ilustración 6: Logo de RentHouse, S.L.



Fuente: Elaboración propia, 2013

4.4. EPÍLOGO

Nuestra empresa ha definido la misión, visión y valores corporativos bajo los cuales operará en el mercado inmobiliario y elaborará las estrategias adecuadas para conseguir una aceptación de su servicio por parte de los clientes.

Como todas las entidades con ánimo de lucro, su principal meta es obtener beneficios, pero además, quiere prestar una labor social y comprometida con el medio ambiente, siguiendo los valores corporativos establecidos.

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 y supone un menor coste para su constitución.

En cuanto a la denominación social elegida, ha sido RentHouse, S.L. Este nombre es adecuado ya que es fácil de recordar y describe la actividad de nuestro negocio.

Para la elaboración del Logo, se han escogido colores llamativos para que no pase desapercibido.

CAPÍTULO 5

PLAN DE OPERACIONES

5. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se describirán las operaciones y procesos que llevará a cabo RentHouse para poder ofrecer su servicio final.

En primer lugar, se describirá el lugar donde vamos a construir la promoción de viviendas. A continuación, explicaremos los procesos que realizará la empresa tanto para la construcción del edificio como para su explotación.

5.1. LOCALIZACIÓN

El primer paso a la hora de construir nuestra promoción de viviendas va a ser la búsqueda de un solar.

Como hemos comentado anteriormente, las entidades públicas sacarán a concurso “parcelas de suelo” para la construcción de viviendas sociales. En la página web del Instituto Valenciano de Vivienda de la Generalitat Valenciana, encontramos un solar que cumple con las características que buscamos.

El solar está ubicado en el barrio de La Torre de Valencia.

Ilustración 7: Ubicación Solar



Fuente: Instituto Valenciano de Vivienda, S.A, 2013

El solar adjudicado tiene una superficie de 1.518m² y las restricciones establecidas por la Administración son las siguientes: La edificabilidad residencial máxima se establece en 9.616m², el número máximo de plantas son 20 y el número máximo de viviendas 96.

Nuestra promoción de viviendas cumplirá con los límites anteriores, por lo que este solar es adecuado para su construcción.

La ubicación del edificio será muy importante ya que puede ser un factor relevante para que los clientes antepongan nuestras viviendas a otras similares. Como se ha mencionado, el edificio se construirá en el barrio de La Torre.

La Torre es una pedanía de la ciudad de Valencia perteneciente al distrito de los Poblados del Sur.

Se trata de una zona alejada del centro de Valencia, con un nivel medio- bajo pero con perspectivas de crecimiento futuro.

Años atrás, esta zona de Valencia era una base agrícola donde proliferaron un gran número de alquerías y casas pequeñas ubicadas en el núcleo tradicional y a lo largo de la huerta. En los últimos años, La Torre vivió una gran expansión a base de edificios de entre 3 y 5 alturas y a partir de 2003 se pusieron en marcha proyectos urbanizadores innovadores, que pretende integrar la huerta dentro de un contexto urbanístico sostenible. A día de hoy, muchos de esos proyectos se encuentran paralizados por las consecuencias de la crisis económica.

Según los últimos datos disponibles, esta pedanía abarca una superficie de 0,425km² y una población de 5.032 habitantes (INE, 2008).

Además, esta zona cuenta con un Colegio Público, así como con una sede de la Universidad Popular, que realiza actividades de animación sociocultural, educación para personas adultas y educación no reglada. También cuenta con un centro ocupacional, que ofrece servicios de integración social y terapia ocupacional.

5.2. PROCESOS DE LA EMPRESA

En este apartado se describirán las actividades y procesos necesarios para la construcción y comercialización de nuestra promoción de viviendas.

Una vez, el ayuntamiento ha decidido acometer el proyecto de vivienda social, convocará un concurso público, y siguiendo con la hipótesis de este proyecto, será adjudicado a nuestra empresa. Para presentar su proposición, la empresa habrá presentado toda la documentación administrativa, técnica y económica requerida y será la que mejor se acople a las condiciones establecidas por el organismo público.

La construcción de una promoción constituye un proceso complicado y lleno de riesgos. Por eso es necesario llevar una buena planificación y gestión del proyecto. Dado la alta inversión inicial que conlleva la construcción, es recomendable realizar una serie de estudios previos que permitan prever la factibilidad del negocio. Sin embargo, nunca podremos saber cuál será el resultado definitivo ya que durante la construcción pueden surgir imprevistos y cambios.

En nuestro negocio se distinguen 4 fases:

1. ESTUDIOS PREVIOS A LA ADQUISICIÓN DEL SOLAR

- Estudio de la zona de actuación
- Estudio urbanístico
- Estudio comercial
- Estudio de viabilidad económico-financiera

2. GESTIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN.

- Estudios previos.
- Proyecto básico y licencias.
- Proyecto ejecutivo.
- Contratación.

3. EJECUCIÓN DE LAS OBRAS.

- Actividades previas.
- Ejecución obras.
- Final de obras.

4. VENTAS – COMERCIALIZACIÓN.

- Marketing inmobiliario.
- Compraventa.
- Servicio postventa

Nuestra empresa diferencia los procesos de sus dos actividades principales: la construcción y la comercialización de las viviendas.

En ambos casos, se seguirán los procesos cumpliendo con todas las normas legales y técnicas establecidas.

5.2.1. EL PROCESO DE LA CONSTRUCCIÓN

Lo primero que se realizará será la construcción del edificio. Para ello, una vez decidido el lugar donde se va a edificar y antes de empezar a construir, se realizarán los estudios pertinentes para comprobar la viabilidad del terreno y asegurarnos que está en condiciones para poder construir sobre él.

A continuación, se contratará el equipo técnico para la elaboración del proyecto de obra y planos de edificación mediante los cuales se definirá el diseño y características de la construcción.

Este proyecto de obra deberá cumplir con los requisitos legales y técnicos, con un plazo de realización y con un presupuesto establecido. Para ello, nuestra empresa contará con los servicios de un arquitecto que se encargará de elaborar estos documentos siguiendo las restricciones legales y de diseño impuestas por la administración pública para las viviendas sociales.

Los principales documentos son:

1. Anteproyecto: Es un documento preliminar. Consta de planos y maquetas que explican por vez primera y de manera gráfica cómo está diseñado el edificio.
2. Proyecto Básico o Proyecto Arquitectónico: El Código Técnico de la Edificación (CTE) define este documento como “*el proyecto básico definirá las características generales de la obra y sus prestaciones mediante la adopción y justificación de soluciones concretas*” Su contenido será suficiente para solicitar la licencia municipal de obras, las concesiones u otras autorizaciones administrativas, pero insuficiente para iniciar la construcción del edificio.
3. Proyecto de Ejecución: Es el documento final. Desarrolla el proyecto básico y adquiere todas las características técnicas, económicas y de diseño necesarias para poder empezar la construcción del edificio.

Estos proyectos estarán continuamente supervisados por nuestra empresa y será necesaria su aprobación por parte de la administración pública.

También se realizará una previsión de la duración de la obra, y plan de aprovisionamiento para evitar la falta de recursos materiales durante la obra.

Una vez con los planos aprobados y los materiales necesarios, realizaremos un contrato con el maestro de obra, que se encargará de reunir los trabajadores necesarios y dirigirlos para la construcción del edificio dentro del plazo establecido.

El proceso de construcción constará de cuatro etapas:

1. Etapa preliminar:
 - Limpieza terreno
 - Adaptar el suelo para construir

2. Etapa estructural:
 - Excavación
 - Levantamiento de cimientos
 - Columnas de hormigón

3. Etapa de instalaciones:
 - Instalaciones de agua
 - Instalaciones eléctricas y especiales
 - Instalaciones sanitarias

4. Etapa estética:
 - Suelo y paredes de las habitaciones
 - Ventanas y puertas
 - Muebles
 - Iluminación
 - Instalación baños
 - Jardines y zonas comunes

Una vez terminada el edificio, se comprobará que se cumplen con todos los criterios y se verificará que los acabados estén en perfectas condiciones.

Resumiendo, el mapa de procesos que realizará RentHouse durante el periodo de construcción del edificio será el que se muestra en la siguiente página:

Ilustración 8. Esquema Proceso de la construcción



Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ **Duración prevista del proceso de obra**

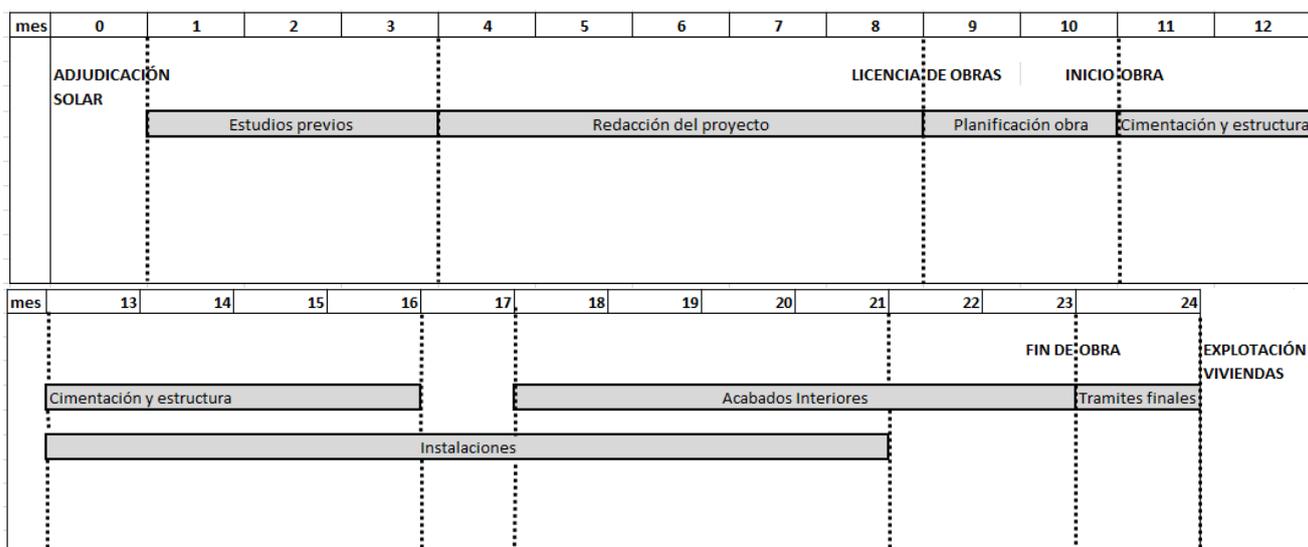
Uno de los aspectos más difíciles del proyecto de obra es estimar cuánto tiempo será necesario para terminar la obra.

Normalmente suelen surgir imprevistos que hacen que se retrasen las fechas de finalización de obras.

En nuestro caso, hemos previsto que las actuaciones previas al inicio de la obra durarán 9 meses y el periodo de construcción en sí 15 meses. Por tanto estimamos que la promoción de viviendas sociales tardará aproximadamente 2 años en estar construida. Es decir, que hasta prácticamente el año 2016 no podríamos empezar a explotar las viviendas.

A continuación, se puede ver de forma gráfica la duración de la obra.

Ilustración 9: Tiempos del proceso de construcción.



Fuente: Elaboración propia, 2013

Según nuestras previsiones, esperamos poder empezar nuestra actividad de arrendamiento dentro de dos años. Sin embargo, suelen ocurrir imprevistos y cambios que provocan que los procesos de obra se retrasen. Como se puede observar, si ocurriera algún retraso en una de las actividades, se produciría un retraso en todo el proceso ya que muchas actividades no se pueden empezar hasta que haya finalizado la anterior a la misma. A pesar de ello, calculamos que nuestro edificio estará listo para el año 2016.

➤ **Plan de compras y aprovisionamientos**

El plan de compras es uno de los elementos fundamentales para nuestra empresa a la hora de la construcción del edificio ya que nos permite definir con precisión qué materias primas requerimos, de dónde obtenerlas y como realizar una gestión óptima de las mismas.

Dada su importancia, RentHouse contará con un responsable de compras que garantizará el correcto funcionamiento de esta actividad durante todo el periodo que dure la construcción del edificio.

Sus principales funciones serán:

- Estudio de las fuentes de suministro y selección de proveedores.
- Gestión de las ofertas, a partir de los niveles de calidad requeridos y gestión de precios.
- Negociación y contratación.
- Gestión de presupuestos y gestión de pagos.
- Gestión de las reclamaciones y las devoluciones.
- Seguimiento de las operaciones realizadas, en todos los acuerdos y condiciones establecidas por el proveedor.

Por tanto, el responsable de compras determinará los volúmenes que se deberán solicitar a los proveedores, los precios, las fechas de pago y los demás costes asociados a las compras.

➤ **Herramientas y maquinaria necesaria**

Para realizar nuestra actividad de construcción, será necesario contar con maquinaria de construcción específica.

Dado el alto coste de compra de esta maquinaria, así como nuestro bajo presupuesto inicial, RentHouse ha optado por el alquiler de las maquinas necesarias de manera que:

- Evitamos problemas de almacenamiento y reparación de la maquinaria.
- Conoceremos el coste antes de iniciar la obra.
- Dispondremos de maquinaria moderna y no obsoleta.
- El gasto del alquiler nos permitirá ahorrar en impuestos.

5.2.2. PROCESO DE EXPLOTACIÓN

Cuando el edificio está puesto a punto, empezaremos las acciones para su explotación.

Estas actividades se desarrollarán en una oficina situada en un piso libre de nuestra promoción. De esta manera, ahorraremos costes y estaremos cerca de nuestros clientes por si surge algún problema.

Ilustración 10: Plano de la oficina



Fuente: Elaboración propia, 2013

Las dimensiones de la oficina no serán muy amplias pero esto favorecerá la comunicación entre los empleados. Las principales zonas serán la zona administrativa y la zona comercial. También contará con una recepción y una sala de espera para los clientes.

Los clientes, atraídos por las estrategias de marketing llevadas a cabo por nuestra empresa, acudirán a nuestras oficinas para solicitar información y ver nuestras viviendas. El departamento comercial, se encargará de atender a estos clientes, resolviendo sus dudas y enseñando el edificio.

Las actividades del proceso de comercialización de viviendas son las siguientes:

Ilustración 11. Esquema del proceso de comercialización



Fuente: Elaboración propia, 2013

La comercialización de las viviendas será llevada a cabo por el equipo comercial de nuestra empresa.

Para que nuestra empresa tenga éxito, dependerá en gran medida de la labor de este equipo ya que el arrendamiento de los inmuebles será nuestra principal fuente de ingresos y con la que esperamos cubrir todos los costes de la construcción del edificio y obtener beneficios.

Una vez, los comerciales han enseñado las viviendas y explicado sus características a los posibles inquilinos, estos decidirán si alquilan con nosotros.

Si el resultado es positivo, es decir, si estos posibles inquilinos han quedado satisfechos y deciden alquilar una de nuestra vivienda se firmará un contrato de arrendamiento.

El departamento administrativo será el encargado de la redacción de este contrato donde se establecerá la renta mensual del alquiler, la duración del contrato, etc.

Si la persona está conforme con lo establecido en el contrato se firmará el documento por ambas partes (el inquilino y el responsable de RentHouse) y pasará a ser uno de nuestros clientes.

➤ **Gestión de cobros de alquiler**

A final de cada mes, se cobrará a los inquilinos de nuestras viviendas una cantidad por el concepto de arrendamiento. Estos cobros serán los principales ingresos de nuestra empresa.

Dado que el volumen de facturación esperado será elevado, utilizaremos un programa informático llamado Prinex. Este software está especializado en la gestión inmobiliaria y nos permitirá facturar y realizar remesas, es decir cobrar el alquiler. También nos informará de las posibles deudas pendientes de nuestros inquilinos y un seguimiento de los presupuestos.

Realizar una gestión de cobros adecuada será responsabilidad del departamento Administrativo. Será una tarea de vital importancia para la tesorería de la empresa y una falta de control de la misma podría provocar problemas de tesorería, el descontento de los clientes o generar una mala imagen de la empresa.

➤ **Servicio Post-venta**

Con el objetivo de una mayor satisfacción de los clientes así como para mejorar la calidad de nuestras viviendas, nuestra empresa contará con un departamento que se encargará de realizar un servicio Post-venta. Esto consistirá en las siguientes tareas:

- Atender las quejas de nuestros inquilinos
- Solventar los problemas de los inquilinos
- Mantenimiento de las viviendas
- Reparación de desperfectos de las viviendas

Los inquilinos introducirán sus incidencias y problemas en la página web. A continuación el departamento de mantenimiento y post-venta llevará a cabo las acciones necesarias para satisfacer al cliente en un corto periodo de tiempo.

5.3. EPÍLOGO

Para llevar a cabo la actividad de nuestra empresa realizaremos en primer lugar el proceso de construcción del edificio, y una vez terminado, se comenzará con el proceso de comercialización y explotación de dichas viviendas.

La ubicación de nuestra promoción de viviendas será adjudicada por la Administración Pública y en nuestro caso, se encontrará en La Torre, una pedanía de Valencia. Pensamos que este lugar es favorable para la construcción de viviendas sociales, ya que se trata de una zona humilde que está en proceso de modernización en los últimos años.

CAPÍTULO 6

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En toda organización existe una finalidad última que es alcanzar un objetivo común, y para ello es fundamental la coordinación de todos los miembros que la integran. El equipo de trabajo de una empresa es uno de los factores claves para sobrevivir y perdurar en el tiempo, ya que está directamente relacionado con la competitividad, calidad, productividad de la organización y por tanto, puede repercutir en sus resultados económicos.

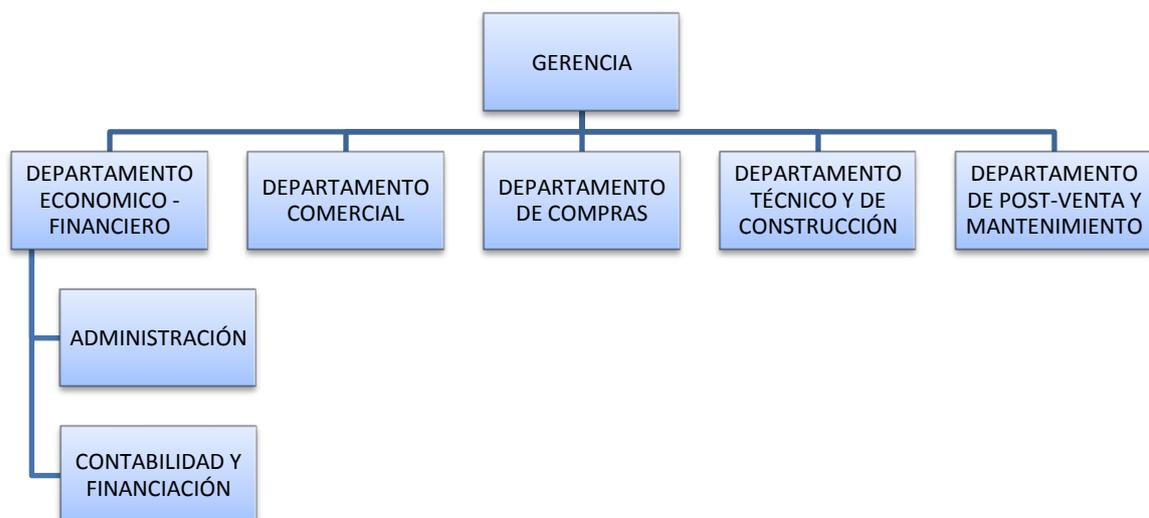
Según el reconocido experto en Recursos humanos Jac Fitz-enz, *“La gente hace que las cosas se conviertan en realidad. Los bienes de equipo, los procesos y la propiedad intelectual son mejorados, no por su capacidad intrínseca, sino por la acción de los seres humanos. El personal da vida al capital estructural y crea valor a través de la interacción con los colaboradores internos y las personas del exterior que tienen relación con la empresa”*

Es por esto, que contar con el equipo humano más adecuado posible, así como una buena gestión del mismo, supondrá una ventaja competitiva para las empresas, aumentando la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes.

6.1. ORGANIGRAMA

Debido a que acabamos de empezar nuestro negocio no necesitamos mucho personal ya que al principio solo operaremos con un edificio. Si de aquí un futuro tenemos más, la cantidad de trabajo a la hora de gestionar los edificios aumentará y, por tanto, nuestra plantilla también.

Ilustración 12: Organigrama Renthouse



Fuente: Elaboración propia, 2013

La gerencia estará formada por 3 directores generales que serán los responsables del correcto funcionamiento de la empresa. Estos directores generales serán los socios de la empresa. Además, cuenta con cinco departamentos:

- Económico-financiero:
- Comercial
- De compras
- Técnico y de construcción
- Post-Venta y mantenimiento

Para reducir costes en los comienzos de nuestra actividad, los socios fundadores, además de realizar conjuntamente las funciones de gerencia, serán también trabajadores de los departamentos que les corresponden según su titulación, ya que dos de los socios cuentan con la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas y el tercero con la de Arquitectura Técnica. De esta manera, los socios estarán más involucrados con las actividades internas de RentHouse, y serán más conscientes de los problemas que surjan en los diferentes departamentos así como en su resolución.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Las descripciones de puestos de trabajo nos sirven para establecer los perfiles de los contratados en el logro de los objetivos empresariales. La descripción de un puesto de trabajo delimita funciones, permite una división del trabajo acertada y asigna responsabilidades dentro de la organización.

RentHouse, S.L. contará con una plantilla fija de trabajadores que se encargarán del funcionamiento de la empresa. También subcontratará aquellos empleados necesarios para realizar las tareas que solo se requieran en un momento determinado de nuestro proceso productivo.

→ Plantilla fija

- *Director General*

Se encargará de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa y de la toma de decisiones trascendentales en el desarrollo de nuestra actividad empresarial. Debe conocer la empresa en su conjunto a la perfección y ser consciente de los alcances y límites de la compañía. Sus principales funciones serán:

- Definir la política de la empresa
- Coordinar y gestionar todos los departamentos de la empresa junto con los responsables de dichos departamentos.
- Evaluar los resultados obtenidos.

En SocialRent, las funciones de la Dirección General las llevarán a cabo los socios fundadores de la empresa y la dedicación dependerá de la situación y el funcionamiento de la empresa.

- Departamento Económico-Financiero.

Para las tareas administrativas, contaremos con un empleado a tiempo completo cuyas principales funciones serán las siguientes:

- Gestionar y contabilizar los recibos mensuales de alquiler de los inquilinos.
- Redacción de contratos y finiquitos de alquiler.
- Labores de atención al cliente.

Puesto	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Requisitos fundamentales	Dedicación
Administrativo	Diplomatura de Empresariales	2 años	-Manejo del paquete Office.	100%

En cuanto a la contabilidad y financiación, uno de los socios realizará las siguientes tareas:

- Control de la contabilidad
- Gestión de costes
- Elaboración de presupuestos
- Planes de inversión y financiación

Puesto	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Requisitos fundamentales	Dedicación
Contable	Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas	2 años	-Conocimientos del programa Contaplus.	60%

- Departamento de compras

Otro de los socios de la empresa será el responsable del departamento de compras. Sus principales funciones se llevarán a cabo en el proceso de construcción de los edificios y serán las siguientes:

- Estudio de las fuentes de suministro y selección de proveedores.
- Gestión de las ofertas, a partir de los niveles de calidad requeridos y gestión de precios.
- Negociación y contratación.
- Gestión de presupuestos y gestión de pagos.

- Gestión de las reclamaciones y las devoluciones.
- Seguimiento de las operaciones realizadas, en todos los acuerdos y condiciones establecidas por el proveedor.

Puesto	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Requisitos fundamentales	Dedicación
Responsable de compras	Diplomatura de Empresariales	3 años	Capacidad de negociación con proveedores.	100%

- Departamento comercial

Nuestra empresa tendrá una persona a tiempo completo para comercializar nuestras viviendas Sus funciones serán:

- Ponerse en contacto con posibles clientes.
- Realización de visitas en las viviendas con los interesados y firma de contratos.
- Será la persona intermediaria entre los inquilinos y la empresa.
- Llevará un control de la competencia y participará en las decisiones comerciales (el precio de nuestras viviendas, promociones comerciales...).

Puesto	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Requisitos fundamentales	Dedicación
Comercial	Bachiller	5 años en el sector de la construcción.	Buena presencia	100%

- Departamento técnico y de construcción

Estará activo durante la construcción del edificio por tanto, en este departamento, habrá una plantilla fija y otra subempleada.

La plantilla fija estará compuesta por el siguiente personal:

- Un proyectista y director de obra: Será un socio de la empresa el que se encargará de la redacción de proyectos y otros documentos técnicos, dirigir el proyecto y del control cualitativo y cuantitativo de la construcción así como de la calidad de la edificación.

Puesto	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Requisitos fundamentales	Dedicación
Director de obra	Arquitecto técnico	2 años	Conocimientos del ámbito de la construcción	100%

- Un jefe de obra: Será el responsable de la ejecución del proyecto y de su gestión técnica y económica. Realizará la planificación y organización de la obra, control de costes y de plazos de construcción, cooperará con el departamento de compras en la gestión de pedidos con los proveedores, control de calidad y control de la seguridad y salud.

Puesto	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Requisitos fundamentales	Dedicación
Jefe de obra	Ciclo formativo grado superior	5 años	Especializado en el Desarrollo y Aplicación de Proyectos de Construcción.	100%

- **Subcontrataciones:** Se subcontratarán aquellos profesionales que no sean necesarios en el desarrollo completo de la obra, tales como por ejemplo: Peones, oficiales, topógrafos, electricistas, colocador de techos, pintor, fontanero, etc.

- Departamento de Post-venta y mantenimiento

Finalmente, para los problemas que puedan surgir una vez entregada la vivienda, contaremos con un personal de Post-venta y mantenimiento y reparación del edificio.

Por un lado, los inquilinos comunicarán sus quejas y problemas a través de la Página web de RentHouse. Administración será quien recoja esas incidencias y se las transmita a un equipo técnico.

Este equipo técnico se encargará tanto de solucionar problemas en las viviendas como del mantenimiento y reparación del edificio en general. Sus principales funciones serán:

- Labores cotidianas de mantenimiento de las viviendas.
- Reparaciones de roturas, grietas, etc
- Conservación de las zonas comunes.
- Servicio de limpieza del edificio y zona común.

6.3. EPÍLOGO

La empresa estará compuesta por una Gerencia, formada por los socios de la empresa, y 5 departamentos.

Estos departamentos no estarán siempre plenamente activos. Cuando la empresa realice los procesos de construcción del edificio, los departamentos de compras, de construcción y económico-financiero serán los que estén en funcionamiento. Mientras que cuando la empresa explote las viviendas, además del departamento económico-financiero, también estarán activos el departamento comercial y el de post-venta.

Por otro lado, aunque el número de personal no sea muy elevado, será suficiente para realizar satisfactoriamente la actividad de nuestra empresa durante sus primeros años.

Contaremos con una plantilla fija y otra subcontratada, según las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO 7

PLAN DE MARKETING

7. PLAN DE MARKETING

Podemos definir como Marketing el *proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios (Philip Kotler)*. Su objetivo principal es favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas.

En principio, muchas personas asocian el concepto de marketing con la publicidad siendo esta última sólo una herramienta del marketing. El concepto de marketing es mucho más amplio ya que involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento, etc.

En resumen podemos decir que “el marketing no es el arte de vender lo que se ofrece, sino de conocer qué es lo que se debe vender”

Existen varios enfoques del marketing en el ámbito empresarial:

- Empresa Orientada al Producto o Producción (Enfoque clásico): Son aquellas que poseen una visión orientada a la venta. Es decir, fabrican el producto que desean y después deben “forzar” su venta.
- Empresa Orientada al Cliente o Consumidor (Nuevo enfoque): Su visión se basa en encontrar los deseos de los clientes y satisfacerlos. Por tanto, todas las decisiones que se toman en la empresa, se adaptan a las necesidades y gustos del cliente.

Probablemente, en el enfoque tradicional se asumen más riesgos ya que el hecho de montar un negocio alrededor de una idea de producto en lugar de hacerlo alrededor de una necesidad detectada puede provocar que el producto no sea aceptado y conducir al fracaso empresarial.

Por tanto, y teniendo en cuenta que los clientes son uno de los principales actores de éxito para las empresa, RentHouse estudiará los gustos de los compradores para poder producir en la medida posible, el bien que más satisfaga su necesidad.

Para elaborar sus estrategias de marketing de este capítulo, primero se definirá el público objetivo al que van a ir destinados nuestros pisos y a continuación se llevará a cabo el Marketing Mix definiendo las variables de Precio, Producto, Promoción y Distribución.

7.1. EL PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo se puede definir como aquellos segmentos de la población a los que van a ir destinadas nuestras viviendas. Por eso, hay que conocer sus características para poder enfocar mejor nuestra política de marketing hacia dicho segmento.

Nuestra empresa no podrá ofrecer sus servicios a toda la población ya que la ley establece limitaciones. Los planes estatales de Vivienda describen qué población va a poder acceder a las viviendas sociales, y por tanto, cual va a ser nuestra población objetivo.

En términos generales, la administración establece una serie de requisitos legales (ingresos máximos, típicamente expresados en múltiplos del IPREM, no disponibilidad de otra vivienda, empadronamiento en el territorio regido por la administración, etc.), pero como norma general, a las viviendas sociales puede acceder cualquier persona con ingresos inferiores a 3 veces el IPREM.

El Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples (IPREM) es un índice empleado en España como referencia para la concesión de ayudas, becas, subvenciones o el subsidio de desempleo entre otros. Actualmente, el IPREM se sitúa en los siguientes importes:

Tabla 8: IPREM, 2013

IPREM mensual	532,51 €/mes
IPREM anual	6.390,13 €/año
IPREM anual con paga extraordinaria prorrateada	7.455,14 €/año

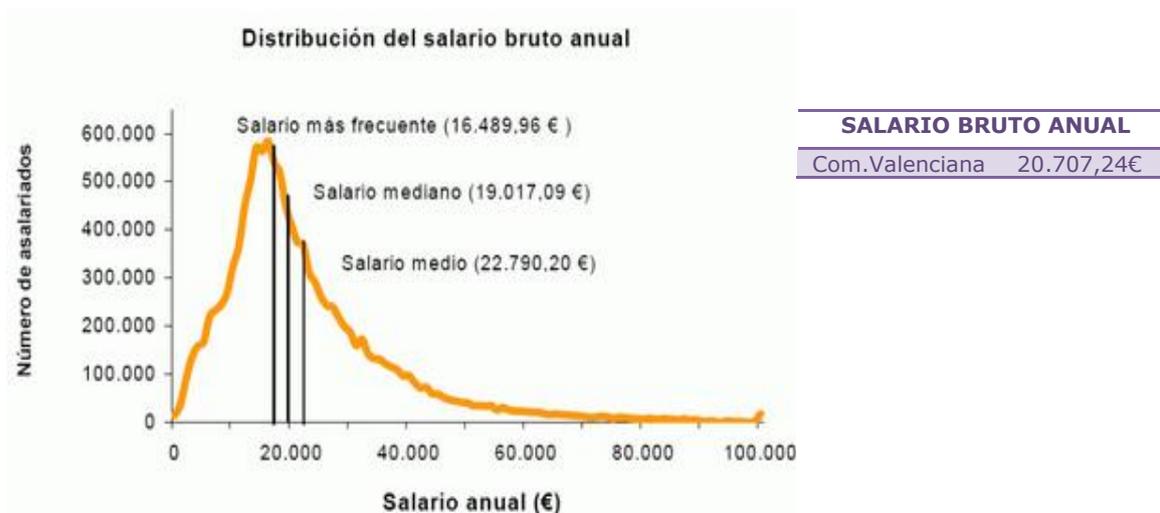
Fuente: Página web oficial del IPREM

Por tanto, nuestro público objetivo serán aquellos colectivos con bajos ingresos y riesgo de exclusión social:

- Desahuciados.
- Desempleados.
- Inmigrantes.
- Jóvenes menores de 35 años.
- Familias numerosas
- Personas dependientes o con discapacidad reconocida.
- Personas mayores con pensión baja.

Desde el estallido de la crisis, cada vez hay más población que se encuentra dentro de los límites establecidos por la Administración para poder ser demandante de una vivienda social. Esto no es debido solo al gran número de desempleados que existe en nuestro país, sino también a la drástica bajada de salarios que ha provocado que la mayoría de trabajadores tenga un poder adquisitivo bajo:

Gráfico 21: Salario bruto anual nacional en 2010



Fuente: INE, 2012

Si calculamos el triple del indicador del IPREM anual que se establece en 6.390,13€ (en 12 pagas), resulta una cifra de 19.170,39 euros anuales. Como vemos en el gráfico, el salario más frecuente en España en el año 2010 y el salario mediano se encuentran por debajo del triple del IPREM y por tanto, cumplen el requisito necesario para acceder a un alquiler social.

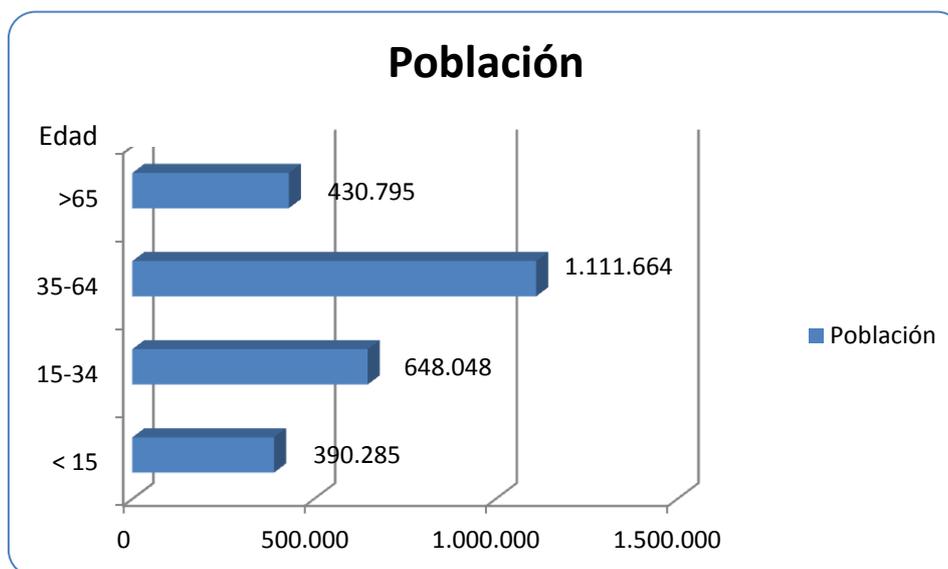
Dentro de este intervalo, los segmentos mayoritarios son los jóvenes y los inmigrantes, y es por ello, que nuestras políticas irán destinadas principalmente a estos grupos.

➤ La población joven

Uno de los problemas actuales para la gente joven es la dificultad para poder independizarse. La mayoría de los jóvenes no disponen de unos ingresos suficientes para poder emanciparse de los padres.

En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de jóvenes en edad de independizarse que hay en la provincia de Valencia:

Gráfico 22: Población por edades de la provincia de Valencia

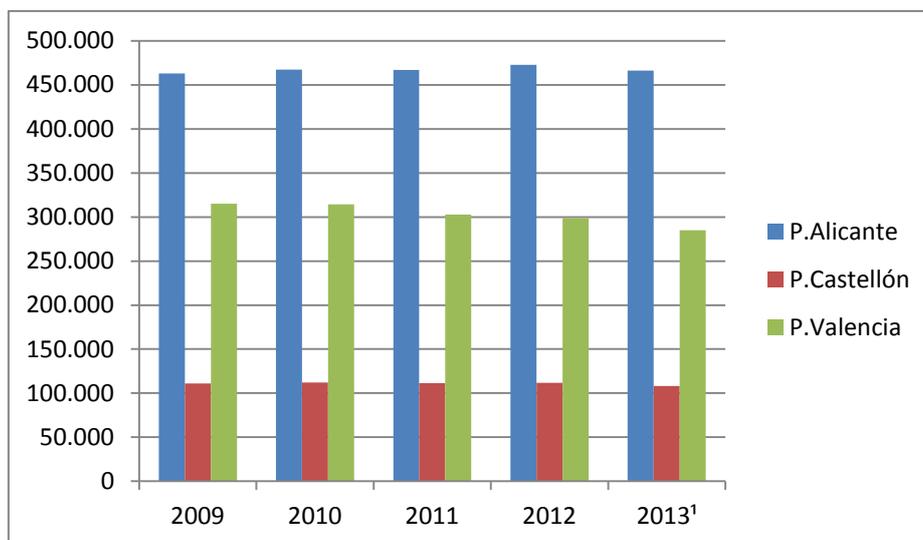


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE 2012

De los más de 2 millones y medio de habitantes que tiene la provincia de Valencia, un 25% aproximadamente son jóvenes que tendrán que acceder a una vivienda en los próximos años. Este segmento será un grupo importante para nuestra empresa ya que los ingresos medios de los jóvenes en Valencia normalmente no son muy elevados, y por tanto, no podrán permitirse una vivienda con un alto precio.

➤ **La población inmigrante**

Gráfico 23: La población inmigrante en la C.Valenciana



Fuente: Instituto Valenciano de Estadística, IVE 2013

La inmigración procedente del extranjero tiene una importancia considerable en la Comunidad Valenciana, siendo la cifra correspondiente a 2012 de 883.012 personas. Los resultados de 2013 son previsionales, pero se espera una cifra de 859.203 inmigrantes en dicho año. Si lo comparamos con la población extranjera del resto de España podemos decir que la Comunidad Valenciana es una de los lugares que más inmigrantes recibe. Según los datos del Instituto Valenciano de Estadística, en 2012 España tenía un total de 5.736.258 inmigrantes, por lo que la población inmigrante en la Comunidad Valenciana representa aproximadamente un 15% del total.

Como se observa en la gráfica, Alicante es la provincia que más inmigrantes tiene con diferencia, seguida de Valencia y finalmente Castellón. Aunque la cantidad de población extranjera disminuye en Valencia desde 2010, esta sigue teniendo un gran peso relativo en nuestra provincia.

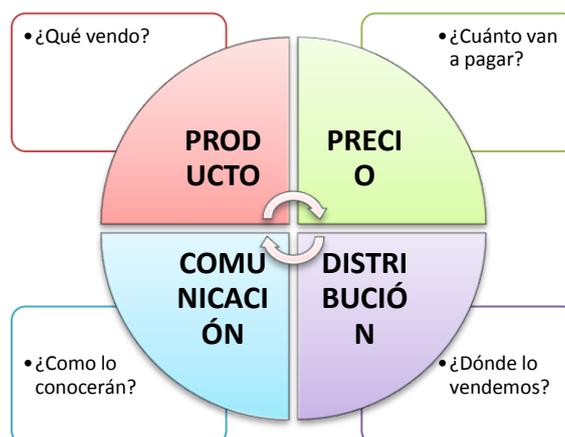
En conclusión, nuestras viviendas están destinadas a aquellas personas que no superen los 19.170 euros anuales. Debido a que la mayoría de personas que cumplen estos requisitos son los jóvenes y los inmigrantes enfocaremos nuestros esfuerzos a esos segmentos.

7.2. EL MARKETING MIX

Una vez conocido el segmento de la población al que vamos a destinar nuestro producto, estudiaremos cuáles deben ser las características del mismo para que se adapte en el mayor grado posible a las necesidades de nuestro público. De esta manera, intentaremos posicionarnos entre los consumidores buscando ser su opción principal a la hora del alquiler de una vivienda.

El marketing mix lo forman cuatro elementos controlables por la empresa a los que se les suele denominar las cuatro “P” del marketing, debido a sus iniciales en inglés: **producto, precio, promoción y distribución (placement)**. El término *mix* se refiere a que estas cuatro variables se pueden combinar a gusto de la empresa.

Ilustración 13: Las 4p del Marketing



Fuente: Elaboración propia, 2013

7.2.1. EL PRODUCTO

El producto es un elemento esencial dentro de la política de marketing, ya que es el objeto a través del cual la empresa puede influir en el mercado. Desde el punto de vista del marketing, un producto es todo aquello que se desea comprar y que, por tanto, satisface una necesidad del consumidor.

Es importante tener en mente que, un producto que no resuelve las necesidades o deseos de los consumidores fracasa.

El bien ofrecido por nuestra empresa, una vivienda de alquiler social, es un producto básico ya que es necesario para las personas un espacio para vivir. La característica de que sea un bien social, hace que también sea un producto esperado por la sociedad española por las dificultades económicas actuales para la adquisición de una vivienda. Asimismo, es un bien duradero ya que los arrendados tienen la intención de habitar en las viviendas un largo periodo de tiempo.

Los aspectos que definirán nuestras viviendas serán las siguientes:

Ilustración 14: Cualidades de los productos



Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ Las cualidades físicas

Los atributos físicos de un bien tienen que ver con las características materiales del producto, es decir, aquellas características perceptibles por los sentidos.

Según una encuesta realizada por fotocasa.es a sus usuarios vía e-mail podemos hacernos una idea de que es lo que más valoran los usuarios a la hora de comprar/alquilar una casa. (Anexo 1)

Los atributos físicos que hemos considerado más relevantes a la hora de la construcción de nuestro edificio teniendo en cuenta la información proporcionada por la encuesta son el tamaño, el diseño y distribución de las viviendas así como la calidad de los materiales empleados en su construcción.

Las viviendas que vamos a promocionar y gestionar son viviendas de uso social. Siguiendo las líneas establecidas en el reglamento, estas viviendas no pueden superar los 90 metros cuadrados.

Teniendo en cuenta las características del solar, hemos decidido construir una promoción de 72 viviendas.

El edificio contará con 3 escaleras de 24 viviendas cada una. Tendrá por tanto, 4 pisos y 6 viviendas por piso.

Además, sota rasante se construirá una planta subterránea dedicada exclusivamente para aparcamientos y trasteros. Siguiendo las indicaciones de la *Norma de Habitabilidad y Diseño de Viviendas* en el ámbito de la Comunidad Valenciana, las dimensiones mínimas de las plazas de garaje son 2,20x4,50m, es decir 9 metros cuadrados. Finalmente, nuestras plazas de garaje medirán 10 metros cuadrados y tendremos espacio para la construcción de 74 plazas de garaje. Como se puede observar, existen 2 plazas de garaje más a las estrictamente necesarias (son 72 viviendas) por si alguna familia dispone de 2 vehículos.

En cuanto a los trasteros, estos se ubicarán también en la planta subterránea del edificio. Los trasteros medirán 4,30 metros cuadrados y se construirán uno por vivienda, es decir, un total de 72 trasteros.

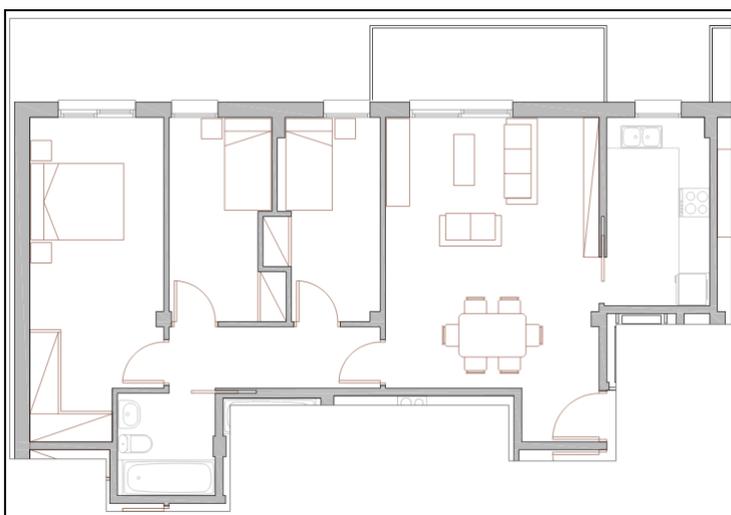
Ilustración 15: Maqueta de un edificio de 3 escaleras



Fuente: Internet, 2013

Las dimensiones de nuestras viviendas serán aproximadamente de 45 metros cuadrados con baño, salón, cocina, y dos o tres habitaciones. Dependiendo del número de habitaciones que tenga la vivienda la distribución y apariencia del piso será diferente:

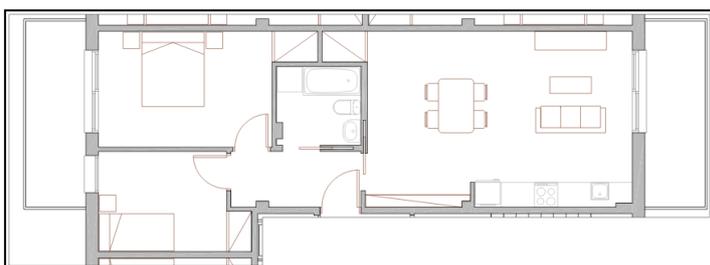
Ilustración 16: Plano vivienda 3 habitaciones



Estancia	Superficie
Salón	10,13 m ²
Cocina	6,32 m ²
Dormitorio ppal.	9,22 m ²
Dormitorio 2	5,45 m ²
Dormitorio 3	5,50 m ²
Baño	3,13 m ²
Pasillo	3,12 m ²
Balcón	2,50 m ²
TOTAL	45,37 m²

Fuente: Internet, 2013

Ilustración 17: Plano vivienda 2 habitaciones



Estancia	Superficie
Salón-Cocina	15,82 m ²
Dormitorio ppal.	10,54 m ²
Dormitorio 2	6,08 m ²
Baño	3,83 m ²
Pasillo	3,12 m ²
Balcón	6,04 m ²
TOTAL	45,43 m²

Fuente: Internet, 2013

Como se puede observar, la diferencia principal entre las viviendas de 3 habitaciones y las de 2 habitaciones es que en estas últimas el salón y la cocina están integrados.

La promoción constará de 40 viviendas de 2 habitaciones y 32 viviendas con 3 habitaciones.

De estas viviendas, 2 de ellas ubicadas en la planta baja, estarán reservadas para personas con movilidad reducida para cumplir con la Ley (*LEY 1/1998, de 5 de mayo, de Accesibilidad y Supresión de Barreras Arquitectónicas, Urbanísticas y de la Comunicación*).

Otro de los factores que más va a influir a la hora de la construcción de nuestro edificio, va a ser la calidad de los materiales que emplearemos y el diseño, ya que será lo primero que perciben los clientes cuando visiten nuestra promoción.

Apostaremos por unos acabados con buena relación calidad-precio:

- El suelo será de parquet en todas las estancias, excepto cocina y baños que están realizadas con azulejos de gres porque es más cómodo y menos sucio.
- La pintura de paredes será de color blanco excepto en baño que tendrá piezas cerámicas.
- Calefacción con sistema de radiadores en todas las estancias.
- Cocina de vitrocerámica con mobiliario, encimera y con campana extractora integrada.

La elección de las paredes blancas, así como un suelo de parquet color claro, es debido a que le da un aspecto más amplio y luminoso a la vivienda, lo que resulta más agradable a la hora de vivir en ella.

Ilustración 18: Imágenes de la vivienda por dentro



Fuente: Internet, 2013

Además, todas las viviendas de nuestra promoción contarán con el certificado de eficiencia energética ya que a partir de junio de este año es obligatorio dicho certificado para vender o alquilar viviendas. Este certificado elaborado por expertos externos, además de la calidad energética del edificio, incluirá información objetiva sobre las características energéticas del edificio y recomendaciones para una mejor eficiencia. En el Anexo 2 se puede ver un ejemplo del citado certificado de eficiencia energética.

➤ **Cualidades Intangibles**

Muchos productos llevan incorporados una serie de servicios que los enriquecen y que influyen en la decisión de compra. Estos servicios adicionales, nos permitirán diferenciarnos frente a los competidores y pueden ser un factor determinante para la compra.

Las características intangibles asociadas a nuestras viviendas son las siguientes:

- ➔ Servicios de mantenimiento de las zonas comunes
- ➔ Reparación del mobiliario de las viviendas
- ➔ Servicio de limpieza tanto de las zonas comunes como de las viviendas.
- ➔ Buen servicio post-venta que permite la resolución de problemas de los clientes rápidamente.
- ➔ Rapidez en la entrega de viviendas y en la formalización del contrato de arrendamiento.
- ➔ Servicio web para una mejor comunicación con los clientes.

➤ **Cualidades Psicológicas**

Las cualidades psicológicas de un producto son por ejemplo, la imagen, el posicionamiento del producto, el factor humano, el grado en que el producto satisface las expectativas del consumidor, etc.

Estos atributos, son percibidos por los consumidores y pueden verse influidos por los mismos a la hora de la decisión de compra. Por eso, es importante dedicar esfuerzo a incrementar el valor de marca del producto y de la empresa.

El entorno económico y la difícil situación del sector de la vivienda, así como las dificultades existentes para acceder a ellas, hacen que nuestra actividad tenga una importante labor social:

- Permite a algunos colectivos en riesgo de exclusión social, tener acceso a viviendas en régimen de alquiler, incluyendo garaje y trasteros, a precios por debajo de la media del mercado.
- Mejora la calidad de vida, salubridad, independencia e incrementa la autoestima de algunos colectivos vulnerables.
- Mejora las zonas y barrios en los que se promueve estas viviendas, aumentando el atractivo para otros grupos de interés: comercios, servicios, etc.
- Mejora de la capacidad de ahorro y gasto de las familias y a su vez, permite un incremento de ingresos para las arcas públicas por el cobro de impuestos directos vinculados a la vivienda.

Estas acciones, aparte de mejorar la imagen de nuestra empresa, aumentará nuestra satisfacción y mejorará el entorno laboral al ser todos conscientes de que estamos ayudando en cierta manera a disminuir las injusticias sociales y favoreciendo a colectivos necesitados.

7.2.2. EL PRECIO

El concepto de precio se refiere al valor monetario del objeto de intercambio. Este factor es muy importante a la hora de establecer la estrategia de nuestro negocio ya que:

- Influye directamente sobre el beneficio
- Es un instrumento frente a la competencia
- Determina la imagen del producto
- Sirve de estímulo de la demanda

La fijación del precio se ve influenciado por unos aspectos internos y externos

Ilustración 19: Factores que influyen en el precio



Fuente: Elaboración propia, 2013

Hay que tener en cuenta que el precio de nuestras viviendas no puede ser muy elevado debido a nuestro objeto social.

Además, estos precios están regulados por la Ley que establece un precio máximo por metro cuadrado. La fórmula para calcular el precio máximo de las viviendas sociales es la siguiente:

$$PMV = MBE \times \text{Tipo VP} \times ATPMS$$

Donde:

PMV es el Precio Máximo de la Vivienda Protegida.

MBE es el Módulo Básico Estatal.

Tipo VP es el coeficiente aplicable a cada tipo de vivienda protegida (régimen especial, general y concertado).

ATPMS es el coeficiente que se aplica a una vivienda por pertenecer a un Ámbito Territorial de Precio Máximo Superior.

Según el Boletín Oficial del Estado de 2012, el módulo básico estatal se situó en dicho año en 758 euros mensuales por metro cuadrado.

En nuestras viviendas, el coeficiente por tipo de vivienda protegida aplicable se encuentra en 1,60 y el coeficiente por pertenecer al ámbito territorial de Valencia incrementa el precio máximo en un 60%.

Por tanto nuestro el precio máximo de nuestras viviendas es 1.940,48 euros.

Este valor del precio máximo, nos servirá para poder calcular la cuota mensual máxima de alquiler. Siguiendo lo que indica la Ley, la fórmula para calcular el límite máximo del alquiler mensual es la siguiente:

$$RMA = PMV \times \text{Tipo VP}$$

Donde:

RMA es la Renta Máxima de Alquiler anual inicial.

PMV es el Precio Máximo de la Vivienda Protegida.

Tipo VP es el coeficiente aplicable a cada tipo de vivienda protegida de alquiler:

- A 10 años será 0,055 (correspondiente al 5,5%)
- A 25 años será 0,045 (correspondiente al 4,5%)

Dentro del precio máximo de la superficie útil de la vivienda se podrán incluir el precio de un garaje de un trastero. En este sentido, las superficies útiles máximas a considerar serán 25 m² para los garajes y de 8 m² para los trasteros. El precio máximo del metro cuadrado de superficie útil computable será el 60% del correspondiente al metro cuadrado útil de la vivienda.

En nuestro caso, el precio máximo de vivienda protegida es 1.940,48 euros y el coeficiente por alquiler aplicable de 0,045. Esto nos daría una renta anual de 3.801 euros. Teniendo en cuenta, la superficie del garaje y trastero el precio máximo de nuestras viviendas establecido por la Ley es de 4.678,69 euros anuales, es decir 389,89 euros al mes de alquiler.

Por tanto, el precio de arrendamiento de nuestras viviendas no podrá superar los 389,89 euros al mes.

Teniendo en cuenta estas restricciones legales, para fijar el precio de nuestras viviendas vamos a basarnos en el precio de la competencia ya que al ser un producto destinado a personas con bajos recursos económicos, un precio igual o inferior a nuestros competidores nos permitirá captar más clientes.

El precio medio del alquiler en España en Septiembre de 2013 ha sido de 658 euros mensuales. Los precios de las principales ciudades españolas son los siguientes:

Tabla 9: Precio medio mensual del alquiler en España

Ciudad	Precio medio/mes	Variación semestral	Variación anual
Madrid	1.162 €	-1,2 %	-2,6 %
San Sebastián	1.058 €	+6,8 %	-1,0 %
Bilbao	983 €	+8,6 %	+0,6 %
Barcelona	900 €	+1,6 %	-1,4 %
Sevilla	798 €	+2,7 %	-4,2 %
Alicante	677 €	+4,3 %	-4,2 %
Valencia	586 €	-2,4 %	-9,0 %
Girona	587 €	+1,3 %	-7,4 %
Zaragoza	520 €	-3,2 %	-7,7 %
Lleida	477 €	-1,1 %	-5,1 %
Castellón	442 €	-3,0 %	-11,1 %
Cuenca	435 €	+8,5 %	-9,6 %
Huesca	376 €	-9,8 %	-10,5 %

Fuente: Página web enalquiler.com, 2013

El precio medio de la vivienda en alquiler en Valencia capital es de 586 € mensuales. Este precio medio se ha calculado teniendo en cuenta tanto las viviendas de alquiler privado como las de alquiler social. Dependiendo de la superficie de la casa su precio medio es mayor o menor. En la ciudad de Valencia encontramos los siguientes promedios:

Tabla 10: Precio del alquiler según la superficie en Valencia

SUPERFICIE	PRECIO MEDIO (Sep 2013)
< 60 m ²	421 €
60m ² > 90m ²	472 €
>90m ²	709 €

Fuente: Página web enalquiler.com, 2013

Por tanto el precio medio de nuestras viviendas, las cuales tienen una superficie de 45 metros cuadrados se establece en 421 € al mes en Valencia.

Para un análisis más intenso de la política de precios de la competencia, también hay que tener en cuenta el barrio en que se encuentra la promoción de viviendas. Dependiendo de la zona, el precio variará. Los precios dependiendo del barrio son los siguientes:

Tabla 11: Precio alquiler según barrios de Valencia

Los 5 barrios más caros		Los 5 barrios más baratos	
El Pla del Remei	669 €	Pinedo	320 €
Penya-Roja	658 €	Natzaret	338 €
Camí de vera	617 €	El Perellonet	350 €
Sant Pau	614 €	El Forn d'Alcedo	350 €
Sant Francesc	611 €	Castellar-Oliveral	360 €

Fuente: Página web enalquiler.com, 2013

El barrio de la Torre, ocupa el puesto 75 de los 83 barrios totales de la ciudad, y su precio medio de alquiler se sitúa en 392€ al mes.

Estos precios no tienen incluida la posible renta que paguen los inquilinos por los garajes, trasteros y otros gastos extraordinarios.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente explicado, hemos decidido que nuestros precios sean los siguientes:

Tabla 12: Desglose del precio viviendas RentHouse

Vivienda <i>(gastos de comunidad no incluidos)</i>	270€/mes
Plaza de garaje	50€/mes
Trastero	20€/mes
CUOTA TOTAL ALQUILER	340€/mes

Fuente: Elaboración propia, 2013

**El precio de una segunda plaza de garaje, serían 30 €/mes adicionales.*

** Los gastos de comunidad, no se encuentran incorporados en el desglose anterior y ascenderán a 70 euros al mes.*

Por tanto el precio final de nuestras viviendas será de 410 euros mensuales, gastos de comunidad, trastero y garaje incluidos.

Con estos precios, cumplimos con el reglamento ya que no superamos el límite del precio máximo de vivienda fijado en 389,89 euros y conseguimos tener unos precios inferiores a la mayoría de la competencia, lo que se traduce en unos precios atractivos para los consumidores. Además, nos permiten cubrir los costes de la empresa como se podrá ver en el capítulo 8 de este proyecto.

7.2.3. LA DISTRIBUCIÓN

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor (Cruz Roche, 1991, p. 250).

Desde este punto de vista, la distribución comercial se puede definir como la *función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores* (Santesmases, 1999, p. 509)

Como en todas las promociones inmobiliarias, el producto acabado se sitúa donde se ha construido, por lo que el nuestro se entregará en la zona de La Torre de Valencia.

La política que la empresa seguirá en cuanto a la distribución de las viviendas de alquiler social será mediante canal directo producto-cliente. Es decir, al principio de nuestra actividad no existirán intermediarios y negociaremos directamente con el interesado.

Ilustración 20: Distribución directa de las viviendas de RentHouse



Fuente: Elaboración propia, 2013

En el futuro, cuando el mercado esté más desarrollado y concentrado de competidores, a la hora de ampliar nuestro negocio y aumentar nuestra oferta de viviendas, posiblemente llevaríamos a cabo una estrategia de networking. El objetivo de esta estrategia sería conseguir ampliar nuestra red de contactos profesionales y sobre todo detectar potenciales clientes y colaboradores para crear una estrategia común que nos permita obtener beneficios a ambas partes (Como por ejemplo, llegar a acuerdos con las universidades).

7.2.4. LA PROMOCIÓN

La promoción recoge el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para informar y persuadir al mercado sobre las características y beneficios de sus productos.

La promoción incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo y las ventas personales para lograr sus objetivos.

Ilustración 21: Estrategias de comunicación de marketing integradas



Fuente: Kotler, 2011

Si bien la calidad y el precio de nuestras viviendas son vitales para captar y mantener la fidelidad de los clientes, no lo es todo. La promoción influirá en ello, ya que dará a conocer nuestro producto y sus ventajas. Además, nos permitirá crear una buena imagen, posicionarnos dentro del sector y diferenciarnos de la competencia.

La estrategia de promoción que seguirá nuestra empresa será suave, buscando crear una buena imagen de la marca a largo plazo a un menor coste.

Para ello, la campaña publicitaria empezará 3 meses antes de finalización de la obra y se realizará a través de los siguientes medios de comunicación:

➤ Internet

Hoy en día Internet es el medio de difusión más utilizado por su gran cobertura de mercado, especialmente para algunos segmentos como los jóvenes. Además, casi todo el mundo dispone de conexión a Internet, ya sea en un ordenador o en un dispositivo móvil, lo que permite que llegue a un gran público en cualquier lugar.

Nuestra empresa contará con una página web propia para informar de las ofertas de viviendas, sus precios, características.... Como hemos comentado anteriormente, las entidades públicas participan de manera activa en la gestión de nuestro negocio, por lo que en sus páginas web también aparecerán enlaces e información de nuestra promoción. Esto último, nos servirá para reforzar la comunicación realizada por nuestra empresa a un coste cero e inspira una mayor confianza a los posibles clientes debido a que se publicita en una página oficial.

➤ Prensa y Televisión

Trataremos de ponernos en contacto con algún periódico local y canal de televisión para que nos entreviste y dé una visión pública de nuestro proyecto. De esta manera, conseguiremos una manera gratuita de publicitarnos y dar a conocer nuestra empresa.

➤ Vallas publicitarias

Las vallas publicitarias nos permitirán hacer llegar nuestra marca a una gran cantidad de público y reforzar así nuestra imagen. Al ser un mensaje fijo, tendrá un mayor impacto en los interesados ya que podrán ver y leer nuestro mensaje tantas veces como quieran.

Colocaremos una valla en la obra donde se informará de las características de los edificios y los precios de alquiler, así como la página web y teléfono de la empresa.

Además, y dado que uno de los segmentos de mercado más importantes para nuestro negocio son los jóvenes, nos publicitaremos también en paneles en las paradas de metro más frecuentadas por este público como son Facultats y Benimaclet.

Consideramos que al ser una promoción VPO, no es necesario gastarse más dinero en comunicación, ya que una vez nuestra empresa empiece a ser conocida, el boca a boca será el medio de información más importante.

7.3. EPÍLOGO

Nuestras viviendas sociales en régimen de alquiler irán destinadas, dada su naturaleza, a aquellos grupos de la población con riesgo de exclusión social y bajos recursos económicos, según está regulado en la Ley.

Debido a que gran parte de la población con estas características son jóvenes e inmigrantes, los esfuerzos de RentHouse irán enfocados a estos segmentos.

Por otro lado, nuestra estrategia de marketing se basará en el precio y la calidad del producto. A la hora de construir el edificio, tendremos en cuenta los gustos y preferencias de los clientes, buscando una relación calidad-precio óptima y cumpliendo los límites legales impuestos por la Administración.

En cuanto a la política de precios seguida por la empresa, se basará en poner precios inferiores a la media de los competidores directos de la zona, que nos permita cubrir costes y que no superen el límite de precios máximos que establece la Ley.

El canal de distribución de nuestro negocio no será extenso. Al ser nuestra empresa la que construye y explota el edificio, no existirán intermediarios y el canal de distribución será directo.

Finalmente, con el objetivo de promocionar nuestras viviendas y atraer clientes potenciales, RentHouse utilizará principalmente los medios de Internet y vallas publicitarias ya que estas herramientas son poco costosas y bastante efectivas. Debido a que no disponemos de un presupuesto elevado, la promoción no será agresiva aunque permitirá dar a conocer nuestro negocio.

CAPÍTULO 8

PLAN FINANCIERO

8. PLAN FINANCIERO

En este apartado realizaremos un análisis de la inversión necesaria para poder empezar la actividad de nuestra empresa, así como la manera en que vamos a poder financiar esta inversión.

También estudiaremos las cuentas anuales previstas en los 3 primeros ejercicios de nuestro negocio basándonos en los ingresos y gastos que estimaremos. Como nuestra empresa es una Sociedad Limitada, tiene la obligación de llevar la contabilidad y presentar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil.

Para realizar esta estimación plantearemos 3 escenarios posibles: uno pesimista, otro realista y un último optimista. En este capítulo, trabajaremos con los resultados del escenario realista, adjuntando los escenarios optimista y pesimista en los Anexos 4 y 5.

8.1. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

Para calcular la inversión necesaria de nuestra empresa, vamos a describir los costes en los que incurrirá la empresa antes de empezar su actividad. Estos costes son principalmente, los costes de la construcción del edificio. Como se ha comentado durante este proyecto, dichos costes harán que la inversión inicial de nuestra empresa sea bastante elevada.

En general, la inversión inicial de RentHouse estará compuesta por:

➤ **Costes construcción.**

Para hacernos una idea del coste total que va a suponer la edificación de nuestra promoción de viviendas, nos hemos basado en los datos que aparecen en la revista Boletín Económico de la construcción correspondiente al 3 trimestre de 2012 (Anexo 3). El coste de la construcción de un edificio con características similares al nuestro, teniendo en cuenta el coste de la licencia de obra y otras tasas, asciende a 3.600.210,50 y su desglose es el siguiente:

Tabla 13: Precio medio m2 para la construcción de una vivienda plurifamiliar de renta social

ACTIVIDAD	€/m2
Movimiento de tierras	2,07
Cimentación	6,94
Estructura	99,59
Saneamiento (horizontal y vertical)	26,94
Albañilería	324,10
Yesería y cielorrasos	50,27
Cerrajería	20,21
Carpintería	62,97

Persianas	5,60
Fontanería	26,03
Renovación aire	15,00
Energía solar	41,00
Material sanitario y grifería	9,20
Electricidad	32,33
Calefacción	34,62
Instalaciones especiales	12,35
Fumistería y muebles de cocina	30,00
Ascensores	7,50
Vidriería	12,70
Pintura y estucos	22,15
Precio construcción	841,57
Seguridad y salud (2%)	16,83
Honorarios técnicos y permisos de obra (9,5%)	79,95
Precio Total	938,35

Fuente: Boletín económico de la construcción, 2012

Para saber el precio del metro cuadrado bajo rasante, según esta revista, se debe aplicar un porcentaje entre el 50% y 55% según su dificultad de ejecución. Por tanto tomaremos el valor medio 52,5%, para su cálculo y obtendremos la siguiente cifra:

Tabla 14: Precio medio m2 sota rasante edificio de renta social

Precio construcción sobre rasante	841,57
Precio construcción bajo rasante (52,5%)	441,82
Seguridad y salud (2%)	8,84
Honorarios técnicos y permisos de obra (9,5%)	41,97
Precio total €/m2	492,63

Fuente: Elaboración propia, basada en los datos del boletín económico de la construcción, 2012

Una vez obtenido el precio por metro cuadrado, habrá que multiplicarlo por la superficie de la promoción para así obtener el coste total de la construcción de nuestro edificio.

Como hemos comentado anteriormente, el solar abarca 1.030m² de los cuales, edificaremos sobre rasante el 80% de esa superficie y contará con cuatro plantas. Para la construcción del garaje sota rasante utilizaremos el 100% de dicha superficie.

Por tanto, el coste total de nuestra promoción será el siguiente:

Tabla 15: Precio total de la construcción de RentHouse

		Superficie	Precio €/m2	Precio total
Superficie sobre rasante	Coste construcción	3.296,00	841,57	2.773.814,72
	Seguridad y salud		16,83	55.471,68
	Honorarios técnicos y permisos de obra		79,95	263.515,20
	Total Construcción sobre rasante		938,35	3.092.801,60
Superficie bajo rasante	Coste construcción	1.030,00	441,82	455.074,60
	Seguridad y salud		8,84	9.105,20
	Honorarios técnicos y permisos de obra		41,97	43.229,10
	Total Construcción bajo rasante		492,63	507.408,90
COSTE TOTAL PROMOCIÓN			3.600.210,50	

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ Costes de marketing

Como hemos comentado en el apartado del marketing mix, nuestra empresa informará de sus productos a través de Internet, tele, periódico y vallas publicitarias.

Para reducir costes, la página web será creada por nuestro equipo técnico con conocimientos informáticos. El registro de dominios, el alojamiento en un hosting y el mantenimiento de dicha página nos supondrá un coste de 285€ anuales.

En cuanto a las vallas publicitarias, colocaremos una en la obra y dos en las estaciones de metro de Facultats y Benimaclet de Valencia. En el primer caso, el alquiler del panel nos supondrá un coste de 450€ mensuales. A esto hay que añadirle las otras dos vallas que según las tarifas de metrovalencia tienen un precio de 3.900€ cada una al año.

Tabla 16: Coste de la promoción de RentHouse

DESCRIPCIÓN	COSTE TOTAL
Mantenimiento página web	285€
Panel en obra	5.400€
Vallas publicitarias en el metro	7.800€
COSTE TOTAL MARKETING	13.485€

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ **Otros costes**

Además de los costes de anteriores, al tratarse de una promoción de viviendas en régimen de alquiler, se devengan una serie de costes adicionales. Algunos de ellos, como el Impuesto sobre bienes inmuebles (IBI) y el alta de suministros de agua y luz irán a cargo de los inquilinos. Asimismo, los gastos de comunidad están ya incluidos en la renta de alquiler que pagan los inquilinos. Por otro lado, los siguientes gastos serán asumidos por nuestra empresa:

- Seguro decenal.
- Gastos de mantenimiento.

Seguro decenal

Al ser los promotores del edificio, estamos obligados a contratar un seguro de duración de 10 años para los daños causados por vicios o defectos que afecten a la cimentación, los soportes, las vigas, los forjados, etc. y que comprometan la resistencia mecánica y estabilidad del edificio.

Este seguro nos costará, según la empresa de seguros decenales consultada, 11.664,27 € aproximadamente (pagando el 30% al inicio de la obra y el 70% restante cuando finalice la construcción).

Gastos de mantenimiento y reparación.

Nuestra empresa contará con un equipo de mantenimiento que se encargará de conservar el edificio y las zonas comunes en un buen estado de conservación para el uso y disfrute de los inquilinos. Se encargarán tanto de la limpieza, como de solucionar los problemas que vayan surgiendo en las viviendas (rotura de cañerías, grietas y la reparación de todos aquellos incidentes para conservar la habitabilidad de la vivienda). El coste de las reparaciones relacionadas con el mal uso de la vivienda irá a cargo del inquilino.

Calculamos un coste estimado de 15.440 euros anuales por este concepto.

➤ **Gastos administrativos de explotación.**

Las actividades de explotación del edificio que hemos construido, se llevarán a cabo como se ha mencionado anteriormente, en una oficina situada en uno de nuestros pisos.

Por tanto, nos ahorraremos el pago del alquiler de la oficina. La inversión necesaria para la oficina es la siguiente:

Tabla 17: Coste enseres oficina de RentHouse

Enseres oficina			
Objeto	Precio ud	Unidades	Precio total
Mesa de Oficina "Work Basic"	119,00 €	3	357,00 €
Silla giratoria de Oficina "AREZZO"	36,00 €	3	108,00 €
Silla "ISO-EK"	18,50 €	3	55,50 €
Sofa de 3 plazas "Viena"	315,00 €	1	315,00 €
PC sobremesa "Asus CM 6431 G645, 4GB RAM, 500GB disco duro	359,00 €	3	1.077,00 €
PC portátil "AcerAspire V5-121 2Gb, 320Gb HDD	289,00 €	2	578,00 €
Software informático Contaplus Profesional	228,31 €	1	228,31 €
Armario de Oficina "OLI-902P"	164,00 €	2	328,00 €
Impresora, fax y escáner "Epson WorkForce Pro WP-4540	190,59 €	1	190,59 €
Teléfono de Oficina "Alcatel Temporis 170"	13,95 €	3	41,85 €
Material de Oficina (folios, grapadora, bolígrafos, fundas, carpetas)			1.116,00 €
COSTE EXPLOTACIÓN 1 AÑO			4.395,25 €

Fuente: Elaboración propia, 2013

Una vez estimado el importe de los costes iniciales, la inversión necesaria resultante es de 3.645.195,02.

Tabla 18: Resumen inversión inicial RentHouse

RESUMEN INVERSIÓN	
Costes de construcción	3.228.889,32
Costes de Seguridad y Salud	64.576,88
Costes de honorarios y permisos de obras	306.744,30
Costes de comunicación	13.485,00
Seguro decenal	11.664,27
Gastos de mantenimiento	15.440,00
Gastos administrativos y de gestión	4.395,25
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	3.645.195,02

Fuente: Elaboración propia, 2013

8.2. ESTUDIO DE LA FINANCIACIÓN

En el apartado anterior, se ha calculado que la inversión necesaria inicial para poder empezar nuestra actividad asciende a 3.645.195,02 euros. Esta inversión puede ser financiada mediante recursos propios de la empresa o a través de recursos ajenos.

Aunque los socios van a aportar un capital para financiar parte de la inversión, va a ser necesario recurrir a un préstamo para cubrir la totalidad de la inversión. Sabemos que hoy en día es complicado que los bancos concedan préstamos a las empresas, pero dado que en este proyecto participa también la Administración pública, tendremos más facilidad para acceder a financiación bancaria.

Los socios aportarán cada uno 750.000€ para financiar la operación mientras que el resto será prestado por una entidad financiera de forma que:

Aportación socios: 2.250.000
 Capital préstamo: 1.400.000
Total: 3.650.000

De esta manera, cubriremos el total de la inversión necesaria y tendremos un margen de casi 5.000 euros para afrontar pérdidas no previstas o futuros pagos.

En lo que respecta al préstamo, el ministerio de fomento de vivienda, establece unas cláusulas para ayudar a los promotores de viviendas de protección oficial en régimen de alquiler a comenzar la actividad, y fomentar así el alquiler social:

- Estos préstamos los conceden determinadas entidades financieras que han firmado convenios con el Ministerio de Fomento (entre ellos, Banco Santander, BBVA, Banco Popular, Banco Pastor, Liberbank, BBK, Banco Sabadell...)
- El periodo de amortización del préstamo se establece en 10 o 25 años.
- Podremos aprovecharnos de un periodo de carencia en la amortización del capital del préstamo de 3 años, ampliable a 4 años como máximo.
- Nos beneficiaremos de la subsidiación del préstamo cualificado con las siguientes cuotas:

Tabla 19: Subsidiación del préstamo

Periodo de arrendamiento	% Subsidiación
25 años	263€/10.000€ de préstamo(5 primeros años)
	205€/10.000€ de préstamo (del 6º al 20º)
10 años	295€/10.000€ de préstamo (5 primeros años)
	177€/10.000€ de préstamo (del 6º al 10º)

Fuente: Ministerio de fomento, 2013

- El tipo de interés hipotecario será variable, es decir el EURIBOR + diferencial. Este diferencial deberá encontrarse dentro del intervalo de 0,25 a 1,25 puntos.
- No se cobrarán comisiones por ningún concepto.

En nuestro caso, pediremos un préstamo por importe de 1.400.000 euros, amortizable en 25 años. Dado que la construcción de nuestra promoción requiere la prácticamente la totalidad de nuestra financiación, hemos decidido acogernos a 2 años de carencia para la devolución del préstamo y de los intereses. Además, nos beneficiaremos de la subsidiación del préstamo por parte de la Generalitat Valenciana, correspondiente a 263 euros al año por cada 10.000 euros de préstamo. Es decir, obtendremos una ayuda de 36.820 euros al año en los primeros ejercicios de negocio.

Para estimar el interés a pagar, hemos calculado el valor medio que ha tomado el Euribor en los últimos diez años, y a este le hemos sumado el diferencial máximo de 1,25 puntos.

Tabla 20: Estimación del EURIBOR

EURIBOR										
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Media
0,539	1,111	2,006	1,350	1,618	4,814	4,450	3,436	2,334	2,260	2,392

Fuente: Elaboración propia, 2013

Por tanto, el interés de nuestro préstamo será del 3,64% anual y el cuadro de amortización del préstamo realizado mediante el método francés es el siguiente:

Tabla 21: Cuadro de amortización del préstamo

RESUMEN ANUAL			
Año	Capital	Interés	Pago total
1	34.991,42	50.380,06	85.371,48
2	36.286,58	49.084,90	85.371,48
3	37.629,67	47.741,81	85.371,48
4	39.022,47	46.349,01	85.371,48
5	40.466,83	44.904,65	85.371,48
6	41.964,65	43.406,83	85.371,48
7	43.517,90	41.853,58	85.371,48
8	45.128,65	40.242,83	85.371,48
9	46.799,02	38.572,46	85.371,48
10	48.531,21	36.840,27	85.371,48
11	50.327,52	35.043,96	85.371,48
12	52.190,31	33.181,17	85.371,48

13	54.122,06	31.249,42	85.371,48
14	56.125,30	29.246,18	85.371,48
15	58.202,69	27.168,79	85.371,48
16	60.356,98	25.014,50	85.371,48
17	62.591,00	22.780,48	85.371,48
18	64.907,71	20.463,77	85.371,48
19	67.310,16	18.061,32	85.371,48
20	69.801,55	15.569,93	85.371,48
21	72.385,14	12.986,34	85.371,48
22	75.064,37	10.307,11	85.371,48
23	77.842,76	7.528,72	85.371,48
24	80.723,99	4.647,49	85.371,48
25	83.688,57	1.659,62	85.348,19
TOTAL	1.400.000,00	734.285,22	2.134.263,71

Fuente: Elaboración propia, 2013

8.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

Una vez elaborados los planes de inversión y de financiación, pasaremos a identificar los ingresos y gastos estimados en nuestra empresa.

A la hora de elaborar estas previsiones económicas, nos situaremos en tres escenarios diferentes para tener más datos y estudiar la viabilidad del proyecto disminuyendo riesgos e imprevistos.

Los escenarios serán el “realista” que analizará la situación más probable de nuestra empresa, el “optimista” en el que consideraremos que la empresa ha tenido más éxito del que esperábamos, y finalmente, el escenario “pesimista” donde el éxito ha sido menor del previsto.

Como se ha comentado anteriormente, en este capítulo desarrollaremos en profundidad el escenario realista, ya que es la situación esperada más probable. En los Anexos, describiremos de una manera más general los resultados obtenidos en el escenario optimista y pesimista.

8.3.1. PREVISIÓN DE INGRESOS

Los principales ingresos de nuestra empresa serán las rentas obtenidas por el arrendamiento de sus inmuebles, es decir por el alquiler de viviendas, garajes y trasteros.

Para realizar las estimaciones, vamos a suponer que las personas que alquilan una vivienda también alquilarán un garaje y un trastero.

Además, el primer año de nuestra actividad, pensamos que en un escenario realista, no obtendremos una ocupación de viviendas elevada ya que todavía no somos muy conocidos en el mercado.

Por eso, estimaremos una media de ocupación de aproximadamente un 60% (es decir, una media de cuarenta y cinco viviendas) en el primer año. Además, y como se ha mencionado anteriormente, el precio mensual del alquiler de la vivienda será de 340€ al mes con gastos de comunidad incluidos, 50€ mensuales la cuota a pagar por la plaza de garaje y 25€ al mes el trastero.

A continuación, se muestra la previsión de ingresos por arrendamiento para el primer ejercicio en el escenario realista.

Tabla 22: Previsión de ingresos del primer ejercicio, escenario realista

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
viviendas ocupadas	15	26	40	48	59	54	40	40	47	55	57	59	45
Renta vivienda	5.100	8.840	13.600	16.320	20.060	18.360	13.600	13.600	15.980	18.700	19.380	20.060	183.600
Renta garaje	750	1.300	2.000	2.400	2.950	2.700	2.000	2.000	2.350	2.750	2.850	2.950	27.000
Renta trastero	300	520	800	960	1.180	1.080	800	800	940	1.100	1.140	1.180	10.800
Total	6.150	10.660	16.400	19.680	24.190	22.140	16.400	16.400	19.270	22.550	23.370	24.190	221.400

Fuente: Elaboración propia, 2013

Por otra parte, y debido a su actividad social nuestra empresa obtendrá las siguientes subvenciones por parte del Estado:

- Subvención por VPO: El Ministerio de Vivienda subvencionará a los promotores de viviendas calificadas o declaradas protegidas para arrendar cuya superficie útil no exceda de 70 m². Como nuestra promoción se encuentra situada en una zona declarada de precio máximo superior y su periodo de amortización es de 25 años, la cuantía de la subvención será de 15.000 Euros anuales:

Tabla 23: Importe de la subvención por VPO

PERIODO DE AMORTIZACIÓN	GRUPO A	GRUPO B	GRUPO C
25 años	15.000€	13.700€	12.300€
10 años	11.000€	10.000€	9.000€

Fuente: Ministerio de fomento, 2013

- Subvención Energética: Con el objetivo de reducir el consumo de energía en los edificios nuevos con alta calificación energética, la ayuda será de 35€/m² en aquellos edificios que obtengan la calificación energética A, como es el caso de nuestra promoción. Sin tener en cuenta la planta del aparcamiento, los metros cuadrados edificados son 3.296, por lo que percibiremos una subvención de 115.360€. El 33% de este importe se espera recibirlo en el primer año de actividad de arrendamiento, mientras que el restante se irá recibiendo proporcionalmente en los siguientes años.

- Subsidiación préstamo: Como se ha comentado en el apartado anterior, donde hemos analizado las características del préstamo, nuestra empresa obtendrá unos ingresos financieros que provienen de la subsidiación del préstamo. Esta cuantía será de 36.820 euros anuales hasta el quinto ejercicio económico de la empresa, y de 28.700 euros anuales hasta el vigésimo año de actividad de RentHouse.

Por tanto, el primer año y sumando las subvenciones recibidas, nuestra empresa espera obtener unos ingresos de 274.468,80 euros, y sus gastos financieros por los intereses del préstamo se verán disminuidos en 36.820 euros.

En los siguientes años, el precio del alquiler subirá por el incremento anual del IPC. Para poder hacer una estimación más fiable de cuánto se incrementará el precio de nuestros alquileres en los años futuros, hemos tomado el valor medio del IPC de los últimos 10 años:

Tabla 24: Valores del IPC

IPC										
2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Media
0,0322	0,0373	0,0267	0,0422	0,0143	0,0079	0,0298	0,0237	0,0286	0,0151	0,0243

Fuente: Elaboración propia, 2013

En nuestras previsiones, el precio del alquiler se incrementará un 0,0243 cada año.

Además, como nuestra empresa ya será más conocida esperamos tener un mayor índice de ocupación. Hemos previsto un 75% de viviendas ocupadas en el segundo año y un 83% en los sucesivos.

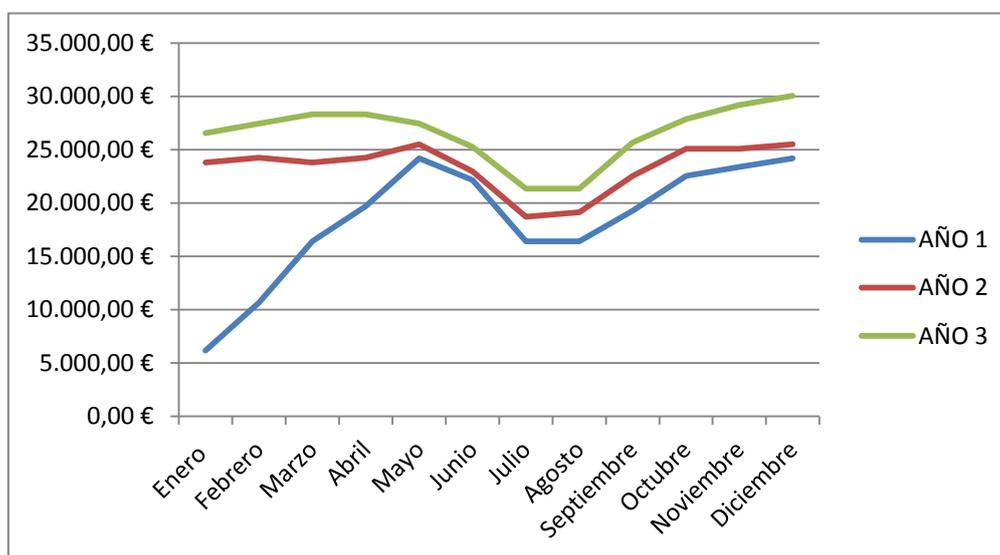
En el siguiente cuadro, se muestra un resumen de los ingresos obtenidos en los primeros tres años de actividad. En estos datos solo se ha tenido en cuenta los ingresos obtenidos por la actividad de arrendamiento de la empresa es decir, no aparecen las subvenciones que nos corresponden ni los ingresos financieros.

Tabla 25: Ingresos por arrendamiento previstos en los 3 primeros ejercicios, escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enero	6.150,00 €	23.804,73 €	26.560,26 €
Febrero	10.660,00 €	24.229,82 €	27.431,09 €
Marzo	16.400,00 €	23.804,73 €	28.301,91 €
Abril	19.680,00 €	24.229,82 €	28.301,91 €
Mayo	24.190,00 €	25.505,07 €	27.431,09 €
Junio	22.140,00 €	22.954,56 €	25.254,02 €
Julio	16.400,00 €	18.703,72 €	21.335,29 €
Agosto	16.400,00 €	19.128,80 €	21.335,29 €
Septiembre	19.270,00 €	22.529,48 €	25.689,43 €
Octubre	22.550,00 €	25.079,99 €	27.866,50 €
Noviembre	23.370,00 €	25.079,99 €	29.172,74 €
Diciembre	24.190,00 €	25.505,07 €	30.043,57 €
Total	221.400,00 €	280.555,77 €	318.723,09 €

Fuente: Elaboración propia, 2013

Gráfico 24: Evolución de los ingresos por arrendamiento en los 3 primeros ejercicios, escenario realista.



Fuente: Elaboración propia, 2013

En la gráfica podemos ver la evolución de los ingresos en los 3 primeros años de arrendamiento, sin tener en cuenta las subvenciones.

Como se puede comprobar, el primer año será un año de crecimiento aunque al principio los ingresos serán escasos ya que nuestras viviendas todavía no son conocidas en el mercado.

En los siguientes años, las ventas se estabilizan y destaca la caída en picado de los ingresos en los meses de verano, debido principalmente a que muchos de nuestros inquilinos (principalmente estudiantes) abandonarán las viviendas. Con el comienzo de un nuevo curso académico y la finalización del verano, el índice de ocupación de nuestra promoción volverá a incrementarse hasta alcanzar y superar las cifras previas al verano.

Como se ha dicho antes, a partir del tercer año, hemos estimado que el volumen de viviendas arrendadas no variará significativamente, por lo que el incremento de ingresos en los años futuros se deberá exclusivamente al aumento de precios por el IPC.

8.3.2. PREVISIÓN DE GASTOS

Una vez vista la previsión de ingresos, vamos a estimar los gastos que soportará RentHouse.

En el periodo de construcción del edificio (los 2 primeros años), los costes serán los de la inversión que, como se ha dicho anteriormente, los haremos mediante financiación de los socios y financiación externa:

Tabla 26: Previsión costes en el periodo de construcción

	AÑO -1	AÑO 0
Honorarios	153.372,15	153.372,15
Construcción	1.614.444,66	1.614.444,66
Seguridad y Salud	32.288,44	32.288,44
Comunicación		13.485,00
Seguro decenal	3.499,28	8.164,99
TOTAL GASTOS	1.803.604,53	1.821.755,24

Fuente: Elaboración propia, 2013

Una vez construidas las viviendas, podremos comenzar nuestra actividad de arrendamiento.

Esto, además de ingresos, nos generará una serie de gastos que debemos considerar. En la siguiente tabla se muestran los gastos mensuales en los que incurrirá nuestra empresa el primer año de la gestión de arrendamientos:

Tabla 27: Previsión de gastos del primer ejercicio, escenario realista

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
Mantenimiento y reparación	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	1.286,7	15.440
Gastos administración	4.395,25												4.395,25
Sueldos y salarios	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	112.800
Suministros	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	790	9.480
Gastos financieros			12.595			12.595			12.595			12.595	50.380,06
Impuestos			2.125			2.125			2.125			2.125	8.500
TOTAL	15.871,95	11.476,70	26.196,70	11.476,7	11.476,70	26.196,70	11.476,7	11.476,70	26.196,70	11.476,7	11.476,70	26.196,70	200.995,65

Fuente: Elaboración propia, 2013

Como se puede observar, los gastos son bastante elevados y superarán los ingresos previstos para dicho periodo. Esto es debido a que al principio de nuestra actividad, RentHouse no será muy conocida por lo que no tendremos un número alto de clientes, y nuestros ingresos se irán incrementando a medida que aumente nuestra fama con el tiempo.

Como se ha comentado en el apartado de financiación, los gastos de mantenimiento y los de administración estarán cubiertos por la inversión inicial realizada.

Por otra parte, los gastos más elevados son los correspondientes al personal y los gastos financieros. En el primer caso, los empleados de nuestra empresa cobrarán unos sueldos situados dentro del intervalo que establezca su cualificación profesional. En cuanto a los gastos financieros, estos hacen referencia a los intereses del préstamo que hemos solicitado. Conforme pasen los años y se vaya amortizando este préstamo, los intereses a pagar irán disminuyendo.

Otros gastos menos significativos de nuestro negocio serán los suministros de electricidad, agua, teléfono....y los impuestos de los vados o tasas de basura que correrán a nuestra cuenta en vez de a cargo de nuestros clientes.

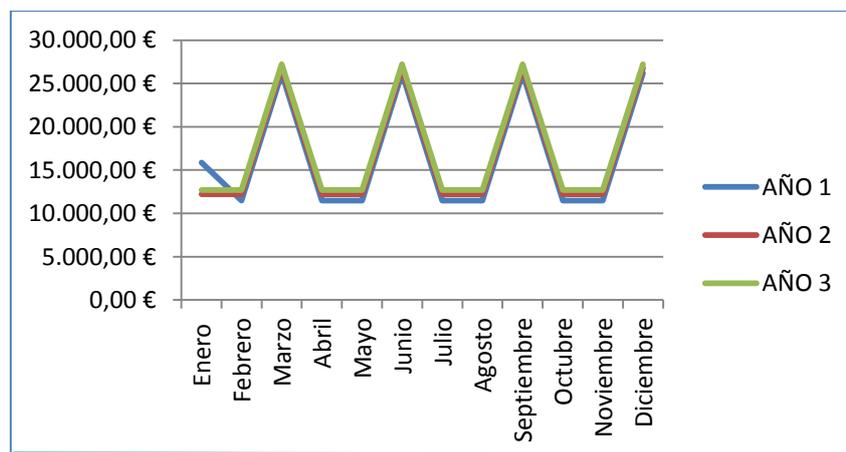
A continuación, resumimos la previsión de gastos de los primeros tres ejercicios de nuestro negocio en un escenario realista:

Tabla 28: Gastos por arrendamiento previstos en los 3 primeros ejercicios, escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enero	15.871,95 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Febrero	11.476,70 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Marzo	26.196,70 €	26.813,48 €	27.203,06 €
Abril	11.476,70 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Mayo	11.476,70 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Junio	26.196,70 €	26.813,48 €	27.203,06 €
Julio	11.476,70 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Agosto	11.476,70 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Septiembre	26.196,70 €	26.813,48 €	27.203,06 €
Octubre	11.476,70 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Noviembre	11.476,70 €	12.204,75 €	12.696,36 €
Diciembre	26.196,70 €	26.813,48 €	27.203,06 €
Total	200.995,65 €	204.891,94 €	210.383,10 €

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 29: Evolución de los gastos por arrendamiento en los 3 primeros ejercicios, escenario realista



Fuente: Elaboración propia, 2013

La evolución de los gastos con el transcurso del tiempo tendrá un rasgo cíclico. Al comienzo del primer año existirá un pico por las necesidades de mobiliario e instalaciones requeridas para poner en marcha el negocio. Por eso en el primer mes de los siguientes años, este pico ya no aparece.

Hemos estimado un incremento en el segundo año de un 2% y de casi un 3% en el tercer año debido al incremento de precios de los servicios y productos conforme pasa el tiempo. Para realizar esta estimación, hemos tomado el índice de Precios (IPC) de la misma manera que se ha tenido en cuenta en el epígrafe anterior para predecir los ingresos futuros de nuestra empresa.

Como podemos observar en la serie gráfica, en los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre los costes se incrementan significativamente. Esto es debido al vencimiento trimestral de los intereses del préstamo, que como se ha visto anteriormente, suponen uno de los costes más relevantes para nuestra empresa.

8.4. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES PREVISTAS

En este apartado, se analizarán los estados financieros previstos de RentHouse. Concretamente, estudiaremos las cifras del balance de situación que esperamos obtener en un escenario realista los 3 primeros años de explotación de las viviendas. También elaboraremos la cuenta de resultados estimada para dicho periodo y conoceremos si obtendremos beneficios en los primeros años de actividad.

Hay que tener en cuenta que vamos a analizar las cuentas previstas para los primeros años en que la empresa lleve a cabo la actividad de arrendamiento.

No se ha tenido en cuenta los 2 años anteriores, en que la empresa se ha dedicado a construir la promoción del edificio, ya que RentHouse no realizará ninguna actividad económica que le reporte beneficio en ese periodo y la totalidad de la inversión requerida será cubierta por la financiación de los socios y el préstamo. Dado que tenemos dos años de carencia en el préstamo, las cuotas se empezarán a pagar coincidiendo con el año de inicio de nuestra actividad económica, por lo que el resultado si no hay ningún imprevisto en los ejercicios de obra del edificio será nulo.

Por otro lado, igual que en los apartados anteriores, los estados financieros en los escenarios optimistas y pesimistas se encontrarán en los Anexos del proyecto.

8.4.1. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISTO

Con el balance de situación, obtendremos información fundamental de la situación patrimonial de nuestra empresa. Las partidas que lo componen, son el Activo que constituye los bienes y derechos propiedad de la empresa y el Pasivo y el Patrimonio Neto que muestra las fuentes de financiación de la empresa.

Según el Plan General Contable *“cuando la empresa constructora es al mismo tiempo de promoción inmobiliaria, el coste de estas promociones en curso o terminadas sin vender, se reflejará en existencias”*

Por otra parte, “en la empresa donde la única actividad que hay es el arrendamiento de inmuebles, los inmuebles de que disponga destinados a esta actividad deben ser clasificados como inmovilizado material, puesto que las rentas que se generan son las típicas de la actividad, y el servicio de arrendamiento es la actividad propia de la entidad” cumpliendo las definiciones de inmovilizado material según el PGC. En el caso de que el arrendamiento no fuera la actividad principal de la empresa, dichos inmuebles serían “inversiones inmobiliarias”.

Por tanto a la hora de elaborar el balance, en el periodo de construcción del edificio nuestro activo estará constituido principalmente de existencias, mientras que a partir de que empezamos nuestra actividad de arrendamiento, estas existencias se trasladan al inmovilizado material.

En el siguiente balance, se ha estimado la situación de nuestra empresa durante los 3 primeros años de explotación de nuestra promoción de viviendas.

Tabla 30: Balance de situación previsto en los 3 primeros ejercicios de arrendamiento, escenario realista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	3.571.154,13	3.421.889,53	3.272.624,92
Inmuebles para arrendamiento	3.717.367,80	3.717.367,80	3.717.367,80
Mobiliario	1.395,94	1.395,94	1.395,94
Aplicaciones informáticas	1.655,00	1.655,00	1.655,00
Amortización inmobiliario	(149.264,61)	(298.529,21)	(447.793,82)
ACTIVO CORRIENTE	147.876,02	188.918,65	239.734,22
Clientes por prestación de servicios	15.430,00	19.763,00	22.029,00
Efectivo y otros activos líquidos	132.446,02	169.155,65	217.705,22
TOTAL ACTIVO	3.719.030,15	3.610.808,18	3.512.359,14
PATRIMONIO NETO	2.255.052,33	2.155.447,56	2.080.799,16
Capital	3.006,00	3.006,00	3.006,00
Reservas		600,00	1.200,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	(26.145,67)	(4.399,78)
Aportaciones socios	2.225.000,00	2.225.000,00	2.225.000,00
Devolución socios		(60.000,00)	(175.000,00)
Resultado del ejercicio	(26.145,67)	(4.399,78)	13.605,94
Subvenciones, donaciones y legados	53.192,00	17.387,00	17.387,00
PASIVO NO CORRIENTE	1.365.008,58	1.328.722,00	1.297.092,33
Deudas a lp con ent.de cdto	1.365.008,58	1.328.722,00	1.297.092,33
PASIVO CORRIENTE	98.969,24	126.638,62	134.467,65
Deudas a cp con ent.de cdto	50.380,06	49.084,90	47.741,81
Acreedores	47.021,00	76.085,00	83.775,84
Provisión por impagos	1.568,18	1.468,72	2.950,00
TOTAL PN Y PASIVO	3.719.030,15	3.610.808,18	3.512.359,14

Fuente: Elaboración propia, 2013

En el siguiente cuadro se muestra un resumen del análisis vertical y horizontal del balance de RentHouse durante los 3 primeros años de actividad de arrendamiento de viviendas.

Tabla 31: Análisis balance de situación previsto en los 3 ejercicios

RESUMEN BALANCE	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
ACTIVO NO CORRIENTE	3.571.154,13	96,02%	3.421.889,53	94,77%	3.272.624,92	93,17%
ACTIVO CORRIENTE	147.876,02	3,98%	188.918,65	5,23%	239.734,22	6,83%
TOTAL ACTIVO	3.719.030,15	100%	3.610.808,18	100%	3.512.359,14	100%
PATRIMONIO NETO	2.255.052,33	60,64%	2.155.447,56	59,69%	2.080.799,16	59,24%
PASIVO NO CORRIENTE	1.365.008,58	36,70%	1.328.722,00	36,80%	1.297.092,33	36,93%
PASIVO CORRIENTE	98.969,24	2,66%	126.638,62	3,51%	134.467,65	3,83%
TOTAL PN Y PASIVO	3.719.030,15	100%	3.610.808,18	100%	3.512.359,14	100%

Fuente: Elaboración propia, 2013

El activo se establece en 3.719.030 euros y está formado principalmente por activo no corriente que representa más del 95% de la estructura del activo de la empresa. Dentro de este grupo, destaca la partida de Inmovilizado material, donde está valorada nuestra promoción de viviendas para el arrendamiento. También aparecen los muebles y equipos informáticos de la oficina, necesarios para la gestión de dichos inmuebles.

El activo corriente, representa un volumen poco significativo dentro del activo total de nuestra empresa. La mayor partida es la de efectivo ya los ingresos que obtengamos por explotar nuestros servicios, se encontrarán en la cuenta corriente de la empresa. El hecho de que el porcentaje del Activo corriente sea bajo, nos podrá suponer problemas de liquidez con el paso del tiempo.

Por otra parte, el capital social de nuestra empresa es el mínimo exigible para su constitución y se sitúa en 3.006 euros. Aunque el Patrimonio Neto se encuentra disminuido por las pérdidas en las que incurre la empresa en el primer ejercicio, su peso es muy elevado debido a la aportación realizada por los socios para financiar el proyecto. Estas pérdidas no son muy elevadas para el volumen de nuestro negocio y son razonables ya que es nuestro primer año de actividad.

En cuanto al pasivo, se reflejan las obligaciones frente a terceros que mantiene nuestra empresa, diferenciando entre aquellas que vencen antes de un año y aquellas cuyo vencimiento es superior a un año. Este último es el que tiene mayor importe y está formado exclusivamente por el préstamo bancario. Por otro lado en el pasivo corriente, es decir, aquellas obligaciones que tenemos que afrontar antes de un año, destacan los intereses a pagar por la empresa y las deudas que mantiene la misma con sus acreedores. Además se ha considerado oportuno, dotar una provisión por posibles recibos impagados de nuestros clientes.

Todo esto, constituye un Patrimonio Neto por valor de 2.255.052 euros y un Pasivo de 1.463.977 euros en el primer ejercicio económico.

Resumiendo podemos decir que el bien más relevante de nuestra empresa es el edificio de viviendas que van a ser destinadas al arrendamiento y a través de las cuales esperamos obtener beneficios. Este activo se ha financiado mediante fuentes internas y externas, siendo más abundante la financiación interna mediante aportaciones de los socios. Para complementar la financiación de la inversión, se ha recurrido a un préstamo. Es por esto, que el Patrimonio Neto es una de las partidas que más relevancia tiene en la estructura patrimonial de nuestra empresa, seguido de las deudas frente a terceros a largo plazo (Pasivo no corriente).

En cuanto a la evolución patrimonial de nuestra empresa, se observa una tendencia de disminución de valor, tanto del Activo como del Patrimonio Neto y Pasivo.

Por una parte, la pérdida de valor por el uso de nuestro inmovilizado conforme pasa el tiempo, provoca una disminución del Activo no corriente.

A pesar de que el activo corriente se incrementa en los siguientes años, ya que irá aumentando progresivamente nuestro volumen de negocio, el impacto de las amortizaciones del inmovilizado será mayor y el total de Activo será menor conforme pasan los años.

Por otro lado, tanto el Patrimonio Neto como el Pasivo no corriente, irán disminuyendo. Esto se debe a la devolución del dinero aportado a los socios conforme la empresa vaya obteniendo beneficios y a la amortización de las cuotas del préstamo bancario.

En el caso del Pasivo no corriente, en términos absolutos se produce una disminución del importe del mismo, pero en valores relativos el porcentaje se mantiene estable e incluso aumenta ligeramente en los siguientes años. Esto es debido a que el decremento de la masa patrimonial total de la empresa ha sido bastante mayor a lo que ha disminuido el Pasivo no corriente, por lo que su peso relativo en la empresa no varía prácticamente.

Como ocurre con el Activo corriente, el Pasivo corriente también aumenta porque al aumentar nuestra actividad, tenemos más necesidades y por esto se incrementa nuestra deuda con los acreedores.

8.4.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISTA

En la cuenta de pérdidas y ganancias aparecerán los ingresos y gastos de las operaciones realizadas por nuestra empresa. La diferencia entre estos dos conceptos, nos reportará el resultado del ejercicio de RentHouse.

En el siguiente cuadro, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias de los 3 primeros años de actividad de arrendamiento.

Tabla 32: Cuenta de resultados para los 3 primeros ejercicios de arrendamiento, escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe Neto de la Cifra de Negocios	221.400,00	280.555,77	318.723,09
Aprovisionamientos	(2.373,00)	(2.870,00)	(3.260,00)
Otros ingresos de explotación	53.192,00	17.387,00	17.387,00
Gastos de Personal	(112.800,00)	(115.541,04)	(118.348,69)
Otros gastos de explotación	(15.440,00)	(15.500,00)	(31.506,00)
Amortización del inmovilizado	(149.264,61)	(149.264,61)	(149.264,61)
Variación provisiones impagos	1.200,00	1.100,00	1.200,00
Tasas y licencias	(8.500,00)	(8.500,00)	(8.500,00)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(12.585,61)	7.865,12	26.928,79
Ingresos financieros	36.820,00	36.820,00	36.820,00
Gastos financieros	(50.380,06)	(49.084,90)	(47.741,81)
RESULTADO FINANCIERO	(13.560,06)	(12.264,90)	(10.921,81)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(26.145,67)	(4.399,78)	16.006,98
Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	2.401,48
RESULTADO DEL EJERCICIO	(26.145,67)	(4.399,78)	13.605,94

Fuente: Elaboración propia, 2013

El cuadro anterior muestra los ingresos y gastos de nuestra empresa en un escenario realista de los primeros años de actividad.

Como podemos observar, el primer año los gastos serán bastante superiores a los ingresos y obtendremos unas pérdidas de 26.000 euros aproximadamente. Aunque es una cantidad algo elevada, parece razonable dado nuestro volumen de negocio y que es nuestro primer año de negocio.

En el segundo año también incurriremos en pérdidas, aunque estas serán muy inferiores a las del año anterior. Y, finalmente, no será hasta el tercer año en el que nuestra empresa comience a obtener beneficios por la explotación de sus bienes inmuebles.

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 33: Análisis de la cuenta de resultados en los 3 primeros ejercicios, escenario realista

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
Arrendamientos	221.400,00	100,00%	280.555,77	100,00%	318.723,09	100,00%
(-)Coste arrendamiento	(10.873,00)	(4,91%)	(11.370,00)	(4,05%)	(11.760,00)	(3,69%)
MARGEN BRUTO	210.527,00	95,09%	269.185,77	95,95%	306.963,09	96,31%
Otros ingresos de explotación	54.392,00	24,57%	18.985,00	6,77%	19.085,00	5,99%
(-)Otros gastos de explotación	(15.440,00)	(6,97%)	(15.500,00)	(5,52%)	(31.506,00)	(9,89%)
VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB)	249.479,00	112,68%	272.670,77	97,19%	294.542,09	92,41%
(-) Gastos de personal	(112.800,00)	(50,95%)	(115.541,04)	(41,18%)	(118.348,69)	(37,13%)
EBITDA	136.679,00	61,73%	157.129,73	56,01%	176.193,40	55,28%
(-) Amortizaciones	(149.264,61)	(67,42%)	(149.264,61)	(53,20%)	(149.264,61)	(46,83%)
BAII	(12.585,61)	(5,68%)	7.865,12	2,80%	26.928,79	8,45%
Ingresos financieros	36.820,00	16,63%	36.820,00	13,12%	36.820,00	11,55%
(-) Gastos financieros	(50.380,06)	(22,76%)	(49.084,90)	(17,50%)	(47.741,81)	(14,98%)
BAI	(26.145,67)	(11,81%)	-4.399,78	(1,57%)	16.006,98	5,02%
(-)Impuesto sobre sociedades	0	0,00%	0	0,00%	(2.401,48)	(0,75%)
RTDO. NETO OPERACIONES CONTINUADAS	(26.145,67)	(11,81%)	-4.399,78	(1,57%)	13.605,94	4,27%
+/- Rtdo. Operaciones interrumpidas	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
RESULTADO DEL EJERCICIO	(26.145,67)	(11,81%)	-4.399,78	(1,57%)	13.605,94	4,27%

Fuente: Elaboración propia, 2013

Como podemos observar, el primer año RentHouse incurrirá en unas pérdidas bastante elevadas.

Analizando los porcentajes, podemos decir que los costes en los que incurre la empresa para poder llevar a cabo la actividad apenas tienen influencia en el resultado obtenido. Esto se debe a que nuestra empresa hace un elevado esfuerzo para la construcción del edificio ya que los costes son extremadamente elevados y es por ello que hemos recurrido a fuentes de financiación. Pero una vez construido el edificio, los costes para su explotación serán escasos, lo que nos permitirá obtener un margen bruto elevado, obtener beneficios en un futuro y ser capaces de devolver la financiación obtenida.

A pesar de que el Margen Bruto y el VAB tienen valores muy beneficiosos para nuestra empresa, el peso de las amortizaciones seguido del impacto de los gastos de personal provoca que tengamos un Beneficio antes de Impuestos y de Intereses (BAII) negativo. Este resultado se ve agravado porque los gastos financieros son mayores que los ingresos financieros obtenidos de la subrogación del préstamo. Por tanto, al final del año obtenemos un resultado negativo de aproximadamente 26.000 euros

Hay que destacar que si no llega a ser por las importantes subvenciones obtenidas al inicio de nuestra actividad, que conllevan a un VAB muy elevado, las pérdidas hubieran sido mucho mayores. Es decir, nuestra empresa tendrá una alta dependencia a las ayudas estatales y autonómicas en su primer año.

La situación en los siguientes años se ve mejorada. En el segundo año seguimos teniendo pérdidas pero estas son mucho menores que las del año anterior y en el siguiente año RentHouse empieza a conseguir beneficios. La causa de esta situación es principalmente el aumento de las ventas de nuestra empresa debido a un mayor índice de ocupación de viviendas arrendadas.

El margen bruto va mejorando ligeramente a lo largo del segundo y tercer año, ya que si bien es cierto que los costes para llevar a cabo nuestra actividad de arrendamiento aumentan, el incremento de las ventas es bastante superior, lo que provoca un menor impacto de dichos costes en el resultado de nuestra empresa.

El VAB continúa teniendo un valor alto en los siguientes años a pesar de no obtener la misma cuantía de subvenciones que en el primer año. Esto explica, porque en el primer ejercicio, aunque los ingresos por arrendamientos son menores, el VAB es más elevado.

Por otra parte, al igual que ocurre con los costes por arrendamiento, el gasto de personal y las amortizaciones van disminuyendo su relevancia en el resultado de la empresa por el aumento progresivo de los ingresos de alquiler de nuestras viviendas.

Además, a medida que se va amortizando el préstamo, los intereses van disminuyendo y por tanto nuestros gastos financieros también.

Todo esto, conduce a una mejora del resultado de nuestra empresa, obteniendo beneficios en el tercer año. Mientras que en los años anteriores, no pagábamos impuestos por beneficios ya que nuestro resultado era negativo (BAI), en el año 3 deberemos pagar unos 2.400 euros de Impuesto, quedando un beneficio final de 13.600 euros. El tipo impositivo aplicado es muy favorable, concretamente del 15%, ya que nos beneficiamos de las ventajas fiscales por ser empresa de “nueva creación”.

8.5. ANÁLISIS DE RATIOS

Los ratios son coeficientes que nos permitirán aumentar la información económica y financiera de nuestra empresa.

Existen una elevada cantidad de ratios pero nosotros vamos a calcular a continuación aquellos que pensamos que son más relevantes para nuestra empresa.

8.5.1. RATIOS DE LIQUIDEZ

Los siguientes ratios nos darán información acerca de la capacidad de nuestra empresa de conseguir efectivo para hacer frente a los pagos.

Tabla 34: Ratios de liquidez de los 3 primeros ejercicios, escenario realista

RATIOS DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio Liquidez AC/PC	1,49	1,49	1,78
Ratio de Tesorería C+E/PC	1,49	1,49	1,78
Ratio de Disponibilidad E/PC	1,34	1,34	1,62

Fuente: Elaboración propia, 2013

El Ratio de Liquidez nos muestra la capacidad de nuestra empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo con los activos corrientes.

Este indicador coincide con el ratio de Tesorería dado que nuestra empresa no dispone de existencias para su actividad, ya que como se ha comentado anteriormente sus bienes se han clasificado como Activo No Corriente porque su realización es superior a un año.

Según los expertos, el ratio de liquidez tendría que tener un valor de 1,5 y el de Tesorería un valor de 1 para ser adecuado, aunque esto puede variar dependiendo del sector al que pertenece la empresa.

Como vemos en el cuadro resumen de liquidez en los primeros años el ratio se sitúa muy cerca del valor de 1,50 y aumenta hasta aproximadamente 1,78 en el tercer año. Es decir con el paso del tiempo este ratio irá mejorando y con ello, la situación de liquidez de la empresa. Es por ello, que si todo funciona bien, en un futuro nos plantearemos invertir el exceso de liquidez obtenido en la construcción de otros inmuebles para obtener más rentabilidad.

Por tanto, aunque en los dos primeros años de actividad vamos a ir un poco justos en liquidez, pensamos que no vamos a tener problemas para afrontar los pagos a corto plazo. La partida más importante que nos permite tener unos ratios de liquidez aceptables es la partida del efectivo.

Esto último, lo podemos ver en el ratio de Disponible que toma un valor de 1,34 alcanzando un índice en el tercer año de 1,62. Siguiendo las opiniones de los expertos, este ratio tiene un valor óptimo medio de 0,2 o 0,3.

En nuestra empresa este coeficiente es bastante superior por lo que tenemos una cantidad de efectivo muy relevante ya que, como se ha explicado antes, el pago del alquiler de nuestros inquilinos se ingresará en una cuenta corriente cuyo titular será RentHouse. A medida, que vayamos aumentando nuestro volumen de negocio, este efectivo aumentará.

En principio, el activo más líquido(es decir, el efectivo de la empresa) está destinado a cubrir las deudas más inmediatas, mientras que el realizable (existencias y clientes) se destinarán a los pagos a medio plazo antes de un año de la empresa. En nuestra actividad, el exceso de efectivo también irá destinado al hacer frente a las deudas cuyo vencimiento es a medio plazo solventando así los problemas liquidez en un horizonte temporal inferior al año.

➤ **Fondo de Maniobra**

Para saber si nuestra empresa podrá atender tanto los pagos a largo plazo como a corto plazo, calcularemos el Fondo de Maniobra.

El Fondo de Maniobra o fondo de comercio es la parte del activo corriente financiado con recursos a largo plazo. Su fórmula es la siguiente:

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Tomando los datos del balance de nuestra empresa, los resultados del Fondo de Maniobra para los 3 primeros años de actividad en un escenario realista son:

Tabla 35: Fondo de maniobra de los 3 primeros ejercicios, escenario realista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FONDO DE MANIOBRA	48.906,78	62.280,03	105.266,57

Fuente: Elaboración propia, 2013

La tabla 32 nos muestra un Fondo de comercio positivo que se va haciendo mayor en los siguientes años.

El hecho de que esta diferencia entre el Activo corriente y el Pasivo corriente sea positiva, significa que vamos a tener suficientes recursos para poder pagar las deudas con vencimiento inferior a un año.

Además, el fondo de comercio es suficientemente amplio en los 3 años, por lo que contamos con un margen de seguridad por si hay algún retraso en el cobro de alguna partida del Activo, para poder seguir atendiendo nuestros pagos.

Sin embargo, tenemos que tener presente que si en el futuro este margen es excesivamente amplio, estaríamos destinando recursos a financiar partidas con poca rentabilidad, en lugar de destinar estos recursos a financiar nuevos proyectos de inversión. Por esto, dependiendo de los resultados de nuestra empresa en el futuro, nos plantearemos comenzar la construcción de nuevos edificios para el arrendamiento.

8.5.2. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

La información proporcionada por estos ratios acerca del grado de endeudamiento de la empresa nos será muy útil ya que una dependencia excesiva de la deuda podrá repercutir negativamente en los resultados de la empresa.

Tabla 36: Ratios de endeudamiento de los 3 primeros ejercicios, escenario realista

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio Endeudamiento total P/PN+P	0,39	0,40	0,41
Ratio de Garantía A/P	2,54	2,48	2,45
Ratio Calidad de la deuda PC/P	0,07	0,09	0,09
Cobertura gastos financieros BAI/GFº	(0,25)	0,16	0,56

Fuente: Elaboración propia, 2013

El ratio de endeudamiento mide la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

En RentHouse, las elevadas aportaciones monetarias por parte de los socios destinados a poder financiar la construcción del edificio provocan que el ratio sea aproximadamente de 0,4. Por tanto, nuestra empresa tiene bastante autonomía para financiarse. Como vemos en la tabla 33, los valores del ratio de endeudamiento el primer año no se encuentran dentro del intervalo óptimo de endeudamiento ya que siempre es recomendable una cierta cantidad de deuda en la estructura patrimonial de la empresa. A medida que la empresa obtenga mejores resultados y vayamos devolviendo este capital a los socios, este ratio crecerá superando el 0,4 puntos recomendables, a pesar de que las deudas también disminuirán con la amortización anual del préstamo.

El segundo ratio, es el ratio de garantía. Este indicador representa el grado de garantía que ofrece la empresa frente a terceros. Si este ratio presenta un valor inferior a la unidad, la empresa se encontrará en situación de quiebra.

Viendo el cálculo de nuestra empresa, la quiebra se encuentra alejada en los 3 primeros años. El ratio va perdiendo valor con el paso del tiempo ya que la disminución del Activo, por la pérdida de valor del inmueble es bastante mayor que la disminución de las deudas. Por tanto, aunque este índice es positivo en los primeros años puede tomar valores preocupantes en un futuro.

En cuanto a la calidad de la deuda, este coeficiente se refiere a la exigibilidad de la deuda. Determina la proporción que representa la deuda a corto plazo con respecto a la deuda total. Cuanto menor sea este indicador, mejor será la calidad de la deuda en cuanto a tiempo de vencimiento se refiere.

La calidad de nuestra deuda es buena ya que el coeficiente obtenido es bastante pequeño. Con el tiempo este resultado aumenta ya que mientras las deudas a largo plazo van disminuyendo por la amortización del préstamo, las deudas a corto plazo con nuestros acreedores aumenta. A pesar de ello, el indicador sigue siendo beneficioso para nuestra empresa.

Finalmente, la cobertura de gastos financieros nos indica si vamos a ser capaces de cubrir los gastos financieros con el beneficio bruto de nuestra empresa. Si este valor es superior a 1 se podrá hacer frente a los gastos financieros.

En el primer ejercicio, este ratio es negativo debido a que nuestra empresa incurre en pérdidas. Con el tiempo, este indicador tiene una tendencia creciente y toma valores positivos en el segundo y tercer año. A pesar de ello, no alcanza un valor superior a 1 en ningún ejercicio, por lo que los gastos financieros serán más elevados que el beneficio bruto obtenido.

Es decir, en los primeros años los gastos financieros tienen un peso muy importante en la estructura de nuestra empresa. Esto provoca que en el primer ejercicio sean los causantes de incrementar nuestras pérdidas, y en el segundo año que incurramos en un beneficio negativo. En el tercer año, tampoco podemos cubrir los gastos financieros, sin embargo, los ingresos financieros de la empresa en dicho año, nos permiten obtener un resultado final positivo.

Esta mejora del ratio, se debe a la leve disminución de los intereses asociados al préstamo conforme vamos amortizando sus cuotas. Pero sobretodo, es debido al aumento de ingresos por arrendamiento de RentHouse que nos permite tener un beneficio bruto más elevado. Con el paso de los años, esperamos que este coeficiente sea superior a 1.

8.5.3. RATIOS DE RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera rentas suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios. En este apartado analizaremos:

- Rentabilidad económica: Mide la relación entre el Beneficio antes de impuesto y el activo de la empresa. Es decir, evalúa la productividad de los activos de nuestra empresa.
- Rentabilidad financiera: Mide la relación entre el Beneficio neto y los capitales propios. Es decir, mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Dada la alta inversión requerida para comenzar nuestra actividad de negocio, como la elevada cifra de aportaciones de nuestros socios, el resultado de estos ratios será muy determinante a la hora de decidir si este proyecto es viable.

Tabla 37: Ratios de rentabilidad de los 3 primeros ejercicios, escenario realista

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad económica BAI/A	(0,003)	0,002	0,008
Rotación Activos Vtas/A	0,060	0,078	0,091
Margen operativo BAI/Vtas	(0,057)	0,028	0,084
Rentabilidad financiera Rtdo/PN	(0,012)	(0,002)	0,007
Apalancamiento financiero A/PN x BAI/BAI	3,426	(0,937)	1,003
• A/PN	1,649	1,675	1,688
• BAI/BAI	2,077	(0,559)	0,594
Efecto impositivo B/BAI	1	1	0,85

Fuente: Elaboración propia, 2013

La rentabilidad económica mide la influencia del activo en nuestro beneficio bruto.

Aunque los resultados de estos ratios no son muy favorables para nuestra empresa, tienen una tendencia creciente por lo que esperamos que en el futuro tengamos una rentabilidad económica adecuada.

El primer año, el beneficio es negativo, por lo que nuestra rentabilidad (tanto económica como financiera) es nula. Los dos siguientes años, la rentabilidad económica es muy escasa. La rotación de activos, será el factor que más influya en esta rentabilidad en los primeros años ya que al principio tendremos un movimiento de activos mayor hasta que se alcance una estabilidad en el índice de ocupación de nuestras viviendas. Además, al ser viviendas de protección oficial, los precios no pueden ser muy altos, por lo que el margen operativo es menor.

Sin embargo, en el futuro, la rotación de activos se estabilizará y el margen operativo irá progresivamente aumentando a medida que mejore la situación económica en nuestro país. Por tanto, esperamos que en un futuro estos coeficientes aumenten y tiendan a igualarse, dando como resultado una rentabilidad económica mayor.

En cuanto a la rentabilidad financiera, como ocurre con la rentabilidad económica va mejorando con los años. Este coeficiente determina la importancia de los recursos propios en el beneficio de la empresa.

Los dos primeros años, el beneficio después de impuestos de RentHouse es negativo por lo que la rentabilidad financiera no existe.

En el tercer año, obtenemos un resultado positivo y una rentabilidad financiera bastante insignificante. Por cada euro invertido en la empresa se obtiene 0,007 euros de beneficio. Nos encontramos muy lejos del valor esperado por los socios de nuestra empresa. A pesar de ello, vemos que la tendencia de este coeficiente es creciente y tenemos expectativas de que en el futuro y a medida que aumenten los beneficios en nuestra empresa, este ratio mejore.

El apalancamiento financiero influye en la rentabilidad financiera de la empresa. Este concepto, analiza si el endeudamiento es beneficioso en nuestra empresa a la hora de financiar una operación.

En los dos primeros ejercicios no tiene sentido analizar el apalancamiento financiero dado que la empresa incurre en pérdidas.

En el tercer año, tiene un apalancamiento financiero aproximado a 1, que coincide con el valor óptimo establecido a partir del cual, endeudarse es rentable para la empresa. Por tanto podemos decir que en nuestro caso, la deuda con coste no altera la rentabilidad financiera de la empresa.

En cuanto al efecto del impuesto de sociedades sobre el resultado de la empresa, en los 2 primeros años, no pagamos impuestos porque el resultado es negativo, y en el tercer año el coeficiente tomado es bastante bueno ya que está cercano al valor óptimo de 1 punto.

8.6. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Como se ha comentado en anteriores ocasiones, la inversión realizada en este negocio es bastante elevada, sobretodo actualmente bajo los efectos de la crisis económica. Por este motivo, se va a realizar un estudio de la inversión para determinar su rentabilidad y viabilidad.

Hay que destacar, que los resultados obtenidos en este capítulo serán determinantes para saber si nuestro proyecto es viable y por tanto, nos permitirá decidir si nuestro proyecto tiene luz verde para llevarse a cabo.

Los parámetros que vamos a utilizar para a la hora de calcular la viabilidad de nuestra empresa van a ser el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno).

8.6.1. EL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El VAN es un indicador que actualiza los flujos de caja a día de hoy generados por la inversión inicial del proyecto. En el caso de que los flujos de caja generados sean mayores que la inversión inicial, nuestro proyecto será previsiblemente rentable.

La fórmula para calcular en VAN es la siguiente:

Ilustración 22: Fórmula del VAN

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{FN_n}{(1+r)^n}$$

Fuente: Elaboración propia, 2013

Teniendo en cuenta que:

- Inversión inicial (I)= 3.645.195,02 €
- Tasa de interés o coste de financiación para la empresa(r) = 3,7%
- Los flujos de caja estimados serán (FN) :

Tabla 38: Previsión de tesorería, escenario realista

Año	Cobros	Pagos	Tesorería
1	320.960,00	200.995,31	119.964,69
2	332.375,77	203.129,94	129.245,83
3	370.543,09	206.292,90	164.250,19
4	378.288,06	209.644,21	168.643,85
5	387.480,46	211.200,67	176.279,79
6	396.896,23	213.980,76	182.915,47
7	406.540,81	215.004,80	191.536,02
8	416.419,75	215.295,10	201.124,65
9	426.538,75	216.876,24	209.662,51
10	436.903,64	218.775,24	218.128,40
11	452.632,18	219.021,80	233.610,37
12	473.453,26	219.648,62	253.804,63
13	499.966,64	219.868,27	280.098,37
14	527.964,77	220.088,14	307.876,63
15	557.530,80	220.308,23	337.222,57
16	588.752,52	220.528,53	368.223,99
17	621.722,66	220.749,06	400.973,60
18	656.539,13	220.969,81	435.569,32

19	693.305,32	221.190,78	472.114,54
20	732.130,42	221.411,97	510.718,45
21	773.129,73	221.633,38	551.496,34
22	816.424,99	221.855,02	594.569,97
23	862.144,79	222.076,87	640.067,92
24	910.424,90	222.298,95	688.125,95
25	961.408,69	222.521,25	738.887,44

Fuente: Elaboración propia, 2013

Aplicando la fórmula, el Valor Actual Neto para nuestra empresa será de **1.175.711,73 €**. Este resultado es positivo por lo que en principio, resultará viable el proyecto objeto de estudio. Además, en 25 años aparte de recuperar la inversión inicial, ganaremos un beneficio actualizado de 1.175.711,73€.

8.6.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Otra forma de calcular la viabilidad del proyecto, es mediante la TIR. La TIR muestra aquella tasa de descuento por la que el VAN se hace 0. Es decir, cual tendría que ser el coste de financiación de nuestro proyecto a partir del cual resultara rentable. Su fórmula es la que aparece a continuación.

Ilustración 23: Fórmula del TIR

$$0 = -I + \sum_{n=1}^N \frac{FN_n}{(1 + TIR)^n}$$

Fuente: Elaboración propia, 2013

Una vez despejado el Valor del TIR, la tasa de retorno de nuestro proyecto es de **6%**. Este valor es superior a la tasa de descuento del 3,7% de nuestra financiación, por lo que nuestro proyecto es viable.

Por tanto, podemos decir que si todo funciona como esperamos y los resultados de la empresa son los previstos, nuestro proyecto será viable y lograremos recuperar toda la inversión en el largo plazo.

8.7. EPÍLOGO

Los resultados previstos para nuestra empresa en sus tres primeros años de actividad de arrendamiento de bienes inmuebles y en un escenario realista, son positivos y acordes con el negocio.

Debido al elevado importe de la inversión inicial necesaria, los costes de financiación son bastante relevantes en su estructura patrimonial e influyen en el resultado de la empresa.

En los dos primeros años incurrirá en pérdidas, pero en el tercer año empezará a obtener beneficios ya que la empresa será más conocida, por lo que tendrá una ocupación de sus viviendas más elevada y por tanto unos ingresos mayores.

En cuanto a la situación de liquidez de RentHouse, estimamos que no tendrá problemas para afrontar los pagos tanto a corto plazo como a largo plazo, y la posibilidad de quiebra de la empresa se encuentra bastante alejada.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa, al comienzo será inexistente y a partir del tercer año, la actividad empezará a ser rentable. Esperamos que la rentabilidad vaya aumentando a lo largo del tiempo, llegando a alcanzar unos valores más satisfactorios.

Finalmente, podemos concluir que nuestra empresa será viable, ya que después de analizar la recuperación de la inversión, vemos que tras 25 años se habrá recuperado la totalidad de la inversión y obtendremos un beneficio actualizado de 1.175.711, 73€, siendo la tasa interna de retorno de un 6%.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

9. CONCLUSIONES

Finalmente, tras analizar nuestra propuesta de negocio, podemos concluir lo siguiente:

- ✓ La empresa se dedica a la construcción y explotación de un edificio de viviendas sociales en régimen de alquiler. Debido a la elevada inversión inicial que conlleva poner en marcha el negocio, este se llevará a cabo mediante una colaboración público-privada.
- ✓ El análisis PEST revela que los factores externos que influirán en nuestra empresa tendrán un impacto neutro o incluso positivo en nuestra actividad económica. Al estar en crisis económica, las probabilidades de éxito de las empresas son menores pero en nuestro caso, incrementará el volumen de negocio ya que ofrecemos un bien social.
- ✓ En cuanto al microentorno, destaca que es un sector poco concentrado de empresas aunque con previsiones de elevado crecimiento. Además, la participación del sector público en nuestra negocio provoca que nuestra actividad esté altamente regulada y que el grado de diferenciación sea bastante bajo.
- ✓ Partimos con desventaja frente a la competencia directa porque necesitaremos unos años para asentarnos en el mercado y lograr un índice de ocupación aceptable. Debido a la baja diferenciación de nuestro producto, trataremos de ser competitivos estableciendo precios más bajos que la competencia directa, sin descuidar la relación calidad-precio.
- ✓ La principal meta de nuestra empresa es obtener beneficios, pero además, prestar una labor social y ser responsables con el medio ambiente.
- ✓ 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.
- ✓ En cuanto a la denominación social elegida, ha sido RentHouse, S.L. Este nombre es adecuado ya que es fácil de recordar y describe la actividad de nuestro negocio.
- ✓ La ubicación de nuestra promoción de viviendas será adjudicada por la Administración Pública y en nuestro caso, se encontrará en La Torre, una pedanía de Valencia. Esta pedanía es una zona humilde en proceso de modernización.
- ✓ La empresa estará compuesta por una Gerencia, formada por los socios de la empresa, y 5 departamentos. Estos departamentos no estarán siempre plenamente activos sino que dependerá de la fase del proceso productivo en que nos encontremos.

- ✓ Contaremos con una plantilla fija y otra subcontratada, y aunque el número de personal no sea muy elevado, será suficiente para realizar satisfactoriamente la actividad de nuestra empresa durante sus primeros años.
- ✓ Nuestro producto irá destinado a aquellos grupos de la población con bajos recursos económicos.
- ✓ La estrategia de marketing se basará en poner precios bajos que permitan cubrir costes y en la calidad del producto teniendo en cuenta las preferencias de los clientes. El canal de distribución del producto será directo y aunque el gasto en publicidad no será muy elevado permitirá dar a conocer nuestro negocio.
- ✓ En el Plan Financiero se han estimado los ingresos y gastos esperados, la inversión necesaria y la financiación.
- ✓ También se analizan los estados financieros, los ratios de liquidez y de endeudamiento así como la rentabilidad de la empresa. Los resultados son negativos en los dos primeros años en los que la empresa incurre en pérdidas y no tiene rentabilidad. En el tercer año, los resultados más son positivos y esperanzadores ya que RentHouse empieza a obtener beneficios y se espera que obtenga rentabilidad en los siguientes años.
- ✓ Finalmente, calcularemos el VAN y el TIR para saber si la empresa será viable. Los resultados muestran que recuperaremos la inversión realizada antes de 25 años. Por tanto, nuestro negocio será rentable a largo plazo.

En conclusión, tras analizar el sector de nuestra empresa, los factores del entorno que influyen en ella, los competidores, sus operaciones y procesos, las estrategias de marketing y sus resultados económico-financieros previstos, podemos decir que nuestro negocio es viable en el largo plazo ya que esperamos obtener beneficios y rentabilidad en el futuro, además de ofrecer un servicio social que ayude a un segmento de la población desfavorecida ante un escenario de crisis económica.

CAPÍTULO 10

BIBLIOGRAFÍA

10. BIBLIOGRAFÍA

▪ BIBLIOGRAFÍA IMPRESA

AMAT SALAS, ORIOL (2007): *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones 7ª edición*. Edición Deusto. ISBN 84-8088-734-6

BOLETÍN ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN (2012). *Precios de la construcción 3 Trimestre 2012*. Revista económica. ISSN 0210-1947.

DE JAIME ESLAVA, JOSÉ (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Editorial ESIC. Madrid. ISBN 978-84-7356-721-3

DE MIGUEL FERNANDEZ, ENRIQUE (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 84-9705-750-3

DORNBUSCH RUDIGER; FISCHER STANLEY Y STARTZ RICHARD (2004). *Macroeconomía*. Editorial Mc Graw Hill 9ª edición. Madrid. ISBN 84-481-4181-4

GARCÍA GARCÍA, FERNANDO Y GUIJARRO MARTÍNEZ, FRANCISCO (2008): *Contabilidad de costes*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 978-84-8363-217-8

GARCÍA SÁNCHEZ, MARÍA DOLORES (2008). *Manual de Marketing 2008*. Editorial ESIC. Madrid. ISBN 978-84-7356-577-6.

GUADALAJARA OLMEDA, NATIVIDAD; BARTUAL SANFELIU, INMACULADA Y BLASCO RUIZ, ANA (2007). *La inversión y financiación en la empresa*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. Ref.: 2007.291

IVORRA ARDITE, TOMÁS Y RAYA MEDINA, FERNANDO (2007). *Legislación urbanística valenciana*. Editorial LA LEY. Madrid. ISBN 978-84-9725-783-1

JORDÁ RODRÍGUEZ, AURORA; BOZA GARCÍA, ANDRÉS; HERRERO BLASCO, AURELIO Y GRAU GADEA, GONZALO (2009). *La economía de la información para la Administración de empresas*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978-84-8363-455-4

KOTLER PHILIP; MERINO MARIA JESUS; PINTADO TERESA; ARMSTRONG GARY Y JUAN JOSE MARIA (2011). *Introducción al marketing*. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN 978-84-8322-676-6

LLINARES MILLAN, MARÍA DEL CARMEN; MONTAÑANA I AVIÑÓ, ANTONI Y NAVARRO ASTOR, ELENA (2001). *Economía y Organización de empresas en el sector de la construcción*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 84-9705-067-3.

MAROTO ÁLVAREZ, CONCEPCIÓN Y ALCARAZ SORIA, JAVIER (2008). *Introducción a la Investigación Operativa en Administración y Dirección de Empresas*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 978-84-8363-314-4

MARTÍNEZ NIETO, ANTONIO (2006). *Código del suelo: Manual práctico de urbanismo sostenible*. Editorial LA LEY. ISBN 978-84-9725-749-7

MONTOYA, PATRICIO (2007). *Gestión de promociones inmobiliarias*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. ISBN 978-84-7978-821-6.

OLAVARRÍA IGLESIA, JESÚS; MARIMÓN DURÁ, RAFAEL Y VICIANO PASTOR, JAVIER (2006). *Legislación mercantil básica*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia. ISBN 84-8456-669-2

OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2008). *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 978-84-8363-333-5

PINDYCK ROBERT.S Y RUBINFELD DANIEL L. (2001). *Microeconomía*. Editorial Prentice Hall. Madrid. ISBN 84-2053-131-6

PORTER. E., MICHAEL (2009). *Estrategia competitiva*. Editorial Pirámide. Madrid. ISBN 978-84-3682-338-7

TORMO SEVILLA, ENRIQUE Y GÓMEZ DE BARREDA, CARMEN (2006). *Apuntes de Introducción a los sectores empresariales (Industria y construcción)*. 1er curso de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia: 2006-2007.

▪ BIBLIOGRAFIA DIGITAL

AGENCIA TRIBUTARIA (2013). *Principales novedades tributarias introducidas por el real decreto-ley 4/2013, de 22 de Febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo (BOE del día 23).*

http://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Impuesto_sociedades/RDLey_%204_%202013_%28P%29.pdf. Documento en línea. Fecha de consulta [12.09.2013]

BANCO DE ESPAÑA (2012). *Informe anual 2012.*

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/12/Fich/inf2012.pdf> Documento en línea. Fecha de consulta [15.05.2013]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (1999). *LEY 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.*

<http://www.boe.es/boe/dias/1999/11/06/pdfs/A38925-38934.pdf> . Documento en línea. Fecha de consulta [17.09.2013]

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (2013). *Real Decreto 233/2013, de 5 de abril, por el que se regula el Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbana, 2013-2016.*

<http://www.boe.es/boe/dias/2013/04/10/pdfs/BOE-A-2013-3780.pdf> Documento en línea. Fecha de consulta [21.05.2013].

CAMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2013). *La Comunidad Valenciana en cifras, 2013.*

http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estad%C3%ADsticas_economicas/Documents/CV_en_cifras_2013.pdf . Documento en línea. Fecha de consulta [23.05.2013]

CODIGO TÉCNICO DE LA EDIFICACIÓN (2013). *Consulta de los documentos básicos del Código Técnico de la Edificación.*

<http://www.codigotecnico.org/web/recursos/documentos/>. Consulta en línea. Fecha de consulta [15.09.2013]

FUNDACIÓN DE ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA (FEDEA). CARLOS GARRIGA (2010). *El papel de la construcción en la burbuja inmobiliaria y la quiebra en España.* <http://www.crisis09.es/monografia2009/pdf/construction.pdf>. Documento en línea. Fecha de consulta [15.05.2013]

INFORME ESPAÑA v.2.0 (2012). *El impacto de la crisis en la estructura de las ocupaciones*. <http://www.informe-espana.es/participa/blogs/posts/3/el-impacto-de-la-crisis-en-la-estructura-de-las-ocupaciones> Documento en línea. Fecha de consulta [19.05.2013]

INFORME SOLOALQUILERES (2013). Nota de prensa. *Perspectivas del mercado inmobiliario en España*. http://www.soloaffitti.it/pressarea/SoloAlquileres/Nota_de_prensa_Presentacion_estudio_SoloAlquileres.pdf . Documento en línea. Fecha de consulta [03.09.2013]

INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DE CUENTAS (2013). *Consulta sobre normas de adaptación del PGC a las empresas inmobiliarias*. <http://www.icac.meh.es/> Consulta en línea. Fecha de consulta [25.09.2013]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2012). *Informe anual 2012*, http://www.ine.es/ine/planine/informe_anual_2012.pdf . Documento en línea. Fecha de consulta [23.05.2013]

INSTITUTO VALENCIANO DE VIVIENDA (2013) *Consulta sobre las parcelas disponibles para la construcción en la C. Valenciana*. http://www.ivvsa.gva.es/nuevo/castellano/suelo/suelo_parcelas.php. Consulta en línea. Fecha de consulta [25.08.2013]

MARTINEZ CASTAÑO, MARÍA SOLEDAD (2012). *La eficacia de la política de la vivienda en España*. http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_867_7-22_D16C3D60CA4D85EE7914FDD1F6FBBE2A.pdf. Documento en línea. Fecha de consulta [21.05.2013].

MINISTERIO DE FOMENTO (2013). *Ayudas a la promoción de viviendas destinadas al alquiler*. http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/AYUDASVIV/ALQUILER/AYU_PROMO_ALQUILER/ Documento en línea. Fecha de consulta [02.10.2013]

MINISTERIO DE FOMENTO (2013). *Estadísticas y publicaciones relativas a la vivienda y el suelo.*

http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/ESTADISTICAS_Y_PUBLICACIONES/INFORMACION_ESTADISTICA/Vivienda/Estadisticas/.

Documento en línea. Fecha de consulta [26.05.2013]

SEOPAN, OBSERVATORIO DE LA CONSTRUCCIÓN (2012). *Informe económico 2012.*

<http://www.seopan.es/ficheros/1bd383f4b5c14e2c87d01a8fa67c1b5f.pdf>.

Documento en línea. Fecha de consulta [17.05.2013]

XIII JORNANDAS DE ECONOMÍA CRÍTICA (2012). AGUSTI COLOM, Universidad de Barcelona. *La crisis económica española: orígenes y consecuencias.*

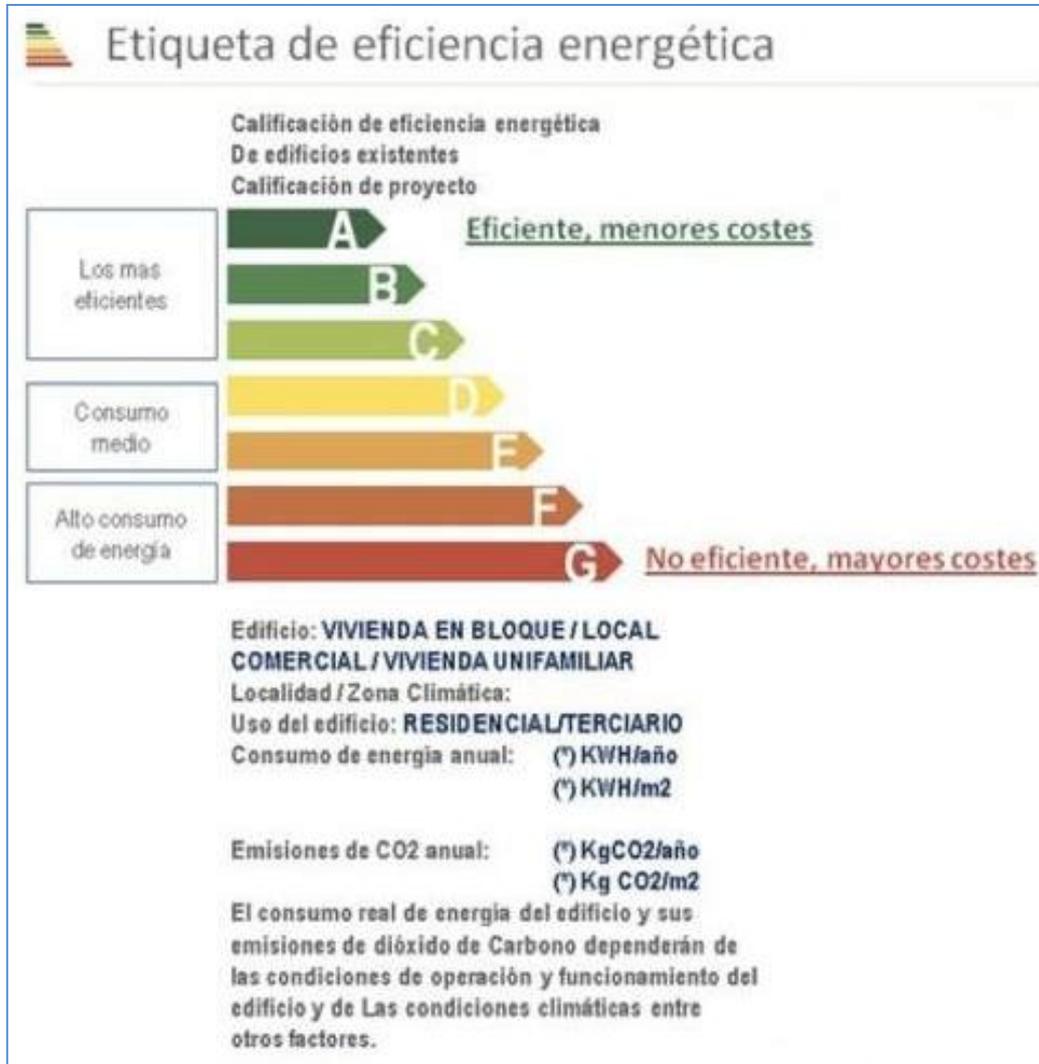
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec13/Ponencias/politica%20economica%20y%20construccion%20europea/La%20crisis%20economica%20espanola.pdf>. Documento en línea. Fecha de consulta [18.05.2013]

ANEXOS

ANEXO 1: LAS CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS PARA ELEGIR UNA VIVIENDA



ANEXO 2: EL CERTIFICADO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA



ANEXO 3: COSTE DE LA CONSTRUCCIÓN DE UN EDIFICIO DE VIVIENDA PLURIFAMILIAR AISLADA CON RENTA DE TIPO SOCIAL Y ALTURA B+4 PLANTAS.

Vivienda plurifamiliar aislada Renta tipo social altura B + 4 plantas

El cálculo del valor incluye (€/m²):

- *Movimiento de tierras*..... 2,07
- *Cimentación*..... 6,94
- *Estructura*..... 99,59
- *Saneamiento (horizontal y vertical)*..... 26,94
- *Albañilería*..... 324,10
(gruesa: 186,86/ azoteas e impermeabilización: 13,06 / acabados de fachada: 30,63 / solados: 40,58 /acabados interiores: 31,60 / ayudas a industriales: 21,37)
- *Yesería y cielorrasos*..... 50,27
- *Cerrajería*..... 20,21
- *Carpintería*..... 62,97
(exterior: 36,48 / interior: 26,49)
- *Persianas*..... 5,60
- *Fontanería*..... 26,03
- *Renovación aire*..... 15,00
- *Energía solar (agua caliente sanitaria – ACS)*..... 41,00
- *Material sanitario y grifería*..... 9,20
- *Electricidad*..... 32,33
- *Calefacción*..... 34,62
- *Instalaciones especiales*..... 12,35
- *Fumistería y muebles de cocina*..... 30,00
- *Ascensores*..... 7,50
- *Vidriería*..... 12,70
- *Pintura y estucos*..... 22,15

- *Seguridad y salud (2%)*..... 16,83
- *Honorarios técnicos y permisos de obra (9,5%)*..... 79,95

- *Para obtener el coste del m² construido en primer sótano, destinado a aparcamiento, se aplicará, según la dificultad de ejecución, entre el 50% y el 55% del valor construido sobre rasante.*

ANEXO 4: RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PREVISTOS EN UN ESCENARIO OPTIMISTA

➤ PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este escenario consideraremos que la empresa ha tenido más éxito del esperado. Normalmente, una promoción de viviendas, nunca alcanza la plena ocupación de sus viviendas.

En un escenario optimista, consideraremos una ocupación del 85% el primer año, del 90% el segundo y un 95% para los siguientes ejercicios de RentHouse. El incremento de esta variable, alcanzando prácticamente la plena ocupación del edificio, provocará que nuestros ingresos aumenten significativamente con respecto a los estimados en el escenario realista.

Los precios de la mensualidad del alquiler, así como la cuantía de las subvenciones recibidas serán los mismos que en el escenario realista.

En la siguiente tabla, calculamos los ingresos estimados para una media de ocupación del 85% anual, lo que se traduce en aproximadamente 61 viviendas ocupadas:

Tabla 39: Previsión de ingresos del primer ejercicio, escenario optimista

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
viviendas ocupadas	32	49	58	69	72	64	58	55	62	71	72	72	61,17
Renta vivienda	10.880	16.660	19.720	23.460	24.480	21.760	19.720	18.700	21.080	24.140	24.480	24.480	249.560
Renta garaje	1.600	2.450	2.900	3.450	3.600	3.200	2.900	2.750	3.100	3.550	3.600	3.600	36.700
Renta trastero	640	980	1.160	1.380	1.440	1.280	1.160	1.100	1.240	1.420	1.440	1.440	14.680
Total	13.120	20.090	23.780	28.290	29.520	26.240	23.780	22.550	25.420	29.110	29.520	29.520	300.940

Fuente: Elaboración propia, 2013

A continuación, mostramos la tabla de ingresos de los 3 primeros ejercicios de nuestra empresa en un escenario optimista, teniendo en cuenta solamente los ingresos de arrendamiento, es decir, estos resultados no se encuentran incrementados por las subvenciones esperadas ni por los ingresos financieros de nuestra empresa:

Tabla 40: Ingresos por arrendamiento de los 3 primeros ejercicios económicos, escenario optimista.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enero	13.120,00 €	25.079,99 €	27.431,09 €
Febrero	20.090,00 €	28.055,58 €	28.737,33 €
Marzo	23.780,00 €	28.905,75 €	30.478,98 €
Abril	28.290,00 €	29.755,92 €	30.478,98 €
Mayo	29.520,00 €	30.181,00 €	30.914,40 €
Junio	26.240,00 €	28.905,75 €	30.043,57 €
Julio	23.780,00 €	25.505,07 €	28.301,91 €
Agosto	22.550,00 €	25.505,07 €	28.301,91 €
Septiembre	25.420,00 €	28.905,75 €	30.478,98 €
Octubre	29.110,00 €	29.755,92 €	30.478,98 €
Noviembre	29.520,00 €	29.755,92 €	30.914,40 €
Diciembre	29.520,00 €	29.755,92 €	30.914,40 €
Total	300.940,00€	340.067,60€	357.474,94€

Fuente: Elaboración propia, 2013

En cuanto a los gastos esperados en un escenario optimista, estos no dependerán del escenario en que nos encontremos. Por tanto, serán los mismos que en el escenario realista de la empresa

➤ BALANCE DE SITUACIÓN PREVISTO

Tabla 41: Balance de situación para los 3 primeros ejercicios, escenario optimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	3.571.154,13	3.421.889,53	3.272.624,92
Inmuebles para arrendamiento	3.717.367,80	3.717.367,80	3.717.367,80
Mobiliario	1.395,94	1.395,94	1.395,94
Aplicaciones informáticas	1.655,00	1.655,00	1.655,00
Amortización inmobiliario	(149.264,61)	(298.529,21)	(447.793,82)
ACTIVO CORRIENTE	219.406,87	311.694,522	322.781,44
Clientes por prestación de servicios	30.860	39.526	44.058
Efectivo y otros activos líquidos	188.546,87	272.168,52	278.723,44
TOTAL ACTIVO	3.790.561,00	3.733.584,05	3.595.406,36
PATRIMONIO NETO	2.326.583,18	2.279.123,43	2.163.745,31
Capital	3.006,00	3.006,00	3.006,00
Reservas		1.500,00	2.700,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	45.385,18	46.845,25
Aportaciones socios	2.225.000,00	2.225.000,00	2.225.000,00
Devolución socios		(60.000,00)	(175.000,00)
Resultado del ejercicio	45.385,18	46.845,25	43.807,07
Subvenciones, donaciones y legados	53.192,00	17.387,00	17.387,00
PASIVO NO CORRIENTE	1.365.008,58	1.328.722,00	1.297.092,33
Deudas a lp con ent.de cdto	1.365.008,58	1.328.722,00	1.297.092,33
PASIVO CORRIENTE	98.969,24	125.738,63	134.568,72
Deudas a cp con ent.de cdto	50.380,06	49.084,90	47.741,81
Acreedores	47.021,00	75.185,01	83.876,91
Provisión por impagos	1.568,18	1.468,72	2.950,00
TOTAL PN Y PASIVO	3.790.561,00	3.733.584,06	3.595.406,36

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA

Tabla 42: Cuenta de resultados de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe Neto de la Cifra de Negocios	300.940,00	340.067,60	357.474,94
Aprovisionamientos	(2.373,00)	(2.870,00)	(3.260,00)
Otros ingresos de explotación	53.192,00	17.885,00	17.885,00
Gastos de Personal	(112.800,00)	(115.541,04)	(118.348,69)
Otros gastos de explotación	(15.440,00)	(15.500,00)	(31.506,00)
Amortización del inmovilizado	(149.264,61)	(149.264,61)	(149.264,61)
Variación provisiones impagos	1.200,00	1.100,00	1.200,00
Tasas y licencias	(8.500,00)	(8.500,00)	(8.500,00)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	66.954,39	67.376,95	65.680,64
Ingresos financieros	36.820,00	36.820,00	36.820,00
Gastos financieros	(50.380,06)	(49.084,90)	(47.741,81)
RESULTADO FINANCIERO	(13.560,06)	(12.264,90)	(10.921,81)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	53.394,33	55.112,05	54.758,83
Impuestos sobre beneficios	8.009,15	8.266,81	10.951,77
RESULTADO DEL EJERCICIO	45.385,18	46.845,25	43.807,07

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ RATIOS

Tabla 43: Ratios de liquidez de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista

RATIOS DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio Liquidez AC/PC	2,22	2,48	2,40
Ratio de Tesorería C+E/PC	2,22	2,48	2,40
Ratio de Disponibilidad E/PC	1,91	2,16	2,07

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 44: Fondo de maniobra para los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FONDO DE MANIOBRA	120.437,63	185.955,89	188.212,72

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 45: Ratios de endeudamiento de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio Endeudamiento total P/PN+P	0,39	0,39	0,40
Ratio de Garantía A/P	2,59	2,57	2,51
Ratio Calidad de la deuda PC/P	0,07	0,09	0,09
Cobertura gastos financieros BAI/GFº	1,33	1,37	1,38

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 46: Ratios de rentabilidad de los 3 primeros ejercicios. Escenario optimista

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad económica BAI/A	0,018	0,018	0,018
Rotación Activos Vtas/A	0,079	0,091	0,099
Margen operativo BAI/Vtas	0,222	0,198	0,184
Rentabilidad financiera B/PN	0,020	0,021	0,020
Apalancamiento financiero A/PN x BAI/BAI	1,299	1,340	1,385
Efecto impositivo B/BAI	0,85	0,85	0,8

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 47: Previsión de tesorería. Escenario optimista

Año	Cobros	Pagos	Tesorería
1	400.500,00	200.995,31	199.504,69
2	391.887,60	203.129,94	188.757,66
3	409.294,94	206.292,90	203.002,04
4	417.981,58	209.644,21	208.337,37
5	427.595,16	211.200,67	216.394,48
6	437.429,84	213.980,76	223.449,08
7	447.490,73	215.004,80	232.485,93
8	457.783,02	215.295,10	242.487,92
9	476.094,34	216.876,24	259.218,09
10	495.138,11	218.775,24	276.362,87
11	514.943,64	219.021,80	295.921,83
12	535.541,38	219.648,62	315.892,76
13	556.963,04	219.868,27	337.094,77
14	579.241,56	220.088,14	359.153,42
15	602.411,22	220.308,23	382.102,99
16	626.507,67	220.528,53	405.979,13
17	651.567,98	220.749,06	430.818,91
18	677.630,69	220.969,81	456.660,88
19	704.735,92	221.190,78	483.545,14
20	739.267,98	221.411,97	517.856,01
21	775.492,11	221.633,38	553.858,73
22	813.491,23	221.855,02	591.636,21
23	853.352,30	222.076,87	631.275,42
24	895.166,56	222.298,95	672.867,61
25	939.029,72	222.521,25	716.508,47

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 48: VAN y TIR. Escenario optimista

VAN	TIR
9.084.427,40 €	7%

Fuente: Elaboración propia, 2013

ANEXO 5: RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PREVISTOS EN UN ESCENARIO PESIMISTA

➤ PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS

En este caso, la empresa no tendrá el éxito esperado por lo que la ocupación de nuestras viviendas será significativamente menor.

En un escenario pesimista, el índice de ocupación será de 45% el primer año, 50% el segundo y del 55% en el tercer y sucesivos ejercicios económicos.

En la siguiente tabla, calculamos los ingresos esperados en un escenario pesimista en el primer año de actividad de la empresa. Como se puede comprobar, estos ingresos son bastante inferiores a los obtenidos en el escenario realista y optimista.

Tabla 49: Previsión de ingresos del primer ejercicio, escenario pesimista.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
viviendas ocupadas	19	27	36	38	39	34	27	27	29	36	38	38	32,33
Renta vivienda	6.460	9.180	12.240	12.920	13.260	11.560	9.180	9.180	9.860	12.240	12.920	12.920	131.920
Renta garaje	950	1.350	1.800	1.900	1.950	1.700	1.350	1.350	1.450	1.800	1.900	1.900	19.400
Renta trastero	380	540	720	760	780	680	540	540	580	720	760	760	7.760
Total	7.790	11.070	14.760	15.580	15.990	13.940	11.070	11.070	11.890	14.760	15.580	15.580	159.080

Fuente: Elaboración propia, 2013

Los ingresos de los 3 primeros ejercicios económicos en un escenario pesimista, sin tener en cuenta ni las subvenciones ni los ingresos financieros, son los siguientes:

Tabla 50: Ingresos por arrendamiento de los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enero	7.790,00 €	10.202,03 €	13.062,42 €
Febrero	11.070,00 €	12.327,45 €	13.933,25 €
Marzo	14.760,00 €	16.153,21 €	17.851,98 €
Abril	15.580,00 €	18.278,63 €	20.464,46 €
Mayo	15.990,00 €	19.553,89 €	21.335,29 €
Junio	13.940,00 €	15.728,13 €	17.416,56 €
Julio	11.070,00 €	11.902,37 €	13.933,25 €
Agosto	11.070,00 €	11.902,37 €	13.933,25 €
Septiembre	11.890,00 €	14.877,96 €	16.545,73 €
Octubre	14.760,00 €	17.003,38 €	18.722,80 €
Noviembre	15.580,00 €	17.853,55 €	19.593,63 €
Diciembre	15.580,00 €	17.853,55 €	20.029,05 €
Total	159.080,00€	183.636,50€	206.821,68€

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ BALANCE DE SITUACIÓN PREVISTO

Tabla 51: Balance de situación para los 3 primeros ejercicios, escenario pesimista

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO NO CORRIENTE	3.571.154,13	3.421.889,53	3.272.624,92
Inmuebles para arrendamiento	3.717.367,80	3.717.367,80	3.717.367,80
Mobiliario	1.395,94	1.395,94	1.395,94
Aplicaciones informáticas	1.655,00	1.655,00	1.655,00
Amortización inmobiliario	(149.264,61)	(298.529,21)	(447.793,82)
ACTIVO CORRIENTE	85.578,02	97.553,76	141.379,50
Clientes por prestación de servicios	7.715,00	16.881,50	11.014,50
Efectivo y otros activos líquidos	77.863,02	80.672,26	102.365,00
TOTAL ACTIVO	3.656.732,15	3.519.443,29	3.414.004,42
PATRIMONIO NETO	2.192.732,33	2.057.708,29	1.981.279,53
Capital	3.006,00	3.006,00	3.006,00
Reservas		2.100,00	2.100,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	(88.465,67)	(101.319,04)
Aportaciones socios	2.225.000,00	2.225.000,00	2.225.000,00
Devolución socios			(69.000,00)
Resultado del ejercicio	(88.465,67)	(101.319,04)	(95.894,43)
Subvenciones, donaciones y legados	53.192,00	17.387,00	17.387,00
PASIVO NO CORRIENTE	1.365.008,58	1.328.722,00	1.297.092,33
Deudas a lp con ent.de cdto	1.365.008,58	1.328.722,00	1.297.092,33
PASIVO CORRIENTE	98.991,24	133.013,00	135.632,56
Deudas a cp con ent.de cdto	50.380,06	49.084,90	47.741,81
Acreedores	47.043,00	82.459,38	84.940,75
Provisión por impagos	1.568,18	1.468,72	2.950,00
TOTAL PN Y PASIVO	3.656.732,15	3.519.443,29	3.414.004,42

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ CUENTA DE RESULTADOS

Tabla 52: Cuenta de resultados para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe Neto de la Cifra de Negocios	159.080,00	183.636,50	206.821,68
Aprovisionamientos	(2.373,00)	(2.870,00)	(3.260,00)
Otros ingresos de explotación	53.192,00	17.885,00	17.885,00
Gastos de Personal	(112.800,00)	(115.541,04)	(118.348,69)
Otros gastos de explotación	(15.440,00)	(15.500,00)	(31.506,00)
Amortización del inmovilizado	(149.264,61)	(149.264,61)	(149.264,61)
Variación provisiones impagos	1.200,00	1.100,00	1.200,00
Tasas y licencias	(8.500,00)	(8.500,00)	(8.500,00)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(74.905,61)	(89.054,14)	(84.972,62)
Ingresos financieros	36.820,00	36.820,00	36.820,00
Gastos financieros	(50.380,06)	(49.084,90)	(47.741,81)
RESULTADO FINANCIERO	(13.560,06)	(12.264,90)	(10.921,81)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(88.465,67)	(101.319,04)	(95.894,43)
Impuestos sobre beneficios	-	-	-
RESULTADO DEL EJERCICIO	(88.465,67)	(101.319,04)	(95.894,43)

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ RATIOS

Tabla 53: Ratios de liquidez para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista.

RATIOS DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio Liquidez AC/PC	0,86	0,73	1,04
Ratio de Tesorería C+E/PC	0,86	0,73	1,04
Ratio de Disponibilidad E/PC	0,79	0,61	0,75

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 54: Fondo de maniobra para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FONDO DE MANIOBRA	(13.413,22)	(35.459,24)	5.746,94

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 55: Ratios de endeudamiento. Escenario pesimista

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ratio Endeudamiento total P/PN+P	0,40	0,42	0,42
Ratio de Garantía A/P	2,50	2,41	2,38
Ratio Calidad de la deuda PC/P	0,07	0,09	0,09
Cobertura gastos financieros BAI/GF ^o	(1,49)	(1,81)	(1,78)

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 56: Ratios rentabilidad para los 3 primeros ejercicios. Escenario pesimista

RATIOS DE RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Rentabilidad económica BAI/A	(0,020)	(0,025)	(0,025)
Rotación Activos Vtas/A	0,044	0,052	0,061
Margen operativo BAI/Vtas	(0,471)	(0,485)	(0,411)
Rentabilidad financiera B/PN	(0,040)	(0,927)	(0,944)
Apalancamiento financiero A/PN x BAI/BAI	0,000	0,000	0,000
Efecto impositivo B/BAI	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2013

➤ RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Tabla 57: Previsión tesorería. Escenario pesimista

Año	Cobros	Pagos	Tesorería
1	258.640,00	200.995,31	57.644,69
2	235.456,50	203.129,94	32.326,56
3	258.641,68	206.292,90	52.348,78
4	264.926,67	209.644,21	55.282,46
5	271.549,83	211.200,67	60.349,16
6	279.424,78	213.980,76	65.444,02
7	287.528,10	215.004,80	72.523,30
8	298.741,69	215.295,10	83.446,59
9	310.392,62	216.876,24	93.516,38
10	325.601,86	218.775,24	106.826,62
11	341.556,35	219.021,80	122.534,55
12	361.708,17	219.648,62	142.059,55
13	383.048,96	219.868,27	163.180,69
14	409.479,33	220.088,14	189.391,20
15	448.379,87	220.308,23	228.071,65
16	488.285,68	220.528,53	267.757,15
17	537.114,25	220.749,06	316.365,19
18	590.825,67	220.969,81	369.855,86
19	649.908,24	221.190,78	428.717,46
20	714.899,06	221.411,97	493.487,09
21	786.388,97	221.633,38	564.755,59
22	865.027,87	221.855,02	643.172,85
23	951.530,66	222.076,87	729.453,78
24	1.141.836,79	222.298,95	919.537,84
25	1.219.481,69	222.521,25	996.960,44

Fuente: Elaboración propia, 2013

Tabla 58: VAN y TIR. Escenario pesimista

VAN	TIR
41.916,11 €	4%

Fuente: Elaboración propia, 2013