



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias Jurídicas Sociales y Humanidades

SERINGRA, SERVICIOS INTEGRALES A COMUNIDADES DE PROPIETARIOS

Trabajo fin de grado presentado por: M^a Teresa Caba Barrientos
Titulación: Curso de adaptación al grado en ADE
Directora: Milena Gómez Cedeño

Ciudad: Granada
Fecha: 5 de julio, 2016
Firmado por: M^a Teresa Caba Barrientos

RESUMEN

Este proyecto empresarial consiste en la creación de un negocio dedicado a dar servicio de forma integral a comunidades de vecinos y empresas situadas en el Parque Tecnológico de Granada y sus alrededores. Se trata de una zona de nueva creación y en expansión con decenas de empresas y edificios.

La empresa de este proyecto se encargaría de facilitar tanto un servicio de administración de fincas propiamente dicho como servicios de limpieza, jardinería y mantenimiento de instalaciones, todo ello englobado en una misma compañía, lo cual le ahorra tiempo al cliente y le permite además recibir una atención personalizada y de calidad, insistiendo en mantener un trato impecable y serio con ellos.

PALABRAS CLAVE:

Administración de fincas, comunidades de vecinos y empresas, servicios integrales, mantenimiento.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL ADMINISTRADOR DE FINCAS	2
1.2.1. Funciones	2
1.2.2. Formación y acceso a la profesión	3
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO	3
2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO	3
2.1.1. Análisis del macroentorno. PEST	4
2.1.1.1. Factores políticos-legales	4
2.1.1.2. Factores económicos	5
2.1.1.3. Factores sociales	9
2.1.1.4. Factores tecnológicos	11
2.2. ANÁLISIS INTERNO	11
2.2.1. Análisis del microentorno. Las cinco fuerzas de Porter	11
2.2.1.1. El poder de los proveedores	12
2.2.1.2. El poder de los clientes	13
2.2.1.3. Amenaza de servicios sustitutos	13
2.2.1.4. Amenaza de competidores potenciales	14
2.2.1.5. Competencia en el mercado	14
3. PLAN DE MÁRKETING	15
3.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	16
3.1.1. Visión	16
3.1.2. Misión	16
3.1.3. Valores	16
3.2. OBJETIVOS	17
3.3. MÁRKETING MIX	18
3.3.1. Producto-servicio	18
3.3.2. Precio	19
3.3.3. Distribución	21
3.3.4. Promoción	22

4. PLAN DE OPERACIONES	23
4.1. RECURSOS MATERIALES	24
5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	24
5.1. ORGANIGRAMA	25
6. PLAN FINANCIERO	26
6.1. PLAN DE INVERSIONES.....	26
6.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN	29
6.3. PLAN DE INGRESOS	29
6.4. PLAN DE GASTOS.....	30
6.5. CUENTA DE RESULTADOS A 4 AÑOS	32
6.6. PLAN DE TESORERÍA	33
6.7. BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES A 4 AÑOS	38
6.8. RATIOS E ÍNDICES DE VALORACIÓN PREVISIONALES.....	40
6.9. EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO.....	42
7. CONCLUSIONES	43
8. LIMITACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS E ILUSTRACIONES

GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparativa entre compraventa de viviendas e hipotecas.....	6
Gráfico 2. Comparativa de rentabilidad de activos inmobiliarios y bono.....	7
Gráfico 3. Evolución anual PIB per cápita España.....	8
Gráfico 4. Evolución del precio medio de la vivienda en España	8
Gráfico 5. Crecimiento natural de la población de España.....	9
Gráfico 6. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	12
Gráfico 7. Representación de los pilares de Serintegra	17
Gráfico 8. Confluencia en el Márketing Mix de las cuatro variables básicas	18
Gráfico 9. Canal directo de distribución Empresa / Cliente	21
Gráfico 10. Organigrama de Seringra.....	25

TABLAS

Tabla 1. Población Provincia de Granada 2015	10
Tabla 2. Honorarios de Comunidades de Propietarios	20
Tabla 3. Honorarios de Comunidades de Propietarios (Garajes).....	20
Tabla 4. Honorarios por servicios extraordinarios.....	20
Tabla 5. Otros honorarios.....	21
Tabla 6. Plan de inversiones	27
Tabla 7. Amortización Acumulada de inmovilizado material e intangible	27
Tabla 8. Relación de inmovilizados adquiridos por la empresa	27
Tabla 9. Cuadro de amortización de préstamo sistema francés	29
Tabla 10. Tarifas según estudio de todo el mercado de la zona.....	30
Tabla 11. Incremento esperado de ventas	30
Tabla 12. Resumen de costes fijos	31
Tabla 13. Cuenta de resultado previsional a cuatro años	32
Tabla 14. Cash Flow Previsional año 1	34
Tabla 15. Cash Flow Previsional año 2	35
Tabla 16. Cash Flow Previsional año 3	36
Tabla 17. Cash Flow Previsional año 4	37
Tabla 18. Balances de situación previsionales	39
Tabla 19. Ratios financieros y económicos	41

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Localización de administradores de fincas en Granada	15
Ilustración 2. Logotipo de la empresa Seringra – Servicios Integrales	19

1. INTRODUCCIÓN

La idea de este negocio de servicios integrales a comunidades de propietarios surge a raíz de la constatación de las necesidades surgidas con la formación de un gran complejo empresarial, comercial y de viviendas localizado en una zona concreta de Granada, llamada Parque Tecnológico y de la Salud.

Actualmente existen bastantes empresas dedicadas a la administración de fincas, tanto en esta provincia como en España, tal y como veremos más adelante; pero hemos venido observando la necesidad social de incorporar a este servicio básico un complemento que nos diferencie de la competencia. Lo que se pretende es facilitar el trabajo y optimizar el tiempo de nuestros clientes, que podrían encontrar en una sola empresa un conjunto de estos servicios propios tanto de la administración como del mantenimiento de fincas.

Al disponer nuestro negocio de personal propio, ofertaríamos un precio global por el total de servicios contratados, que sería menor que si la comunidad los contratara uno a uno a empresas independientes y externas, ahorrando de esta forma costes al cliente y obteniendo este una mejor respuesta en tiempo ante sus necesidades.

1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- **Objetivo general**

Comprobar la pertinencia de un proyecto de negocio basado en la oferta a sus potenciales clientes de un conjunto de servicios que engloben la administración de fincas propiamente dicha y su mantenimiento integral.

- **Objetivos específicos**

- Analizar la función de los administradores de fincas y las vías para su colegiación, en el contexto de su ejercicio en Granada.
- Analizar el entorno de negocio en el contexto del Parque Tecnológico y de la Salud de Granada para la puesta en marcha del proyecto.
- Evaluar la incidencia de los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos en el proyecto.

- Evaluar, a partir de las llamadas “cinco fuerzas de Porter”, los aspectos o fuerzas próximas al proyecto de negocio y que influyen potencialmente en la satisfacción de los clientes.
- Elaborar, evaluar y validar, en su caso, el plan adecuado al negocio proyectado, con la confluencia de los elementos de márketing, operativo, organizativo y financieros necesarios.

Conforme a tales objetivos, a lo largo de los distintos capítulos de este trabajo se irán presentando argumentadamente los aspectos enumerados, a la vez que enmarcaremos este negocio en su entorno externo e interno. Analizaremos las iniciativas estratégicas que deben seguirse, así como la financiación y los recursos humanos necesarios que nos acercarán a una viabilidad o realidad que esperemos sea materializable.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL ADMINISTRADOR DE FINCAS

Antes de concluir esta introducción, y para obtener una primera visión de este proyecto, creemos necesario explicar qué es un administrador de fincas, cuáles son sus funciones y cómo se puede acceder al ejercicio de esta actividad.

1.2.1. Funciones

El Administrador de Fincas tiene como función principal gestionar y conservar los patrimonios rústicos y urbanos de terceros. En nuestro proyecto nos vamos a centrar en los patrimonios urbanos de una determinada zona de Granada, aunque con perspectiva de ampliar la zona siempre que la viabilidad y el crecimiento de la empresa lo permita.

En el desarrollo de sus funciones, un Administrador de Fincas estaría facultado para realizar todos los actos de gestión y administración que sean necesarios, acogiéndose a la normativa legal aplicable, la costumbre y la prudencia, con la única limitación que pudiera existir concretada explícitamente del propietario o titular de los bienes. Además, debe llevar un control sobre las comunidades de propietarios en cuanto a gestión de incidencias y averías, pago a proveedores, pago de seguros, gestiones bancarias, así como dirigir al personal de servicios, manteniendo una buena relación con ellos y con los propietarios de las viviendas.

Debemos incluir también como una de sus funciones la de asesoramiento en temas inmobiliarios, jurídicos, laborales, fiscales, técnicos y económicos en cuanto a cobro de recibos a morosos, alquileres y venta de viviendas, rehabilitación de estancias y peritaje.

1.2.2. Formación y acceso a la profesión

Actualmente, para acceder al título de administración de fincas, existen dos caminos: uno, estar en posesión de uno de los títulos universitarios a los que se refiere el Ilustre Colegio de Administradores de Fincas de Granada, entre los que se encuentran la Diplomatura en Ciencias Empresariales y el Grado en Administración y Dirección de Empresas; y otro que sería aprobar el plan de estudios de la Escuela Oficial de Administradores de Fincas, autorizado por el Ministerio de Fomento, el cual se desarrolla en tres años.

Una vez que se ha acreditado la formación necesaria y obligatoria para ejercer la actividad, el siguiente paso sería colegiarse. Para ello se presentará una solicitud por duplicado que se entregará en el Ilustre Colegio Territorial de Fincas de Granada, sito en la plaza Gran Capitán, nº 3, 1º D, de la capital. Se acompañará a dicha solicitud fotocopia compulsada del título o certificación académica que dé acceso a la profesión, fotocopia del DNI, 3 fotografías y una declaración jurada de no estar inhabilitado por condena (este modelo lo facilita el propio Colegio). Además, se abonará la cuota de ingreso que corresponda y la cuota trimestral que proceda.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO

2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO

Para la realización de este punto, analizaremos los factores políticos-legales, económicos, sociales y tecnológicos de nuestro entorno –lo que se viene denominando un análisis PEST–, que nos permitirá hacer un estudio de los elementos externos más importantes que influyen en nuestra actividad.

Esta herramienta nos va a ayudar a definir la posición estratégica de nuestra empresa y nos servirá para la toma de decisiones.

2.1.1. Análisis del macroentorno. PEST

2.1.1.1. Factores políticos-legales

El primer factor que vamos a considerar es el político-legal, que nos permitirá saber las normas por las que se rige la Administración de Fincas, el ambiente político actual y cómo ha podido afectar la gran crisis inmobiliaria a nuestro sector.

La actuación de la Administración de Fincas está afectada por la Ley de Propiedad Horizontal (Ley 49/1960, de 21 de julio, *BOE* núm. 176, de 23 de julio de 1960; reformada por Ley 8/1999, de 6 de abril, *BOE* de 8 de abril de 1999) y sus posteriores modificaciones:

- Ley 2/1988, de 23 de febrero (*BOE* de 27 de febrero de 1988).
- Ley 3/1990, de 21 de junio (*BOE* de 22 de junio de 1990)
- Ley 10/1992, de 30 de abril (*BOE* de 5 de mayo de 1992).
- Ley 1/2000, de 7 de enero (*BOE* de 8 de enero de 2000).
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre (*BOE* de 3 de diciembre de 2003).
- Ley 19/2009, de 23 de noviembre (*BOE* de 24 de noviembre de 2009).
- Ley 26/2011, de 1 de agosto (*BOE* de 2 de agosto de 2011).
- Ley 8/2013, de 26 de junio (*BOE* de 27 de junio de 2013).

En ella se regulan las relaciones entre los copropietarios sometidos a su régimen, el fomento de la construcción y el urbanismo. Tanto la Ley 2/1988 como la Ley 3/1990 significaron un gran avance en esa realidad social de aquellos años. No obstante, la sociedad ha ido demandando otras necesidades a la hora de regular la propiedad horizontal. La regla de unanimidad en realidad se consideraba excesivamente rigurosa en algunas actuaciones que son necesarias para el cumplimiento de determinadas actuaciones que afectan al resto de propietarios. Es por ello por lo que se ha flexibilizado en aspectos tales como eliminación de barreras arquitectónicas que dificulten la movilidad de personas con minusvalías, servicios de telecomunicación en las comunidades, etc.

Otro de los aspectos principales por los que se veía necesaria una reforma de esta normativa era el referente a la lucha contra la morosidad y lograr que las comunidades de vecinos puedan cobrar lo que adeudan otros propietarios mediante proceso judicial monitorio de reclamación a través del presidente o el administrador previamente capacitados por la Junta.

Importante es también la Ley 8/2013, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas, que contempla actuaciones destinadas a afrontar las obras de conservación y mantenimiento necesarias para que los edificios de viviendas y demás instalaciones anejas puedan ofrecer unas condiciones adecuadas y dignas a sus usuarios.

La nueva ley también tendría en cuenta aspectos regulados de forma deficiente en cuanto a la formación de las juntas, funciones de los órganos de la comunidad, derecho a voto y renuncia al cargo de presidente. Es por ello por lo que la nueva Ley de Propiedad Horizontal ha aportado más eficacia y agilidad, ajustándose a las demandas de la sociedad.

En cuanto a las leyes a tener en cuenta, no podemos olvidar la importancia de aplicar la normativa sobre la protección de datos, dado que la Administración de Fincas es un negocio en el que se dispone de gran cantidad de información sobre propietarios e inquilinos.

Las leyes a las que nos referimos serán:

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (BOE 298, de 14 de diciembre de 1999).
- El Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, que recoge su reglamento de desarrollo, las medidas de la seguridad y los plazos para la implantación de esas medidas (BOE núm. 17, de 19 de enero de 2008).
- La instrucción 1/2006, de 8 de noviembre, sobre el tratamiento de datos con el fin de vigilancia, cámaras de video o cámaras (BOE 296, de 12 de diciembre de 2006).

Como dato también a tener en cuenta, cabe añadir que sobre el año 2000 el sector de la vivienda empieza a crecer desmedidamente; los precios se incrementaban en un marco de inflación muy reducida, lo que implicaba un elevado crecimiento. Todo ello, unido al crédito barato y fácil de obtener para la compra de viviendas, contribuyó al llamado ‘pinchazo’ de la burbuja inmobiliaria, que, junto a la difícil situación económica, favorece el crecimiento de la demora o impago de cuotas por parte de los comuneros, con el consiguiente perjuicio a la finca, la cual no puede afrontar los gastos necesarios para el mantenimiento y los servicios necesarios para su buen funcionamiento.

2.1.1.2. Factores económicos

Por todos es conocida la gran crisis por la que están pasando actualmente gran parte de los países del mundo y que ha afectado considerablemente a España y Grecia.

El sector inmobiliario, tal y como comentamos en el punto anterior, se vio seriamente perjudicado tras el *boom* de la burbuja inmobiliaria. No había dinero para comprar nuevos inmuebles ni para pagar los ya adquiridos, lo que motivó un notable retroceso en este sector, con una gran cantidad de empresas de construcción, promotoras e inmobiliarias cerradas.

No obstante, si observamos la situación real del mercado inmobiliario en España, conforme se recoge en nuestro Gráfico 1, se podría vislumbrar que el sector ya ha pasado lo peor y que empieza a recuperarse.

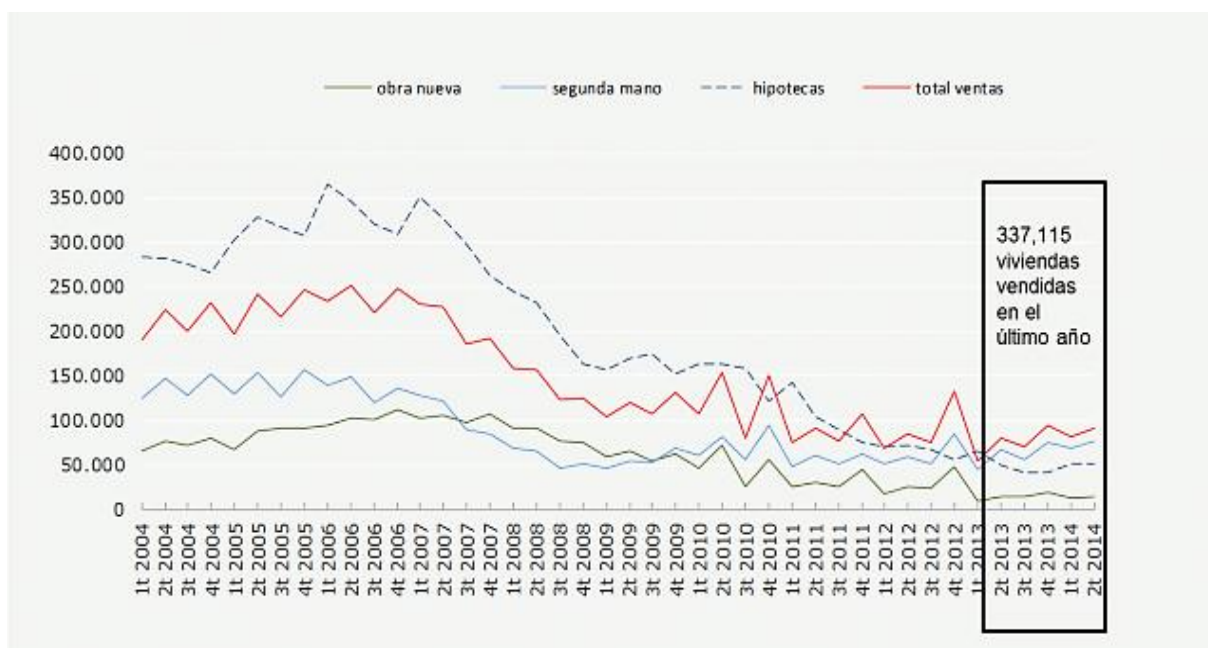


Gráfico 1. Comparativa entre compraventa de viviendas e hipotecas (Ministerio de Fomento e INE, citado en Idealista/News, 2014)

En efecto, de los datos extraídos de esa comparativa entre compraventa de viviendas e hipoteca en el último año, podemos deducir que llegar a dicha afirmación es más complejo de lo que pudiera parecer, ya que el coste de la vivienda se encuentra aún muy por encima de la capacidad de compra de la mayoría de los españoles y, por otra parte, los bancos no van a dar créditos hipotecarios a familias si no están seguros de que van a pagar.

Por otro lado, y conforme podemos apreciar en el Gráfico 2, existe una notable diversidad en la rentabilidad de los activos inmobiliarios, si lo comparamos con la del bono a 10 años:

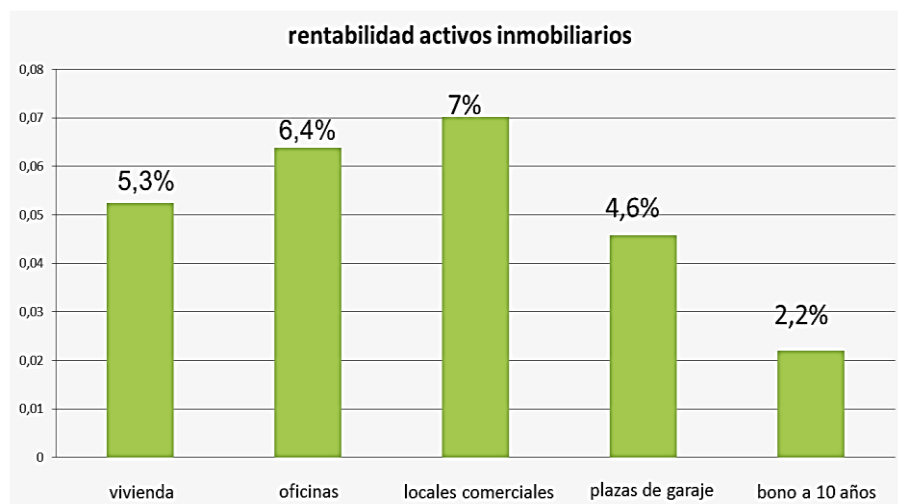


Gráfico 2. Comparativa de rentabilidad de activos inmobiliarios y bono (Idealista/News, 2016)

En efecto, si procedemos a una comparativa de la rentabilidad de un inmueble respecto a otros activos, se observa que los activos inmobiliarios son actualmente más rentables que, por ejemplo, ese bono a 10 años al que hacíamos referencia.

Otro hecho relevante que afecta a la economía de nuestro país, y en concreto al sector inmobiliario, es la existencia de la inversión extranjera en vivienda. En el tercer trimestre del año pasado, la compra de inmuebles por parte de capital extranjero ha supuesto un 13% del total, según datos del Colegio de Registradores de Granada.

Para finalizar este análisis económico, debemos mencionar dos variables macroeconómicas fundamentales que dan sentido al contexto en el que nos encontramos: el Producto Interior Bruto (PIB) y el Índice de Precios al Consumo (IPC).

En cuanto al primero, podemos afirmar que existe un lento pero progresivo crecimiento en la evolución del PIB español respecto a años anteriores (Gráfico 3), que demuestra que nuestro país está remontando de la gran crisis en la que estuvo inmersa desde el 2008.

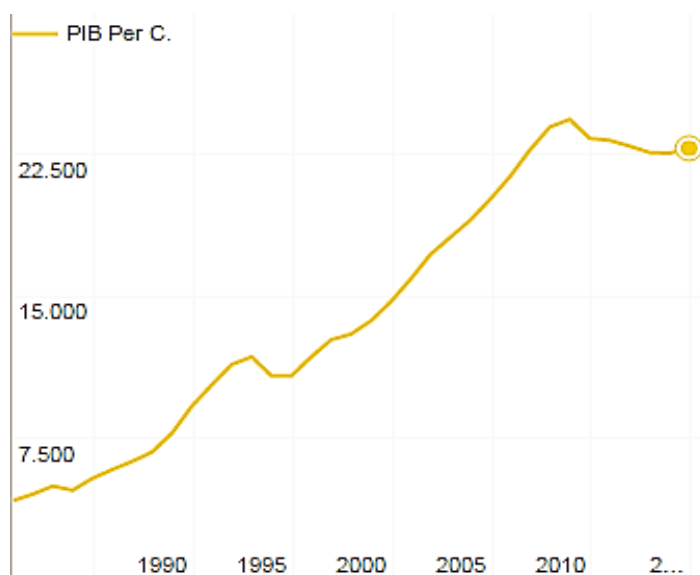


Gráfico 3. Evolución anual PIB per cápita España (Expansión, s.f.)

El Producto Interior Bruto de España en 2015 ha crecido un 3,2% respecto a 2014. Se trata de una tasa 18 décimas mayor que la del 2014. En 2015 la cifra del PIB fue de 1.081.190 M de euros, con lo que España es la economía número 13 mejor situada en ranking de los 196 países que publica el diario *Expansión* en una de sus páginas en internet.

En cuanto al IPC, y concretamente enfocado al precio de la vivienda, en nuestro siguiente gráfico (Gráfico 4) se puede observar la evolución producida respecto al precio medio de la vivienda en nuestro país:

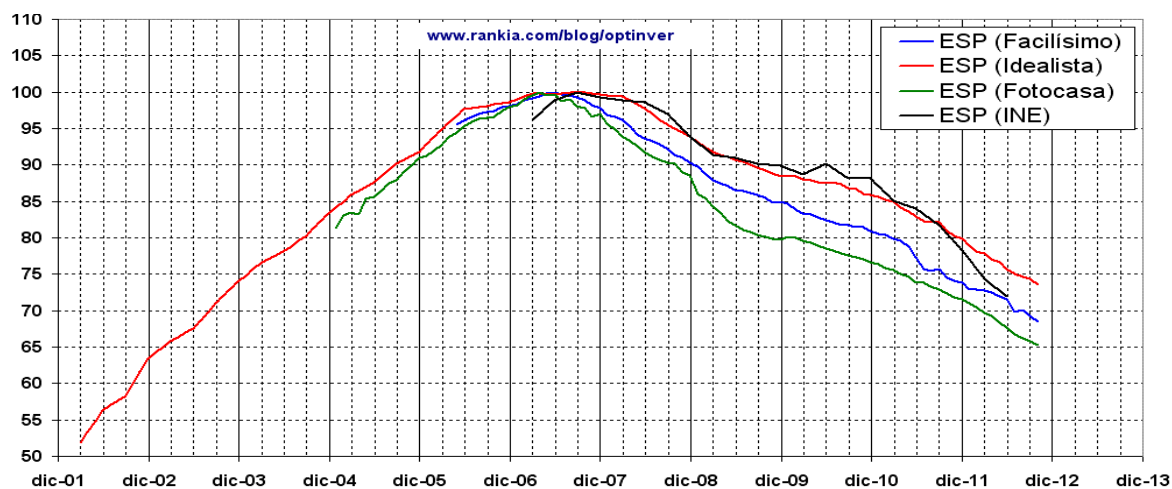


Gráfico 4. Evolución del precio medio de la vivienda en España (Rankia España, 2012)

Como podemos observar, resaltan como vértice del gráfico los años 2006 y 2007, desde el cual se va descendiendo progresivamente hasta el 2013. Si extrapolamos el ritmo de esa caída a nuestros días, siguiendo una tendencia constante, podemos decir que parece más que probable que los precios de la vivienda sean más asequibles para las familias.

2.1.1.3. Factores sociales

Para abordar este punto y enlazarlo con el sector en el que se va a mover nuestra empresa, debemos analizar el entorno demográfico y social en los que se encuentra asentado nuestro negocio.

En cuanto a la demografía, partimos de que la natalidad en España es muy baja y sigue descendiendo (como podemos observar en el Gráfico 5), y por tanto la población es relativamente vieja. El censo disminuyó en 26.501 durante la primera mitad del 2015 y se situó en 46. 423.565 según los datos publicados por el INE el 1 de julio de 2015.

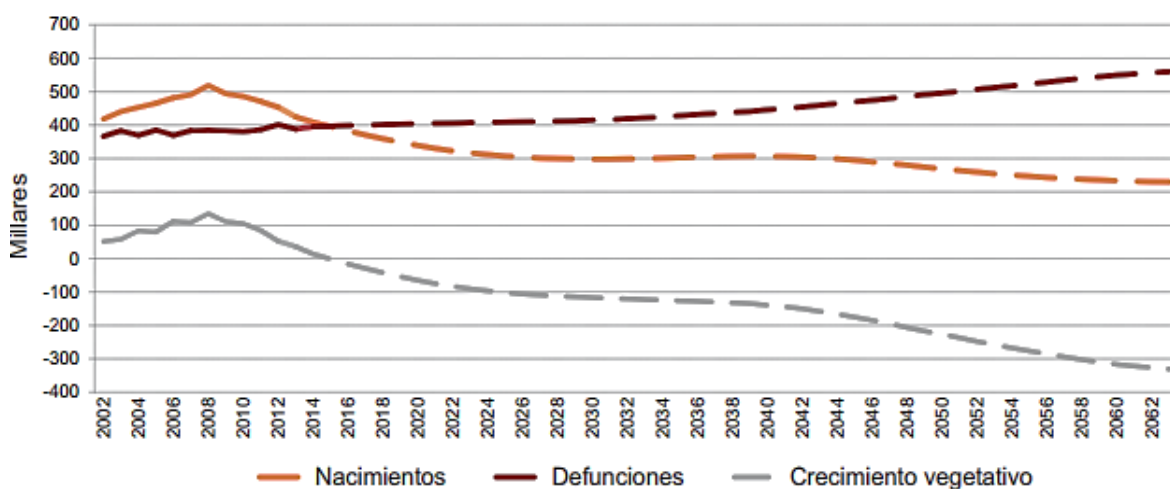


Gráfico 5. Crecimiento natural de la población de España (Instituto Nacional de Estadística, 2014)

El descenso de la natalidad y el envejecimiento de la población que podemos apreciar en el gráfico, unidos al regreso de los inmigrantes a sus países, provocaron que en el año 2015 hubiera más bajas en el censo que nacimientos, por lo que es una realidad que la proyección de la población en los próximos años sea negativa.

De forma general, y para situarnos, hemos comenzado a estudio a nivel nacional, pero habría que centrarse en la población que afecta directamente a nuestra empresa, es decir la población de Granada, para lo cual nos serviremos de los datos aportados por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía y que recogemos en nuestra Tabla 1:

Tabla 1. Población Provincia de Granada 2015

Población total 2015	235.800	Número de extranjeros 2015	15.585
Población Hombres 2015	109.370	Principal procedencia de los extranjeros residentes 2015	Marruecos
Población Mujeres 2015	126.430	Porcentaje que representa respecto total de extranjeros 2015	25,58
Población en núcleos 2015	234.976	Emigraciones 2014	12.036
Población en diseminados 2015	824	Inmigraciones 2014	10.528
Porcentaje de población menor de 20 años 2015	18,52	Nacimientos 2014	2.105
Porcentaje de población mayor de 65 años 2015	20,18	Defunciones 2014	2.310
Incremento relativo de la población en diez años 2015	-0,50	Matrimonios de distinto sexo 2014	837

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (s.f.)

Según dichos datos, los últimos sobre población, e incluidos en el censo de población y vivienda recién publicados, demuestran que cada día la población de Granada crece por esa población flotante de estudiantes españoles y extranjeros, sobre todo marroquíes y trabajadores. A esto hay que añadirle la población que se suma en épocas vacacionales y la gran cantidad de turismo que acoge esta ciudad, turismo que necesita donde alojarse y no siempre buscan hoteles, sino alquiler de viviendas.

La empresa que forma parte de este Proyecto Empresarial estaría además emplazada en uno de los barrios de mayor crecimiento actualmente en Granada. Se situaría en la zona del Parque Tecnológico y de la Salud (PTS), donde actualmente se localizan alrededor de un centenar de nuevas empresas y urbanizaciones, todos ellos con la necesidad de mantenimiento. Se trata de 625.000 m² donde se materializaría una edificabilidad máxima de

388.000 m² dividida en tres usos: docente, sanitario y de investigación y desarrollo empresarial (Fundación PTS, s.f.).

2.1.1.4. Factores tecnológicos

Nuestra actualidad está marcada indudablemente por los cambios y mejoras en cuanto a comunicación y tecnología se refiere. Internet y la cantidad de medios de comunicación e información que tenemos a nuestro alcance han hecho que cualquier tipo de sector empresarial se haya beneficiado de ello, y cómo no, el sector de las Administraciones de Fincas también. Con los nuevos avances informáticos, *software* e internet, se han podido crear instrumentos de gestión y control del trabajo que han posibilitado una optimización del tiempo y han dado una calidad en los resultados hasta ahora inimaginables.

Por otro lado, la combinación de la telefonía móvil junto a internet ha sido una de las principales herramientas que han facilitado la comunicación entre el cliente y la empresa pudiendo resolver y gestionar la solución de una incidencia desde cualquier parte del mundo.

Nuestra empresa dispondría de una página *web* y de un *software* de gestión muy completo denominado Gefincas. Esta aplicación consiste fundamentalmente en un software de gestión y contabilidad con opción de nóminas que controla además la resolución de incidencias, averías, llamadas al despacho, organización de Juntas, convocatoria y su posterior seguimiento.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. Análisis del microentorno. Las cinco fuerzas de Porter

El estudio del microentorno se basará en valorar y analizar los aspectos o fuerzas más cercanas a nuestro negocio y que influyen en la capacidad de satisfacer a los clientes.

Utilizaremos para tal fin el análisis de las cinco fuerzas de Porter: Proveedores, Clientes, Servicios sustitutos, Competidores Potenciales y Competidores del Sector, conforme muestra el Gráfico 6:



Gráfico 6. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter (5 Fuerzas de Porter, s.f.)

Dichas fuerzas pasamos a analizarlas pormenorizadamente en cada uno de los apartados siguientes.

2.2.1.1. El poder de los proveedores

Los proveedores son aquellos que suministran a la empresa los materiales o servicios necesarios para producir. En nuestro caso, al tratarse de una empresa de servicios, reduciríamos notablemente este número de agentes.

La mayoría de las empresas dedicadas a la Administración de Fincas tendrían como proveedores a las empresas que suministran servicios, tales como limpieza, fontanería, electricidad y jardinería. En cambio, la idea de nuestro negocio es que este personal pertenezca a nuestra propia empresa. Que sea plantilla y no personal externo, por lo que no formarían parte de nuestros posibles proveedores.

Podemos concluir, entonces, que el poder de los proveedores sería reducido. A lo sumo, las compañías de telefonía o eléctricas y las empresas que nos suministren material de oficina o informático.

2.2.1.2. *El poder de los clientes*

Este poder se refiere a la presión que pueden ejercer los clientes a la hora de conseguir mayor calidad, mejor servicio y mejores precios.

Al existir mucha competencia en este sector, nuestra idea de negocio ha sido la de diferenciarnos y dar un servicio distinto a nuestros clientes. Tenemos que entender como un punto fuerte que, a la hora de negociar precios, no dependemos de las tarifas de las empresas de servicios a las que acude normalmente nuestra competencia, ya que pertenecen a nuestra empresa y tendrán salarios fijos. Por otro lado, tampoco estamos a expensas de sus agendas y condiciones. Con esta iniciativa, se pretende a su vez dar un mejor servicio y por tanto una mayor calidad a nuestros clientes.

En cuanto a los clientes potenciales, debemos valorar la importancia de saber identificarlos.

Tras realizar un sondeo en la zona, se han podido estimar los posibles clientes o –lo que es lo mismo– los propietarios que estarían dispuestos a contratar nuestros servicios una vez que se les ha explicado en qué consisten nuestras tarifas paquete y nuestros servicios integrales. Se ha obtenido una información que se recoge más detalladamente en el Plan Financiero (véase el epígrafe 6 de nuestro trabajo), donde se desglosa el número de viviendas y empresas con o sin jardín. Dicha información afecta directamente a la estimación de nuestros ingresos anuales.

2.2.1.3. *Amenaza de servicios sustitutos*

La propiedad urbana constituida en propiedad horizontal, conforme a los supuestos recogidos en la Ley de Propiedad Horizontal, necesariamente ha de contar con un órgano de administración. Según el apartado 6 del artículo trece de la citada Ley,

(...) El cargo de administrador y, en su caso, el de secretario-administrador podrá ser ejercido por cualquier propietario, así como por personas físicas con cualificación profesional suficiente y legalmente reconocida para ejercer dichas funciones. También podrá recaer en corporaciones y otras personas jurídicas en los términos establecidos en el ordenamiento jurídico.

Por lo tanto, la amenaza reside principalmente en que el servicio de administración sea asumido por uno de los propietarios o por profesionales externos o empresas dedicadas a nuestra misma actividad.

Que un propietario de la comunidad asuma la administración dependerá fundamentalmente de su complejidad, esto es, de la cantidad de propietarios que conformen la comunidad y del número de servicios que necesite para su buen funcionamiento. Cuando su número es muy elevado, la administración se torna más compleja y se acude a los servicios de profesionales o empresas externas.

2.2.1.4. Amenaza de competidores potenciales

La creación de la zona Parque Tecnológico y de la Salud en Granada será sin duda una puerta de entrada para que otras empresas de nuestras características o similares busquen un hueco y se instalen en la zona. Es de suponer que una oportunidad de negocio de este tipo será aprovechada por otras empresas y, por lo tanto, existirá esa amenaza constante.

Es por ello por lo que debemos diferenciarnos, dando un servicio de calidad, ofreciendo precios competitivos y un trato impecable y cercano que afiance nuestra posición frente a posibles competidores.

2.2.1.5. Competencia en el mercado

Muchas veces, cuando tenemos una idea de negocio, pensamos únicamente en cómo satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cómo crecer, cómo conseguir recursos o mejorarlos; pero olvidamos una parte muy importante: determinar quiénes son nuestra competencia, sus características y por qué los clientes los han elegido a ellos en vez de a nosotros.

Según datos del Ilustre Colegio de Administradores de Fincas de Granada (s.f.), el número de empresas y administradores que están oficialmente autorizados para ejercer esta profesión en Granada y provincia son concretamente 229 colegiados, entre los que se incluirían los situados en diferentes municipios. Si nos centramos únicamente en los administradores de la capital, la cifra se reduciría a 156, de los cuales consideraremos competencia directa a los situados cerca de nuestra zona de actuación y a los que, encontrándose más alejados, tienen más prestigio y son más conocidos.

Según se desprende del mapa adjunto (Ilustración 1), un total de 20 Administradores de Fincas, cuya localización se ubica en el mapa citado, podrían considerarse nuestra competencia más directa.

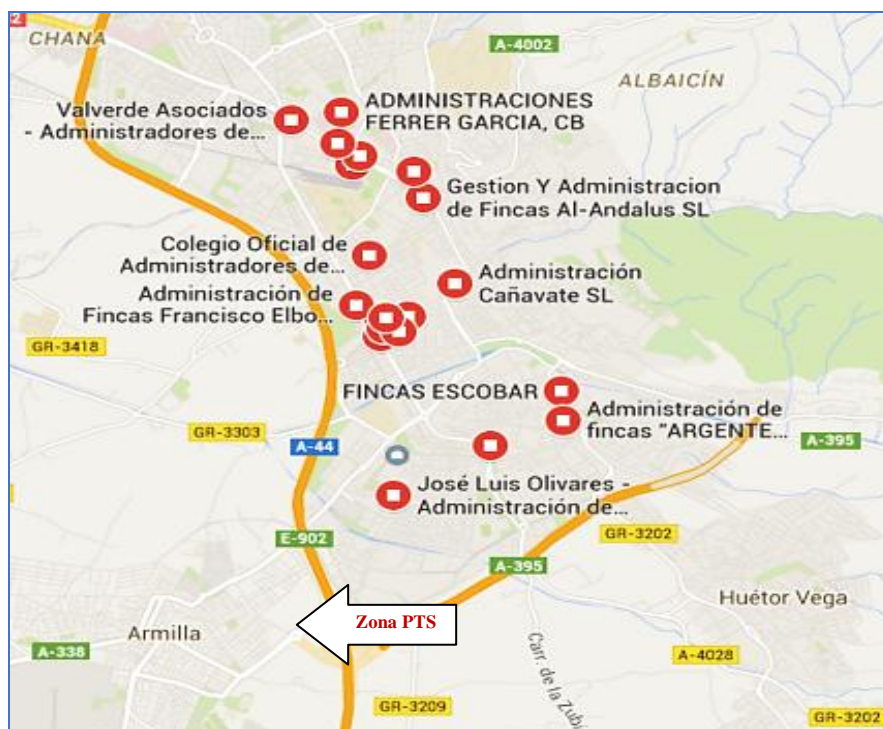


Ilustración 1. Localización de administradores de fincas en Granada
(Elaboración propia, a partir de Google Maps)

Si observamos el mapa, y como se recoge en el mismo con la indicación correspondiente, concretamente en la zona del Parque Tecnológico y de la Salud no existe aún ninguna empresa de nuestras características, lo que puede ser una oportunidad para nuestro negocio, teniendo en cuenta además que nuestro competidor más cercano se encuentra a 1,2 km.

3. PLAN DE MÁRKETING

Actualmente, nos encontramos en un entorno que es muy dinámico y competitivo, donde las empresas se ven obligadas continuamente a afrontar nuevos retos y nuevos proyectos para poder sobrevivir. Debemos adaptarnos a los nuevos mercados, a las nuevas tecnologías y a la inestabilidad económica que aún arrastramos.

Para ello, es necesario elaborar un Plan de Márketing, que consistiría básicamente en la descripción de la situación actual, su análisis y el establecimiento de los objetivos y estrategias para llevarlo a cabo.

Para poder desarrollar los objetivos, es necesario en primer lugar, definir los conceptos de visión, misión y valores.

3.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

3.1.1. Visión

La visión de la empresa describe y define la situación futura que desea tener. Daría respuesta a la pregunta: ¿qué deseamos que sea nuestra empresa en los próximos años? Se trataría de la fuente de inspiración para el negocio y ayudaría a trabajar por un motivo y en una misma dirección a todas las personas de la empresa, desde el director hasta el último empleado.

En Serintegra, la visión sería el compromiso con la calidad de nuestro servicio, mirando siempre hacia adelante y tratando a los clientes con la máxima responsabilidad.

3.1.2. Misión

Es la razón de ser de la empresa y la premisa para fijar los objetivos de ésta. Respondería a preguntas como: ¿en qué negocio estamos?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿para qué existe nuestra empresa?

En nuestro negocio la razón de existir serán nuestros clientes, presentes y futuros. Saber cuáles son las necesidades que tienen y satisfacerlas de la forma más eficiente posible.

3.1.3. Valores

Podemos decir que los valores son las normas de conducta que se esperan del personal y la dirección de la empresa. Debe ser un comportamiento asumido y es de gran importancia, ya que los valores de las personas que integren la empresa se verán reflejados en la imagen propia del negocio.

Serintegra incluirá como pilares de actuación los siguientes valores:

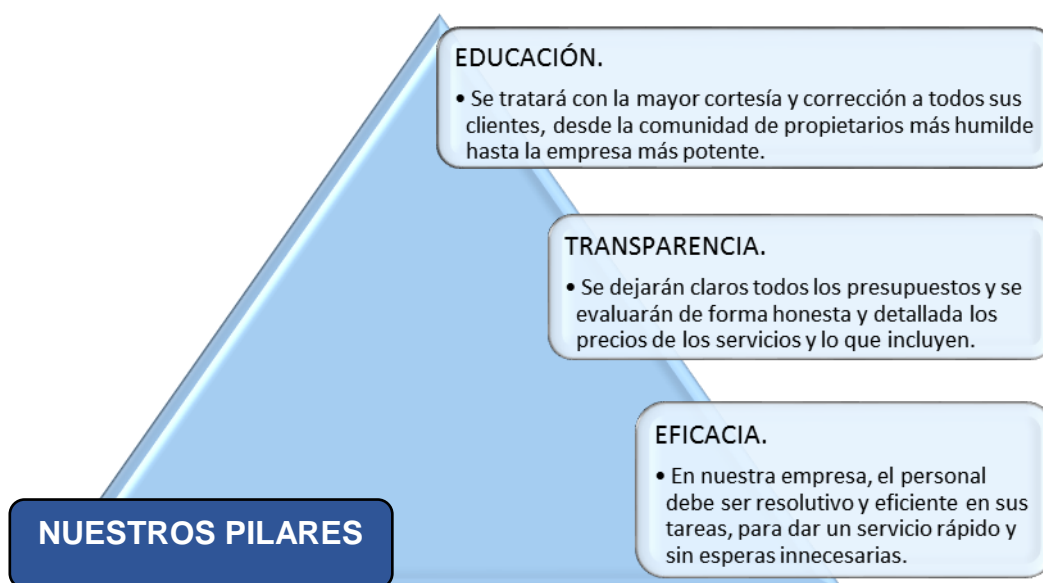


Gráfico 7. Representación de los pilares de Serintegra (Elaboración propia)

Según se desprende de dicho gráfico, nuestros principios pretenden volcarse sobre el cliente y dejarle claro a este que la vocación de cortesía, claridad y eficiencia está destinada a su servicio.

3.2. OBJETIVOS

Los objetivos deben ser la guía de actuación de toda empresa y establecen un curso a seguir. Disminuyen la incertidumbre y sirven como motivación para todos los componentes de la empresa.

Todos los objetivos que se planteen en cualquier empresa deben ser medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes. Podríamos definir los siguientes:

- Conseguir un equipo humano profesional y honesto, con la cualidad de valorar su trabajo, comprometido con la empresa y con capacidad de adaptación.
- Establecer un sistema de trabajo innovador en nuestro sector, destacar por la rapidez y calidad del servicio, así como procurar que el cliente se sienta cada vez más satisfecho con nosotros, dando respuesta a cada necesidad.
- Captar clientes en la zona periférica y más adelante ampliar a otras zonas de la capital.

- Cuidar la imagen corporativa, uniformando a nuestros empleados, exigiendo limpieza y creando una página web llamativa, con clase y fácil de entender.

3.3. MÁRKETING MIX

El Márketing Mix es una herramienta utilizada por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto-servicio, precio, distribución y promoción.



Gráfico 8. Confluencia en el Márketing Mix de las cuatro variables básicas (Debitoor, s.f.)

Como recoge nuestro Gráfico 8, en dicha herramienta confluyen cuatro variables que pasamos a analizar en los apartados siguientes: el producto (o servicio, en nuestro caso), el precio ofertado, la distribución y la promoción.

3.3.1. Producto-servicio

Según Rodríguez (2013), podemos definir 'producto' como "cualquier bien o servicio que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo".

En nuestro caso, esta empresa no produce productos, sino que brinda servicios. No obstante, debemos señalar que los servicios que ofrecemos se pueden considerar al final un

producto único, resultado de ir añadiendo valor a cada uno de los servicios que facilitamos. El producto de una empresa de servicios genera más incertidumbre en los compradores, por eso nuestra tarea será ofrecer un servicio de calidad, que logre la satisfacción del cliente y que tenga un valor añadido.

El producto de nuestra empresa consistirá en un servicio de calidad personalizado de administración de fincas, que añada unas tareas de mantenimiento acorde con las necesidades del cliente y en un tiempo mínimo.

El logotipo (que reproducimos como Ilustración 2) que se ha pensado para la empresa es llamativo y será la marca de imagen del producto, fácilmente reconocible y con un diseño atractivo y original.



Ilustración 2. Logotipo de la empresa Seringra – Servicios Integrales (por cortesía de Nuria Galdeano, de Gama, a quienes les agradecemos su trabajo)

3.3.2. Precio

En una época de crisis como la que estamos viviendo en la actualidad, el precio es una herramienta clave y de gran importancia a la hora de captar clientes. El administrador debe calcular sus honorarios teniendo en cuenta los componentes de la propiedad que va a administrar, los servicios que son necesarios para su mantenimiento y el número de elementos que integran la comunidad –esto es, número de pisos, locales, garajes, trasteros, ascensores, conserjes, piscina, jardines, instalaciones deportivas, instalaciones de calefacción y agua caliente sanitaria, etc.–.

Estas necesidades de servicios se traducen en una alta responsabilidad profesional que debe ser correctamente valorada y remunerada a la empresa o profesional al cargo. Por todo esto el Consejo General de Colegios de Administradores de Fincas, a través los Colegios Territoriales de cada provincia, establece unos honorarios orientativos, que

pasamos a reproducir en las Tablas 2, 3, 4 y 5, conforme sean de aplicación a comunidades, garajes o cocheras, o bien sean por servicios extraordinarios u otro tipo de honorarios¹.

Tabla 2. Honorarios de Comunidades de Propietarios

Unidades inmobiliarias / Áreas	Económico-Contable	Gestión-Conservación	Secretaría-Asesoría
Hasta 50 uds.	5,00 €/mes	5,00 €/mes	8,00 €/mes
A partir de 51 uds.	4,00 €/mes	4,00 €/mes	6,00 €/mes

Fuente: Colegio de Administradores de Fincas de Sevilla (2008)

Tabla 3. Honorarios de Comunidades de Propietarios (Garajes)

Unidades inmobiliarias / Áreas	Económico-Contable	Gestión-Conservación	Secretaría-Asesoría
Hasta 100 uds.	1,50 €/mes	1,50 €/mes	2,00 €/mes
A partir de 101 uds.	1,15 €/mes	1,15 €/mes	1,50 €/mes

Fuente: Colegio de Administradores de Fincas de Sevilla (2008)

Tabla 4. Honorarios por servicios extraordinarios

Concepto	Importe
Si una de las Juntas incluida en el Área de Secretaría-Asesoría se prolonga a partir de las 20,00 h, por hora o fracción.	60,00 €/h
Juntas que excedan las contratadas en el Área de Secretaría-Asesoría	60,00 €/h
Por la redacción y envío de la convocatoria y el Acta que excedan las contratadas	50,00 €/h
Por el desplazamiento a la Comunidad para cualquier Junta	30,00 €/h
Juntas celebradas en sábado, por hora o fracción	80,00 €/h

¹ Las tablas reproducidas han sido extraídas de la página web del Colegio de Administradores de Fincas de Sevilla, dado que las mismas no aparecían entre la documentación ofrecida por el Colegio de Granada. No obstante, y como hemos señalado, se trata de orientaciones similares para todo el ámbito nacional, conforme se desprende de la información facilitada en la página web del Consejo General de Colegios de Administradores de Fincas (<http://www.cgcafe.org/>).

Juntas celebradas en Domingo o Festivo, por hora o fracción	100,00 €/h
Juntas Rectoras, por hora o fracción	80,00 €/h

Fuente: Colegio de Administradores de Fincas de Sevilla (2008)

Tabla 5. Otros honorarios

Cobro domiciliario de los recibos	15 € por cada gestión de cobro
Trámites (inscripción, modificación o renovación) en ficheros informáticos en la Agencia de Protección de datos.	150 € por cada trámite
Obtención de notas simples	8 € por cada nota simple
Lectura de contadores	2 € por cada lectura
Liquidaciones de impuestos estatales, autonómicos y locales	25 € por liquidación
Liquidaciones a la Seguridad Social y pago de nóminas del empleado de la finca.	45 € mensuales por cada empleado de la finca.
Comparecencia en Juzgados y Tribunales por mandato o necesidad de la comunidad	400 €

Fuente: Colegio de Administradores de Fincas de Sevilla (2008)

Al respecto, y en nuestro caso, teniendo en cuenta de que se trata de honorarios orientativos y que hablamos de una profesión liberal, la minuta por el servicio de administración será establecida también en función de la oferta y demanda y el lugar donde se sitúa el negocio.

3.3.3. Distribución

Al tratarse de una empresa de servicios, no existe la actuación del mayorista ni el minorista. En su defecto, contamos con una línea directa entre el proveedor del servicio, es decir, nosotros, y el cliente. No habría ningún intermediario, por lo que hablaríamos de un canal de distribución directo, lo cual podemos representar conforme al Gráfico 9:



Gráfico 9. Canal directo de distribución Empresa / Cliente (Elaboración propia)

Como puede observarse, esa inmediatez en el servicio que presta la empresa al cliente se debe a la ausencia de mayoristas o minoristas. No obstante, podría darse el caso de que existiera la intervención de un agente, que en un momento dado mediara entre la empresa y el cliente final, cuando exista cierta distancia física, pero en nuestro caso, no vamos a utilizar el servicio de ningún agente, por lo que podemos decir que la distribución es totalmente directa.

3.3.4. Promoción

Se trata de una de las herramientas más poderosas del Márketing Mix. Con la promoción se está dando la información que necesitan nuestros clientes actuales y potenciales, y según la calidad que perciban, así será la demanda de nuestros servicios.

La promoción en los servicios se puede realizar a través de cuatro formas tradicionales: publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas. Con estos medios se pretende dar a conocer nuestro producto, sus prestaciones y su calidad.

➤ PUBLICIDAD

Se diseñará un logotipo (véase Ilustración 2) atractivo, fácil de recordar y de asociar, que aparecerá en toda la ropa de nuestros empleados, en nuestra fachada y en los folletos que repartamos por la zona del Parque Tecnológico y alrededores.

Se fijarán carteles por los edificios y empresas de la zona, así como por los principales edificios de la ciudad, donde aparecerá nuestra dirección web y teléfono de contacto.

Se diseñará una página web con toda la información que pueda necesitar el cliente sobre nuestra empresa y nuestros servicios.

➤ VENTA PERSONAL

Consistiría en hacer relaciones personales con los clientes. Adoptar una relación profesional con ellos y crear y mantener una imagen favorable. El trato directo con nuestros clientes y la cercanía harán posible que la venta del servicio se realice de manera más fácil y directa.

➤ RELACIONES PÚBLICAS

Este aspecto estaría ligado a la imagen que se quiera dar al exterior. Las relaciones públicas tratan básicamente de crear y mantener una buena imagen de la empresa, a través de, por ejemplo, organización de eventos donde se dé a conocer. Estas

relaciones públicas deben creer en lo que hacen para poder transmitir. Intentarán aumentar el prestigio de la compañía y mantener la cartera de clientes. En Seringra en principio no habrá personal externo ejerciendo esa labor, ya que consideramos que nosotros mismos podríamos desempeñar ese trabajo. Conocemos el sector y es nuestro negocio, por lo que el interés será el máximo.

➤ PROMOCIÓN DE VENTAS

Esta herramienta está enfocada en proporcionar al cliente algún incentivo o rebaja del precio; en nuestro sector se suelen incluir descuentos en las comunidades que sobrepasen un número de viviendas, o de servicios contratados.

Una de las características que va a diferenciar nuestra empresa de otras similares es precisamente ese sistema de ahorro, haciendo ofertas concretas o por paquetes de servicios contratados. El objetivo es atraer a los clientes, ofreciéndoles un paquete de servicios integrado que les brindará un tiempo de respuesta reducido ante las posibles eventualidades que puedan surgir en el funcionamiento cotidiano de la comunidad de propietarios.

4. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se analizarán todos los procesos y operaciones necesarios para poner en funcionamiento la empresa, como la localización de la misma, los recursos que necesitamos para ponerla en marcha y cómo se prestarán nuestros servicios.

Seringra, como ya venimos comentando desde el principio de este proyecto, se situará en uno de los locales idénticos de aproximadamente 70m² que existen en la Avenida del Conocimiento del Parque Tecnológico de Armilla, en el cual se situarán la mayor parte de nuestros posibles clientes (clientes potenciales).

Este local estará distribuido en dos habitaciones: en una se realizará una separación de espacios a través de un biombo; la otra se habilitará como almacén para los utensilios de mantenimiento, jardinería y limpieza. También dispone de un pequeño cuarto de baño en la parte trasera.

En cuanto a los recursos físicos necesarios, al tratarse de una empresa de servicios, estos no serán muy numerosos o costosos, pero sí indispensables para el correcto desempeño de nuestras funciones.

4.1. RECURSOS MATERIALES

A continuación se citarán, sin presupuestar, los recursos materiales necesarios, tanto mobiliarios como informáticos y de transporte, que se van a necesitar para poder poner en funcionamiento la empresa. Por otro lado, se debe incluir también la publicidad que se va a necesitar antes de la apertura (folletos) y la creación de una página web.

Todo ello se valorará más adelante, en el apartado Plan Financiero (véase más adelante el epígrafe 6).

➤ VEHÍCULOS DE EMPRESA.

Realizaríamos un alquiler con derecho a compra (*renting*) de una furgoneta Iveco Daily modelo S5S12, para poder transportar todo el material mantenimiento que fuera necesario (escaleras, herramientas, etc.)

También se pondrá a disposición de la empresa un vehículo pequeño de mi propiedad para las gestiones administrativas y comerciales.

➤ MOBILIARIO Y EQUIPOS

En este apartado, contaremos con lo necesario para poder realizar un trabajo de oficina, es decir, mobiliario y equipos informáticos que nos van a hacer falta para nuestra actividad.

Se detallará en el Plan Financiero (véase epígrafe 6).

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado, se expondrá la estructura humana que tendrá Seringra y la forma jurídica que adoptará.

Se tratará de una Sociedad Limitada (S.L.), ya que por la forma y estructura que tiene este tipo de sociedad, creemos que es lo que mejor se adapta a nuestras necesidades y principios.

La aportación de los socios será de 3.000 euros cada uno, lo que consideramos una cantidad asumible. Una vez constituida la sociedad el capital se puede invertir y utilizar para poner en marcha el negocio. Otra razón por la nos hemos decidido por una S.L. sería porque el patrimonio personal estaría protegido.

Y por fin, una última razón, pero no desdeñable, es que permite que la entrada de nuevos socios sea sencilla, en caso de que por alguna circunstancia fuera necesario.

5.1. ORGANIGRAMA

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa y humana de una empresa, representada de forma jerárquica.

En nuestra sociedad, esta configuración quedaría de la siguiente manera:

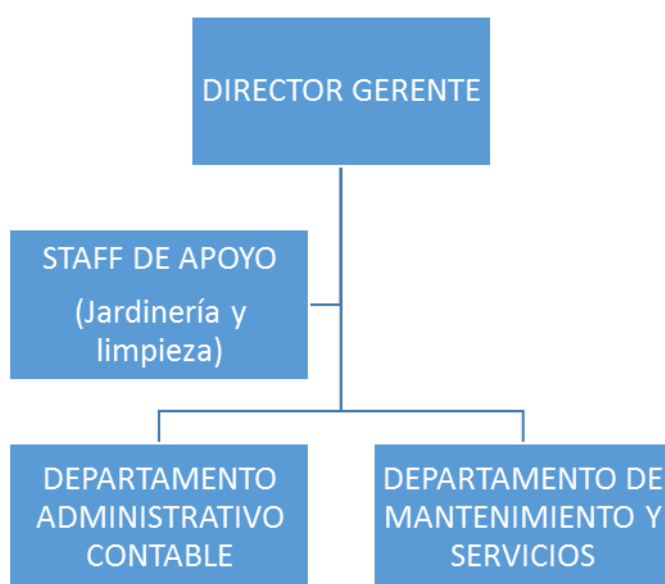


Gráfico 10. Organigrama de Seringra (Elaboración propia)

Pasamos a continuación a desarrollar los elementos de esa configuración recogida en el organigrama precedente:

- **Director Gerente:**

Cargo ocupado por D^a María Teresa Caba, que desarrollará la dirección estratégica del negocio, así como la función comercial y de márketing. Buscará clientes potenciales y reforzará la relación de permanencia con los actuales. (Socia.)

La titulación es la de Graduada en Administración y Dirección de Empresas.

- **Responsable del Departamento Administrativo-Contable:**

Esta función la realizará D. Iván Jiménez Galindo, coordinando las distintas actividades administrativas y fiscales. (Socio.)

Su titulación es la de Administrador de Fincas Colegiado y Diplomado en CC. Empresariales.

- **Responsable del Departamento de Mantenimiento y Servicios:**

D. Borja Maldonado Sánchez, persona de confianza, electricista y fontanero de profesión con gran experiencia en el sector, será el encargado de supervisar y dirigir el trabajo del jardinero y el fontanero-electricista, así como de apoyar en momentos puntuales dichas labores. (socio)

- **Jardinero y fontanero electricista:**

En un principio, se contratarán empresas externas de jardinería y limpieza. En concreto, y tras un sondeo del mercado y comparando los precios de estos servicios, optaremos por la empresa Grupema S.A para los servicios de jardinería y por Jumadi S.A para los de limpieza.

6. PLAN FINANCIERO

En este apartado se debe recoger toda la información de carácter económico referente a este trabajo, así como su viabilidad. En definitiva, consistirá en comprobar si el proyecto reúne las condiciones necesarias de solvencia, rentabilidad y liquidez para poder llevarlo a cabo.

6.1. PLAN DE INVERSIONES

El plan de empresa se llevará a cabo a partir de enero del año 2017. La actividad se desarrollará en un local comercial en régimen de alquiler situado en Avenida del Conocimiento s/n, Armilla (Granada).

La inversión en inmovilizado está formada por el mobiliario, equipos y aplicaciones informáticas. Se amortizarán linealmente en función de su vida útil según se indica en la tabla que se adjunta (Tabla 6). Además, se procede al análisis de otras cuestiones relacionadas, como es la Amortización Acumulada a cinco años (Tabla 7) y la relación de los bienes del Inmovilizado adquiridos por la empresa (Tabla 8).

Tabla 6. Plan de inversiones

INVERSIÓN EN INMOVILIZADO	Precio adquisición	Vida útil	Amortización
Mobiliario	3.635,00 €	10	363,50 €
Equipos proceso información	2.588,00 €	5	517,60€
Aplicaciones informáticas	1.025,00 €	5	205,00 €
Total inmovilizado	7.248,00 €		

Elaboración propia








Tabla 7.**Tabla 7. Amortización Acumulada de inmovilizado material e intangible**

A A INMOVILIZADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AA MOBILIARIO	363,50 €	727,00 €	1.090,50 €	1.454,00 €	1.817,50 €
AA EQUIPOS PROCESO INFORMÁTICOS	517,60 €	1.035,20 €	1.552,80 €	2.070,40 €	2.588,00 €
AA APLICACIONES INFORMÁTICAS	205,00 €	410,00 €	615,00 €	820,00 €	1.025,00 €

Elaboración propia

Tabla 8. Relación de inmovilizados adquiridos por la empresa

DENOMINACIÓN	Proveedor	Cantidad	
	Mesa de despacho y silla	Ofimueble	2
	Mesa de Juntas con 5 sillas	Ofimueble	1

	Ordenador de sobremesa	E-Bay	2
	Ordenador portátil	E-Bay	2
	Fotocopiadora Ricoh MPC2503ZPS color (alquiler)	Ricoh	1
	Mampara-Biombo	Ofimueble	1
	Estantería	Ofimueble	1
	Teléfono-Centralita	E-Bay	1
	Archivador	E-Bay	1

Elaboración propia

6.2. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación propia está formada por las aportaciones realizadas por los dos socios fundadores, por un importe total de 6.000 euros.

Para financiar la adquisición de inmovilizado la empresa obtiene un préstamo de 10.000 euros de la entidad ING Direct, interés 5.8% TAE.

La financiación ajena está compuesta por un préstamo concedido por el banco ING Direct a devolver mediante cuotas mensuales durante 5 años, sin que existan periodos de carencia. Los datos referidos al mismo se detallan en la Tabla 9.

Tabla 9. Cuadro de amortización de préstamo sistema francés

Período	Cuota anual	Intereses	Amortización	Deuda pendiente
01/01/2017				10.000,00 €
31/12/2017	2.361,06 €	580,00 €	1.781,06 €	8.218,94 €
31/12/2018	2.361,06 €	476,70 €	1.884,36 €	6.334,57 €
31/12/2019	2.361,06 €	367,41 €	1.993,66 €	4.340,92 €
31/12/2020	2.361,06 €	251,77 €	2.109,29 €	2.231,63 €
31/12/2021	2.361,06 €	129,43 €	2.231,63 €	0,00 €

Elaboración propia

6.3. PLAN DE INGRESOS

La estimación de ventas para el primer año se ha realizado en base a las tarifas aplicadas según el tipo de comunidad o empresa existente en nuestra zona de actuación (Parque Tecnológico de la Salud) y al número de propietarios existentes en ellas, es decir, urbanizaciones pequeñas y empresas con o sin jardín, y urbanizaciones medianas y empresas con o sin jardín (Tabla 10). Se estima una cuota de mercado del 37% para el primer año y se prevé que puede aumentar el número de clientes un 5% durante los siguientes ejercicios (Tabla 11), teniendo en cuenta el esfuerzo en publicidad que vamos a llevar a cabo y la buena imagen que pretendemos transmitir.

Tabla 10. Tarifas según estudio de todo el mercado de la zona

ESTUDIO DE MERCADO	Clientes	I. Unitario	Nº Propietarios	TOTAL INGRESOS	ANUAL
Edificios sin jardín	6	300,00 €		1.800,00 €	21.600,00 €
Edificios con jardín	2	440,00 €		880,00 €	10.560,00 €
Urb. grande sin jardín	3	6,00 €	250	4.500,00 €	54.000,00 €
Urb. grande con jardín	2	8,00 €	250	4.000,00 €	48.000,00 €
Urb. pequeña sin jardín	5	6,00 €	200	6.000,00 €	72.000,00 €
Urb. pequeña con jardín	3	8,00 €	200	4.800,00 €	57.600,00 €
TOTAL				21.980,00 €	263.760,00 €

Elaboración propia

Tabla 11. Incremento esperado de ventas

VENTAS PREVISIONALES	I. MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Edificios sin jardín	666,00 €	7.992,00 €	8.391,60 €	8.811,18 €	9.251,74 €
Edificios con jardín	325,60 €	3.907,20 €	4.102,56 €	4.307,69 €	4.523,07 €
Urb. grande sin jardín	1.665,00 €	19.980,00 €	20.979,00 €	22.027,95 €	23.129,35 €
Urb. grande con jardín	1.480,00 €	17.760,00 €	18.648,00 €	19.580,40 €	20.559,42 €
Urb. pequeña sin jardín	2.220,00 €	26.640,00 €	27.972,00 €	29.370,60 €	30.839,13 €
Urb. pequeña con jardín	1.776,00 €	21.312,00 €	22.377,60 €	23.496,48 €	24.671,30 €
TOTAL	8.132,60 €	97.591,20 €	102.470,76 €	107.594,30 €	112.974,01 €

Elaboración propia

6.4. PLAN DE GASTOS

Para la descripción del plan de gastos, incluimos a continuación la Tabla 12, donde se recogen las partidas destinadas a costes fijos, desglosándolas mensualmente y calculando el total conforme al número de meses en que se aplican dichos costes.

Tabla 12. Resumen de costes fijos

COSTES FIJOS	I. MENSUAL	MESES	I. ANUAL	% S/ TOTAL
Alquiler local	450,00€	12	5.400,00 €	5,57%
Renting furgoneta	410,00 €	12	4.920,00 €	5,08%
Línea internet	50,00 €	12	600,00 €	0,62%
Nómina mantenimiento	1.500,00 €	14	21.000,00 €	21,68%
Seguros sociales	270,00 €	12	3.240,00 €	3,34%
Jardinería y limpieza	900,00 €	12	10.800,00 €	11,15%
Nómina socio 1	1.500,00 €	14	21.000,00 €	21,68%
Nómina socio 2	1.500,00 €	14	21.000,00 €	21,68%
Publicidad	180,00 €	12	180,00 €	0,19%
Mantenimiento página web	20,00 €	12	240,00 €	0,25%
Material de oficina	200,00 €	12	2.400,00 €	2,48%
Suministros	70,00 €	6	420,00 €	0,43%
Autónomos	316,33 €	12	3.795,96 €	3,92%
Intereses deudas a L/P	48,33 €	12	580,00 €	0,60%
Primas de seguros	16,67 €	12	200,00 €	0,21%
Amortizaciones	90,51 €	12	1.086,10 €	1,12%
TOTAL	7.431,33 €		96.862,06 €	100,00%

Elaboración propia

Dentro de la estructura de costes fijos destacan los costes salariales que representan el 72,3% del total. En esta cifra se incluyen los salarios, las cotizaciones a la seguridad social del empleado y las cotizaciones de los administradores al régimen especial de trabajadores autónomos. Los costes de la actividad de jardinería subcontratada suponen el 11,15% del total.

Se estima un crecimiento para los siguientes ejercicios de un 2% anual, el correspondiente al crecimiento de la inflación. Las amortizaciones y el contrato de renting se mantienen constantes durante todos los periodos.

6.5. CUENTA DE RESULTADOS A 4 AÑOS

Para el análisis de la Cuenta de Resultados a 4 años, presentamos la Tabla 13, en la que se procede a la exposición de las previsiones, teniendo en cuenta para ello que la actividad de la empresa comienza en enero, los contratos con los clientes ya se habrían formalizado para esa fecha. La plantilla se ha considerado desde el principio a jornada completa.

Tabla 13. Cuenta de resultado previsional a cuatro años

CUENTA DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas netas	97.591,20 €	102.470,76 €	107.594,30 €	112.974,01 €
Gastos de explotación				
A. Inmovilizado Intangible	205,00 €	205,00 €	205,00 €	205,00 €
A. Inmovilizado Material	881,10 €	881,10 €	881,10 €	881,10 €
Material oficina	2.400,00 €	2.448,00 €	2.496,96 €	2.546,90 €
Arrendamientos	5.400,00 €	5.508,00 €	5.618,16 €	5.730,52 €
Primas de seguros	200,00 €	204,00 €	208,08 €	212,24 €
Publicidad	180,00 €	183,60 €	187,27 €	191,02 €
Renting furgoneta	4.920,00 €	4.920,00 €	4.920,00 €	4.920,00 €
Suministros	420,00 €	428,40 €	436,97 €	445,71 €
Línea internet	600,00 €	612,00 €	624,24 €	636,72 €
Página web	240,00 €	244,80 €	249,70 €	254,69 €
Jardinería	10.800,00 €	11.016,00 €	11.236,32 €	11.461,05 €
Sueldos y salarios	63.000,00 €	64.260,00 €	65.545,20 €	66.856,10 €
Seguridad social	7.035,96 €	7.176,68 €	7.320,21 €	7.466,62 €
Total gastos de explotación	96.282,06 €	98.087,58 €	99.929,21 €	101.807,67 €

BAIL	1.309,14 €	4.383,18 €	7.665,09 €	11.166,34 €
Intereses	580,00 €	476,70 €	367,41 €	251,77 €
BAI	729,14 €	3.906,48 €	7.297,68 €	10.914,57 €
Imp. Sociedades 15%	109,37 €	585,97 €	1.094,65 €	1.637,19 €
BENEFICIO NETO	619,77 €	3.320,51 €	6.203,03 €	9.277,38 €

Elaboración propia

Como se puede observar en la referida Tabla 13, el margen del primer ejercicio es positivo y asciende a 619,77 euros. La cifra de ventas previsional cubre la totalidad de gastos de explotación y financieros.

La cuenta de resultados previsional para los próximos cuatro años indica un crecimiento de las ventas esperado sobre el año anterior del 5% constante.

Para los costes se estima un incremento del 2% anual, según previsiones de crecimiento del IPC, salvo aquellos gastos que no se ven afectados por el efecto de la inflación.

La tasa impositiva será del 15% por término medio. El beneficio se destinará en primer lugar a cubrir los resultados negativos y el resto se destinará íntegramente a reservas.

6.6. PLAN DE TESORERÍA

La empresa inicia la actividad con una tesorería de 16.000 euros correspondiente a la aportación de los socios y al préstamo obtenido. Una vez realizadas las inversiones iniciales la tesorería aumenta y se mantiene constante debido a la estabilidad en los contratos que realizamos. Al final del primer año asciende a 13.376,18 euros, como puede observarse en la Tabla 14, donde se desglosan las correspondientes previsiones.

En las tablas siguientes (Tablas 15, 16 y 17) se recogen las previsiones de Cash Flow para los años 2, 3 y 4, respectivamente.

Tabla 14. Cash Flow Previsional año 1

	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
SALDO INICIAL		9.120,54 €	10.539,09 €	11.957,63 €
COBROS				
Aportación inicial	6.000,00 €			
Préstamo a L/P	10.000,00 €			
Ingresos edificios sin jardín	1.998,00 €	1.998,00 €	1.998,00 €	1.998,00 €
Ingresos edificios con jardín	976,80 €	976,80 €	976,80 €	976,80 €
Ingresos urb. grande sin jardín	4.995,00 €	4.995,00 €	4.995,00 €	4.995,00 €
Ingresos urb. grande con jardín	4.440,00 €	4.440,00 €	4.440,00 €	4.440,00 €
Ingresos urb. pequeña sin jardín	6.660,00 €	6.660,00 €	6.660,00 €	6.660,00 €
Ingresos urb. pequeña con jardín	5.328,00 €	5.328,00 €	5.328,00 €	5.328,00 €
TOTAL COBROS	40.397,80 €	24.397,80 €	24.397,80 €	24.397,80 €
PAGOS				
Inversiones Inmovilizado	7.248,00 €			
Material oficina	600,00 €			
Fianzas	450,00 €			
Alquileres	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €	1.350,00 €
Primas de seguros	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Sueldos y salarios	15.750,00 €	15.750,00 €	15.750,00 €	15.750,00 €
Seguridad social	948,99 €	948,99 €	948,99 €	948,99 €
Renting furgoneta	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €
Márketing	45,00 €	45,00 €	45,00 €	45,00 €
Suministros	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €
Línea internet	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Página web	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €

Jardinería	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €	2.700,00 €
Amortización préstamos L/P	445,27 €	445,27 €	445,27 €	445,27 €
Intereses préstamos L/P	145,00 €	145,00 €	145,00 €	145,00 €
TOTAL PAGOS	31.277,26 €	22.979,26 €	22.979,26 €	22.979,26 €
SALDO FINAL	9.120,54 €	10.539,09 €	11.957,63 €	13.376,18 €

Elaboración propia

Tabla 15. Cash Flow Previsional año 2

	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
SALDO INICIAL	13.376,18 €	624,05 €	1.452,11 €	2.280,16 €
COBROS				
Ingresos edificios sin jardín	2.097,90 €	2.097,90 €	2.097,90 €	2.097,90 €
Ingresos edificios con jardín	1.025,64 €	1.025,64 €	1.025,64 €	1.025,64 €
Ingresos urb. grande sin jardín	5.244,75 €	5.244,75 €	5.244,75 €	5.244,75 €
Ingresos urb. grande con jardín	4.662,00 €	4.662,00 €	4.662,00 €	4.662,00 €
Ingresos urb. pequeña sin jardín	6.993,00 €	6.993,00 €	6.993,00 €	6.993,00 €
Ingresos urb. pequeña con jardín	5.594,40	5.594,40	5.594,40	5.594,40
TOTAL COBROS	25.617,69 €	25.617,69 €	25.617,69 €	25.617,69 €
PAGOS				
Inversiones Inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Material oficina	612,00 €	612,00 €	612,00 €	612,00 €
Alquileres	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €	1.377,00 €
Primas de seguros	204,00 €			
Publicidad	45,90 €	45,90 €	45,90 €	45,90 €
Renting furgoneta	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €
Suministros	107,10 €	107,10 €	107,10 €	107,10 €

Línea internet	153,00 €	153,00 €	153,00 €	153,00 €
Página web	61,20 €	61,20 €	61,20 €	61,20 €
Jardinería	2.754,00 €	2.754,00 €	2.754,00 €	2.754,00 €
Sueldos y salarios	16.065,00 €	16.065,00 €	16.065,00 €	16.065,00 €
Seguridad Social	1.794,17 €	1.794,17 €	1.794,17 €	1.794,17 €
Amortización préstamos L/P	471,09 €	471,09 €	471,09 €	471,09 €
Intereses préstamos L/P	119,17 €	119,17 €	119,17 €	119,17 €
TOTAL PAGOS	24.993,64 €	24.789,64 €	24.789,64 €	24.789,64 €
SALDO FINAL	624,05 €	1.452,11 €	2.280,16 €	3.108,22 €

Elaboración propia

Tabla 16. Cash Flow Previsional año 3

	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
SALDO INICIAL	3.108,22 €	1.441,47 €	3.091,02 €	4.740,58 €
COBROS				
Ingresos edificios sin jardín	2.202,80 €	2.202,80 €	2.202,80 €	2.202,80 €
Ingresos edificios con jardín	1.076,92 €	1.076,92 €	1.076,92 €	1.076,92 €
Ingresos urb. grande sin jardín	5.506,99 €	5.506,99 €	5.506,99 €	5.506,99 €
Ingresos urb. grande con jardín	4.895,10 €	4.895,10 €	4.895,10 €	4.895,10 €
Ingresos urb. pequeña sin jardín	7.342,65 €	7.342,65 €	7.342,65 €	7.342,65 €
Ingresos urb. pequeña con jardín	5.874,12 €	5.874,12 €	5.874,12 €	5.874,12 €
TOTAL COBROS	26.898,57 €	26.898,57 €	26.898,57 €	26.898,57 €
PAGOS				
Inversiones Inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Material oficina	624,24 €	624,24 €	624,24 €	624,24 €
Alquileres	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €	1.404,54 €

Primas de seguros	208,08 €			
Publicidad	46,82 €	46,82 €	46,82 €	46,82 €
Renting furgoneta	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €
Suministros	109,24 €	109,24 €	109,24 €	109,24 €
Línea internet	156,06 €	156,06 €	156,06 €	156,06 €
Página web	62,42 €	62,42 €	62,42 €	62,42 €
Jardinería	2.809,08 €	2.809,08 €	2.809,08 €	2.809,08 €
Sueldos y salarios	16.386,30 €	16.386,30 €	16.386,30 €	16.386,30 €
Seguridad Social	1.830,05 €	1.830,05 €	1.830,05 €	1.830,05 €
Amortización préstamos L/P	498,41 €	498,41 €	498,41 €	498,41 €
Intereses préstamos L/P	91,85 €	91,85 €	91,85 €	91,85 €
TOTAL PAGOS	25.457,10 €	25.249,02 €	25.249,02 €	25.249,02 €
SALDO FINAL	1.441,47 €	3.091,02 €	4.740,58 €	6.390,13 €

Elaboración propia

Tabla 17. Cash Flow Previsional año 4

	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
SALDO INICIAL	6.390,13 €	2.313,66 €	4.839,57 €	7.365,47 €
COBROS				
Ingresos edificios sin jardín	2.312,93 €	2.312,93 €	2.312,93 €	2.312,93 €
Ingresos edificios con jardín	1.130,77 €	1.130,77 €	1.130,77 €	1.130,77 €
Ingresos urb. grande sin jardín	5.782,34 €	5.782,34 €	5.782,34 €	5.782,34 €
Ingresos urb. grande con jardín	5.139,86 €	5.139,86 €	5.139,86 €	5.139,86 €
Ingresos urb. pequeña sin jardín	7.709,78 €	7.709,78 €	7.709,78 €	7.709,78 €
Ingresos urb. pequeña con jardín	6.167,83 €	6.167,83 €	6.167,83 €	6.167,83 €
TOTAL COBROS	28.243,50 €	28.243,50 €	28.243,50 €	28.243,50 €

PAGOS				
Inversiones Inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Material oficina	636,72 €	636,72 €	636,72 €	636,72 €
Alquileres	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €	1.432,63 €
Primas de seguros	212,24 €			
Publicidad	47,75 €	47,75 €	47,75 €	47,75 €
Renting furgoneta	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €	1.230,00 €
Suministros	111,43 €	111,43 €	111,43 €	111,43 €
Línea internet	159,18 €	159,18 €	159,18 €	159,18 €
Página web	63,67 €	63,67 €	63,67 €	63,67 €
Jardinería	2.865,26 €	2.865,26 €	2.865,26 €	2.865,26 €
Sueldos y salarios	16.714,03 €	16.714,03 €	16.714,03 €	16.714,03 €
Seguridad Social	1.866,65 €	1.866,65 €	1.866,65 €	1.866,65 €
Amortización préstamos L/P	527,32 €	527,32 €	527,32 €	527,32 €
Intereses préstamos L/P	62,94 €	62,94 €	62,94 €	62,94 €
TOTAL PAGOS	25.929,84 €	25.717,60 €	25.717,60 €	25.717,60 €
SALDO FINAL	2.313,66 €	4.839,57 €	7.365,47 €	9.891,38 €

Elaboración propia

6.7. BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES A 4 AÑOS

La empresa comienza su actividad el 1 de enero de 2017, pudiendo quedar expresados los datos correspondientes al balance inicial en la siguiente tabla (Tabla 18).

Tabla 18. Balances de situación previsionales

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO NO CORRIENTE	7.698,00 €	6.611,90 €	5.525,80 €	860,00 €	3.353,60 €
Inmovilizado Intangible	1.025,00 €	820,00 €	615,00 €	410,00 €	205,00 €
Aplicaciones informáticas	1.025,00 €	1.025,00 €	1.025,00 €	1.025,00 €	1.025,00 €
AA inmovilizado intangible		-205,00 €	-410,00 €	-615,00 €	-820,00 €
Inmovilizado Material	6.223,00 €	5.341,90 €	4.460,80 €		2.698,60 €
Mobiliario	3.635,00 €	3.635,00 €	3.635,00 €	3.635,00 €	3.635,00 €
Equipos Informáticos	2.588,00 €	2.588,00 €	2.588,00 €	2.588,00 €	2.588,00 €
AA inmovilizado material		-881,10 €	-1.762,20 €	-2.643,30 €	-3.524,40 €
Inversiones Financieras L/P	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Inversiones Financieras IP					
Fianzas constituidas L/P	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
ACTIVO CORRIENTE	8.302,00 €	13.376,18 €	11.335,03 €	20.718,88 €	25.935,91 €
Deudores			8.226,81 €	14.328,75 €	16.044,53 €
Banco c/c	8.302,00 €	13.376,18 €	3.108,22 €	6.390,13 €	9.891,38 €
TOTAL ACTIVO	16.000,00 €	19.988,08 €	16.860,83 €	21.578,88 €	29.289,51 €
PATRIMONIO NETO	6.000,00 €	6.619,77 €	9.940,28 €	16.143,31 €	25.420,69 €
Capital social	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Rdo. ejercicio		619,77 €	3.320,51 €	6.203,03 €	9.277,38 €
Reservas legales			619,77 €	3.940,28 €	10.143,31 €
PASIVO NO CORRIENTE	8.218,94 €	6.334,57 €	4.340,92 €	2.231,63 €	0,00 €
Deudas a L/P entidades crédito	8.218,94 €	6.334,57 €	4.340,92 €	2.231,63 €	0,00 €
PASIVO CORRIENTE	1.781,06 €	7.033,73 €	2.579,63 €	3.203,94 €	3.868,81 €
Deudas a C/P entidades crédito	1.781,06 €	1.884,36 €	1.993,66 €	2.109,29 €	2.231,63 €
Acreedores		5.149,37 €	585,97 €	1.094,65 €	1.637,19 €
TOTAL PASIVO	16.000,00 €	19.988,08 €	16.860,83 €	21.578,88 €	29.289,51 €

Elaboración propia

Con respecto al comentario de la tabla, podemos hacer el siguiente desglose:

- **Estructura Económica:**

INMOVILIZADO MATERIAL compuesto por el mobiliario y los equipos para procesos de información que representan el 80.83% del Activo no Corriente, se amortiza de manera constante en función de su vida útil. La cuota de amortización anual asciende a 881,10 euros.

INMOVILIZADO INTANGIBLE representa 13.32% con respecto a Activo no Corriente, se amortiza linealmente siendo la vida útil de 5 años. La cuota de amortización anual asciende a 205,00 euros.

INMOVILIZADO FINANCIERO representa el 5.85% del Activo no Corriente y hace referencia a la fianza constituida por el alquiler del local.

- **Estructura Financiera:**

Los FONDOS PROPIOS ascienden a 6.000 euros que corresponde a la aportación inicial realizada por los socios fundadores. La empresa presenta resultados positivos desde el primer ejercicio, el resultado se destinará íntegramente a reservas.

El PASIVO no corriente y corriente está formado por un único préstamo concedido por el banco ING Direct por importe de 10.000 euros, y se encuentra reclasificado en la parte correspondiente al corto plazo. El tipo de interés es del 5.8%.

6.8. RATIOS E ÍNDICES DE VALORACIÓN PREVISIONALES

En la siguiente tabla (Tabla 19) se desglosan los índices correspondientes para la valoración previsional de los ratios financieros y económicos de la empresa.

Tabla 19. Ratios financieros y económicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ratios financieros				
Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	7,51	1,61	8,03	8,10
Solvencia (Activo total / Exigible total)	1,50	2,44	3,97	7,57
Ratios económicos				
Margen (BAII / Ventas)%	1,34	4,28	7,12	9,88
Rentabilidad económica ROI (BAII / Activo total)%	6,55	26,00	35,52	38,12
Rentabilidad financiera (Beneficio Neto / Recursos propios)%	9,36	33,40	38,42	36,50
Nivel de endeudamiento (Recursos ajenos / Pasivo Total)	0,67	0,41	0,25	0,13

Elaboración propia

Respecto a la anterior tabla, conviene añadir los siguientes comentarios y aclaraciones:

- El RATIO DE LIQUIDEZ se obtiene de dividir el Activo Circulante entre el Pasivo Corriente, e indica si la empresa está equilibrada en cuanto a la financiación de los activos. La empresa presenta recursos ociosos en todos los ejercicios. Deberían estar invertidos en activos financieros. Si el índice oscila entre el 1.1 y 1.6, la liquidez es aceptable (Fernández, 2008)
- El MARGEN se obtiene dividiendo el Beneficio antes de intereses e impuestos entre las ventas realizadas durante el periodo considerado. Expresa la productividad de las ventas para generar beneficios (Pérez-Carballo, 2008). En nuestro caso, el margen es positivo y crece durante los periodos analizados.
- La RENTABILIDAD ECONÓMICA se obtiene dividiendo el Beneficio antes de intereses e impuestos entre el Activo Total y mide la rentabilidad obtenida sobre los activos. La rentabilidad económica es positiva, siendo del 6,55% el primer año, en nuestro caso, hasta alcanzar el 38,12% en el último ejercicio de nuestra previsión.
- La RENTABILIDAD FINANCIERA o ROE se obtiene de dividir el beneficio del ejercicio entre los recursos propios, sin incluir aquel. Como se observa en la Tabla 19, la rentabilidad financiera del primer año se sitúa por debajo del 10%, siendo este el valor mínimo aceptable para la inversión, según indica Fernández (2008). La rentabilidad se sitúa en por encima del 33% en el resto de los ejercicios.

- El RATIO NIVEL DE ENDEUDAMIENTO indica dependencia de la empresa con respecto a la financiación ajena. En el caso de nuestra empresa, en el primer ejercicio presenta un endeudamiento de 0.67 superior al adecuado. En los ejercicios siguientes el nivel de endeudamiento disminuye a medida que se devuelve el préstamo recibido, situándose en niveles adecuados.

6.9. EVALUACIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Dos de las herramientas más usadas a la hora de calcular la viabilidad de un proyecto empresarial son el VAN (Valor actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Ambos parámetros estiman los flujos de caja para poder deducir a través de sus ratios la viabilidad o no del negocio.

- El primer paso será calcular el **VAN** y para ello partimos de una inversión de 16000 euros (en negativo) a los que descontamos los flujos de caja que se generan en los 4 ejercicios analizados.

$$\text{VAN} = - I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t}$$

Donde:

V_t representa los flujos en cada periodo. (9891,38)

I₀ es el valor del desembolso de la inversión. (16000)

n es el número de periodos considerados (4 años)

k es el coste del capital utilizado. 13%

VAN= 8766,76

Si el VAN es mayor que cero se realiza la inversión.

- El siguiente paso será calcular la **TIR**. Para ello, lo primero será igualar el VAN a cero. Luego despejaríamos por aproximación e interpolando nos da la TIR.

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+TIR)^j}$$

TIR= 40,20 que es = r

La conclusión es que, como el coste de capital $k = 13\%$ y r es mayor que k , se aceptaría el proyecto.

7. CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado en este trabajo, podemos expresar nuestras conclusiones en los siguientes términos:

1. Tras la crisis que hemos venido sufriendo y la lenta recuperación económica y financiera del país, la creación de nuevas empresas es más compleja, pero es posible concluir, después del análisis del macroentorno, que no se pone de manifiesto ninguna causa evidente que haga peligrar este proyecto.
2. Un factor positivo y principal de oportunidad de negocio ha sido la creación de una nueva zona de viviendas y empresas donde aún no existe una competencia directa.
3. Pensamos que, a diferencia de muchas empresas de la competencia, nuestros precios son competitivos y se ajustan a cada tipo de cliente.
4. Una vez realizado el estudio financiero y la viabilidad del proyecto, podemos prever que este sería aceptado, ya que el coste de capital es menor que la tasa interna de rentabilidad.
5. La empresa arroja resultados positivos desde el primer año de funcionamiento, con un incremento anual del 5%, siempre y cuando se realice de manera eficiente la captación de nuevos clientes, por lo que, en principio, podría subsistir.

8. LIMITACIONES

Un factor que se debe tener en cuenta desde el primer momento es la actitud realista, no pesimista, del éxito de cualquier comienzo empresarial.

Se ha previsto que los primeros ingresos que obtenga la empresa sean a través de una cuota del mercado del 37%, pero podría ocurrir que ese porcentaje fuese menor, por lo que daría pérdidas el primer año. Contamos con esa posibilidad y con un plan de actuación, y es que nuestro endeudamiento inicial no es muy elevado, por lo que podría ser viable aumentar el préstamo o incluso las aportaciones de los socios para paliar ese déficit.

Por otro lado, somos conscientes de la rivalidad de la competencia, sobre todo de aquellas empresas con renombre y prestigio en Granada que estarán interesadas en captar nuevos clientes en nuestra zona de actuación. Por ello, debemos prestar atención a los movimientos que realicen y anticiparnos a sus campañas de publicidad y márketing, intentando ser más atractivos y competitivos que cualquiera de ellos.

Para finalizar, entendemos que sería necesario aportar un valor añadido a nuestro negocio, implando un sistema de calidad conforme a la ISO 9001:2008, que, además de dar imagen, ayudaría a nuestra gestión interna de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5 Fuerzas de Porter (s.f.). *Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Colegio de Administradores de Fincas de Sevilla (2008). *Honorarios orientativos*. Recuperado el 18 de abril de 2016 de <http://www.cafsevilla.com/honorarios-orientativos.php>

Debitoor (s.f.). *Glosario de contabilidad. Definición de Márketing Mix*. Recuperado el 17 de febrero de 2016 de <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>

Expansión (s.f.). *Datosmacro*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Fernández, P. (2008). *201 Errores en Valoración de Empresas*. Editorial Deusto: Barcelona.

Fundación PTS (s.f.). *PTS Granada. Infraestructuras*. Recuperado el 9 de marzo de 2016 de http://www.ptsgranada.com/pts_granada/infraestructuras/

Idealista/News (2014). *La situación real del mercado inmobiliario español en 9 reveladores gráficos*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 de <http://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2014/11/24/732905-la-situacion-real-del-mercado-inmobiliario-espanol-en-9-reveladores-graficos>

Idealista/News (2016). *La vivienda cuadruplica la rentabilidad de los productos de inversión más seguros*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2016/04/26/741894-la-vivienda-multiplica-por-cuatro-la-rentabilidad-de-los-productos-de-inversion-mas>

Ilustre Colegio de Administradores de Fincas de Granada (s.f.). *Servicios. Administradores Colegiados*. Recuperado el 13 de enero de 2016 de <http://www.cafgranada.es/Documentos/AdministradoresColegiados.html>

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (s.f.). *Fichas Municipales. Provincia de Granada*. Recuperado el 20 de febrero de 2016 de <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/htm/sm18087.htm>

- Instituto Nacional de Estadística (2009). *Índice de Precios de Vivienda. Metodología*. Recuperado el 10 de enero de 2016 en <http://www.ine.es/daco/daco42/ipv/metodologia.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística (2014). *Proyección de la Población de España 2014–2064*. (Nota de prensa). Recuperado el 10 de enero de 2016 de <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>.
- Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre *propiedad horizontal*. Boletín Oficial del Estado, 176, de 23 de julio de 1960.
- Ley 8/1999, de 6 de abril, de *reforma de la Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre Propiedad Horizontal*. Boletín Oficial del Estado, 84, de 8 de abril de 1999.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de *Protección de Datos de Carácter Personal*. Boletín Oficial del Estado, 298, de 14 de diciembre de 1999 .
- Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2008). *Planificación y control de la estrategia*. Andavira: Santiago de Compostela.
- Rankia España (2012). *Evolución del precio de la vivienda en España*. Recuperado el 18 de febrero de 2016 de <http://www.rankia.com/blog/optinver/1579412-evolucion-precio-vivienda-espana>
- Rodríguez, M. (2013). *Marketing Mix*. (SlideShare). Recuperado el 20 de enero de 2016 de <http://es.slideshare.net/marciaroderiguezderoa/marketing-mix-producto>
- Vergés, R. (2012). “Estadísticas de vivienda libre en España. 1987-2011. Series operativas de compraventas y precios”. *Estadística Española*, 54 (179), pp. 357-420.