



**Universidad  
Zaragoza**

## CREACIÓN DE NEGOCIO

Administración de Comunidades

Trabajo Fin de Grado de ADE

AUTORA:

Virginia Trujillo Carcelero

DIRECTORA:

Patricia Bachiller Baroja

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Año 2015



Facultad de  
Economía y Empresa  
**Universidad** Zaragoza

# ÍNDICE

<b>1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>3</b>
1.1 Información general del proyecto .....	3
1.2 Objetivos .....	4
1.3 Datos básicos del proyecto .....	5
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO Y ENTORNO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA. 6</b>	
2.1 Análisis del entorno .....	6
2.2 Análisis del sector .....	9
2.3 Análisis estratégico del sector .....	10
2.4 Análisis DAFO .....	16
2.5 Análisis de costes .....	17
2.6 Análisis del Mercado – Zona de expansión .....	18
<b>3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA .....</b>	<b>20</b>
3.1 Definición del servicio que realizará la empresa .....	20
3.2 Factores claves del éxito .....	20
<b>4. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO .....</b>	<b>22</b>
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio .....	22
4.2 Niveles de tecnología aplicados en los procesos .....	22
<b>5. LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO .....</b>	<b>24</b>
5.1 Acciones de promoción .....	24
5.2 Determinación del precio de venta .....	25
5.3 Política de cobros y pagos .....	26
<b>6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>27</b>
6.1 Inversión Inicial y fondo de Maniobra del proyecto .....	27
6.2 Financiación .....	30
6.3 Política de amortización .....	31
6.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales .....	31
6.5 Descripción de los costes .....	34
6.6 Cuenta de resultado previsionales .....	35
6.7 Previsiones de tesorería .....	37
6.8 Balance de situación previsional .....	38
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>40</b>
7.1 Cálculo de los Flujo de caja .....	40
7.2 Rentabilidad del proyecto .....	40
<b>8. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO .....</b>	<b>42</b>
8.1 Pay-back o Periodo de retorno .....	42

8.2	Valor actual neto (VAN) .....	42
8.3	Tasa interna de rentabilidad (TIR) .....	43
9.	ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO .....	45
9.1	Forma jurídica.....	45
9.2	Protección Jurídica .....	45
9.3	Medidas de prevención de riesgos laborales .....	45
10.	PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE PUESTA EN MARCHA .....	46
11.	CONCLUSIONES.....	47
	BIBLIOGRAFIA .....	49

## 1. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO

---

### 1.1 Información general del proyecto

---

Después de un tiempo reflexionando sobre la decisión del tema de mi proyecto, he decidido enfocarlo en la puesta en marcha de una Administración de Fincas ya que hace un tiempo me planteé el entrar en este pequeño mundo.

Tras finalizar la Diplomatura de Empresariales, comencé a dar mis primeros pasos en el mundo laboral. La suerte, o simplemente el destino, me dio la oportunidad de poder conocer el sector y adentrarme en este maravilloso mundo de las comunidades. Los meses en los que estuve trabajando aprendí muchísimo, pero me quedaron muchos aspectos pendientes. Por ello, que mejor manera para ampliar conocimientos en este sector que adentrarme en él realizando un estudio en profundidad. Seguramente me pueda ser útil algún día.

*Trufincas S.L.* estará compuesta por un equipo profesional multidisciplinar y se dedicará solo y exclusivamente a gestionar comunidades de propietarios.

La principal motivación de *Trufincas S.L.* es la de poder prestar un servicio rápido y de calidad a todos los propietarios de una comunidad.

En el sector de las administraciones de fincas, una persona ajena a una comunidad de vecinos es la encargada y responsable de la gestión y administración de las tareas de la finca; así como de mediar en las inevitables diferencias que puedan surgir entre los propietarios. La Legislación Básica de Comunidades de Propietarios por la cual se basan todos los administradores de fincas y con la que vamos a trabajar a lo largo de todo el proyecto es:

- Ley Propiedad Horizontal 49/1960 de 21 de julio publicada en el BOE del 23 de julio de 1960.

La ventaja competitiva de *Trufincas S.L.* frente a la competencia se centra en la calidad del servicio, flexibilidad horaria, servicio permanente pero principalmente la transparencia y cercanía con los clientes.

## 1.2 Objetivos

---

Los objetivos que pretendo alcanzar con la realización de este proyecto son conocer mejor este ámbito laboral consiguiendo solventar todo tipo de problemas o impedimentos que vayan surgiendo en el día a día, al igual que conocer todos los procedimientos legales que son necesarios para su creación.

Tras el estudio que voy a realizar, podré saber con más certeza si este proyecto es viable o por el contrario no merece la pena invertir en él.

No pretendo meterme en una inversión demasiado elevada hasta que no capte mis primeros clientes. Con el paso del tiempo, si los ingresos van aumentando, iré formando una cartera de clientes sólida alcanzando unos ingresos lineales. Si los resultados son efectivos se podrá invertir en futuros proyectos dentro de la empresa. Mi objetivo es posicionarme en un barrio joven en crecimiento donde pueda captar clientes nuevos.

Nos vamos a centrar en satisfacer las necesidades de las comunidades velando por su seguridad y el buen funcionamiento de sus servicios, ya que son los clientes a partir de los cuales obtendremos los beneficios.

Hoy en día tras la gran crisis que nos azota, una de las funciones necesarias y casi obligatorias es la optimización y negociación de los contratos que tienen las comunidades consiguiendo un mayor ahorro para los propietarios.

Para cubrir nuestros objetivos vamos a desarrollar en primer lugar un estudio de mercado analizando el entorno, el sector, realizando un diagnóstico de la empresa y analizando los costes entre otros aspectos. Posteriormente describiremos la actividad de la empresa detallando los servicios prestados y explicaremos los planes de acción a tomar junto al precio de venta. Una vez aclaradas las características de la empresa plantearemos un plan económico y financiero donde obtendremos una serie de resultados que contrastaremos y evaluaremos en el siguiente apartado.

Por último expondremos el plan temporal de la puesta en marcha y las conclusiones finales de esta creación de negocio.

### 1.3 Datos básicos del proyecto

El siguiente cuadro presenta de forma resumida las principales características del proyecto:

SECTOR	SERVICIOS A LA EMPRESA
Actividad	Administración de Comunidades
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Localización	Barrio Parque Venecia, Zaragoza
Instalaciones	108m <sup>2</sup> divididos en área de recepción, zona de juntas y despacho principal
Equipos y maquinaria	Equipos informáticos, software, mobiliario...
Personal y estructura organizativa	Dos socios y un trabajador a media jornada
Cartera de Servicios	Administración, asesoría, contabilidad, gestión de incidencias, negociación de contratos, desarrollo de cuentas anuales, asistencia a juntas vecinales, etc.
Clientes	Comunidades de propietarios de todos los tamaños
Herramientas de Promoción	Visitas comerciales, Página Web, anuncio en revistas de los barrios, merchandising
Inversión	14.842 €
Facturación	11.488 €

Quisiera hacer una puntualización en cuanto al **establecimiento** donde realizaremos la actividad. Inicialmente pensé que la idea de compartir oficina, es decir, formar parte de un espacio coworking, sería buena idea para reducir los gastos al menos los primeros años, pero tras reflexionar sobre el tema pensé que para una administración de fincas es prioritario tomar una buena decisión a la hora de elegir la ubicación, y Parque Venecia desde mi punto de vista es un lugar estratégico para este tipo de negocios. Además, si queremos destacar en la atención al cliente, necesitaremos una zona donde poder atenderlos tranquilamente y otra zona donde poder hacer las reuniones comunitarias. Por todo lo dicho anteriormente la decisión es alquilar un local en la zona.

Parque Venecia al ser un sector muy nuevo de la ciudad los locales están sin habilitar, por ello el primer paso es escoger un local que sea técnicamente viable desarrollar en él nuestra actividad. El local está situado en la calle Cannaregio, 9 y tiene 108m<sup>2</sup>. Una vez escogido se procederá a su rehabilitación.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO Y ENTORNO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

---

### **2.1 Análisis del entorno**

---

A continuación vamos a describir y desarrollar aquellas variables del macro-entorno que afectan de manera directa o indirecta a los resultados y a las actividades que puedan desarrollar las empresas en general.

Para ello vamos a utilizar el análisis PESTE. Este análisis es un marco que los consultores utilizan para explorar el macro-entorno externo en el cual opera una organización. Se considera una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

PESTE son las siglas para los siguientes factores:

- Político y Legal
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico

#### **POLÍTICO Y LEGAL**

El primero de los entornos que se puede destacar es el Político y Legal. Los diferentes gobiernos influyen de varias formas en la relación que se establece con las empresas. La capacidad competitiva de la organización depende en gran medida de los impuestos a los que esté sometida, las subvenciones, y en general de la política específica en un sector y un lugar.

- El gobierno actual se encuentra en una situación inestable. El causante de esta situación se denomina crisis económica. Algunas de las consecuencias son; el desempleo, la caída de las ventas, la reducción de salarios... Además, el crash financiero de los salarios de los altos ejecutivos o la ausencia de eficacia de los organismos reguladores también afecta al sistema financiero español.
- La Política Fiscal refleja la actuación del Estado sobre la toma de decisiones referente al gasto público. En nuestro país, el gasto público se ha reducido considerablemente por la mala situación que estamos atravesando y por los grandes gastos afectados, mientras que los impuestos están creciendo. Como resultado, la política es restrictiva.

- Comercio Exterior. El mercado es cada vez más reducido, lo cual se traduce en que la exportación no es algo por lo que una empresa pueda optar o no, sino que es algo absolutamente imprescindible para alcanzar una dimensión de producción competitiva.
- Los hechos analizados expresan el déficit del Estado de bienestar en España, su debilidad comparada con los países europeos de nuestro entorno y su fragilidad para atender las necesidades y garantías de protección social de la población.
- El fuerte crecimiento del desempleo. Actualmente un gran número de empresas presentan Expedientes de Regulación de Empleo (EREs).
- Defensa de la competencia. La existencia de una competencia efectiva entre las empresas constituye uno de los elementos definitorios de la economía de mercado, disciplina la actuación de las empresas y reasigna los recursos productivos a favor de los operadores o las técnicas más eficientes.

## ECONÓMICO

Son los cambios que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo o prestación de servicios de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. Actualmente nos encontramos en un entorno económico restrictivo. A consecuencia de ello, estamos en un estado de “crisis económica”. Por ello, entre todos los factores económicos que afectan a la empresa, los más significativos son:

- Ciclo económico: nos encontramos en una situación de recesión económica lo cual ha afectado, en mayor o menor medida, a la mayoría de empresas y hogares españoles de forma negativa.
- Tasa de desempleo: el paro (indicador retrasado de la actividad económica) se encuentra en un estado de continuo aumento. La tasa de paro ha llegado aproximadamente a los 5 millones de parados, supera el 20% de la población. Esta elevada tasa tiene que ver con la intensa caída de la demanda interna (consumo privado, público e inversiones). Además, este constante aumento del paro hará que aumente el gasto público, ya que se deberán atender todas las prestaciones que se vayan produciendo.
- La subida de precios produce un efecto devastador en el poder adquisitivo de las personas, así como una reducción de los beneficios de la empresa y, por tanto, una disminución en la inversión, lo que puede provocar una caída de la producción.
- Renta disponible: esta renta incluye los ingresos procedentes del trabajo, los rendimientos de capital (como alquileres), prestaciones sociales y transferencias. En estos momentos la renta disponible de los hogares e instituciones sin ánimo de lucro han descendido en torno a un 3,2%, esto es la consecuencia de la ecuación en la que nos encontramos: más paro, más impuestos igual a menos riqueza. La caída se explica por la disminución del saldo de renta primas, el descenso del excedente de explotación y la renta mixta de los



hogares, la bajada de la remuneración de los asalariados y del saldo neto de rentas de propiedad percibidas.

- Como suele pasar en tiempos de inestabilidad económica, las familias consumen menos, por lo que la tasa de ahorro de los hogares aumenta.
- Tipos de interés: dentro de la recesión en la que nos encontramos los tipos de interés crecen, por lo que se encarecen los préstamos y hay una menor accesibilidad al crédito. A las empresas les es más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión. Además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo.
- Producto Interior Bruto: nos indica el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país en un año. En estos momentos el PIB en España, según indica el FMI (Fondo Monetario Internacional) caerá un 1,5% para este año, debido al estado de recesión en el que nos encontramos y el que se prevé que perdure. Este mal comportamiento de la actividad económica explica que España se encuentre en la cabeza del mundo desarrollado en cuanto a desempleo.

## SOCIAL

Este factor hace referencia a los cambios que experimentan las personas en sus valores y estilos de vida y que afectan a la actitud que tienen hacia determinados productos o servicios. Los podemos englobar en los siguientes puntos:

- Tendencias en el estilo de vida. Debido a las circunstancias actuales en las que vivimos, las personas en general se han vuelto más desconfiadas por lo que tenemos mucho cuidado a la hora de comprar un producto o contratar unos servicios.
- La imagen que las personas tengan de la empresa afecta mucho a hora de contratar unos servicios, por lo que las empresas tienen que intentar conseguir que los clientes tengan una imagen positiva de ellos.
- La actitud de los consumidores hacia los productos o servicios, la cual está influida en parte por la imagen que tienen de la empresa y por lo que le han hablado de ella.

## TECNOLÓGICO

Son los cambios en la tecnología que afectan al sector tanto en su parte mecánica como en la legislación tecnológica, gasto público, innovación, obsolescencia... Algunos de los factores tecnológicos son:

- Convivencia los métodos de gestión tradicionales con la más alta tecnología.
- Constante inversión en nuevas tecnologías tanto a nivel de soportes físicos como de programas informáticos.

- Avances en las comunicaciones a la hora de ponernos en contacto con los clientes, existiendo por ejemplo el correo electrónico.

## ECOLÓGICO

Son los que engloban las leyes medioambientales, regulaciones sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, calentamiento global...

- Ley 16/2002 de prevención y control integrado de la contaminación que articula un procedimiento para la concesión de las autorizaciones ambientales integradas para las instalaciones industriales sujetas a la misma, donde deberán constar los límites máximos de emisión autorizados en función de las mejores técnicas disponibles en cada caso.
- Consumo de energía: España consume aproximadamente la mitad de su energía en el sector industrial. Una de las medidas de ahorro fue la aplicación del cambio de hora dos veces al año de forma obligatoria, con la que se llega a ahorrar un 5%.
- La regulación sobre el reciclaje promocionando el uso responsable del papel y la reutilización de libros de texto y lectura.

En conclusión, podemos afirmar que la dimensión política actual afecta a nuestro entorno de forma negativa, principalmente por la situación de crisis que estamos atravesando. Hoy en día consideramos que la política es restrictiva, debido a las deudas que tiene el gobierno afectando de este modo al gasto público y al aumento de los impuestos para así poder recuperarse. Esta situación les ha obligado a crear una reforma laboral donde las medidas más destacadas son la suspensión y los despidos. Por otro lado existen normativas para velar por la seguridad de los trabajadores. La dimensión económica se centra en la alta tasa de desempleo que tenemos. Este aspecto influye en el consumo de la población ya que al ganar menos dinero demandan menos productos. Otro aspecto que afecta a la demanda es el precio de los productos y servicios, que se han visto modificados tras la subida de los impuestos. Vivimos en una sociedad de tendencias, en la que compramos lo que en ese momento está de moda y contratamos servicios según la opinión de terceros. Esta situación se debe a la imagen que percibimos y a las opiniones y comentarios que se puedan generar. Dentro del ámbito tecnológico se producen grandes avances consiguiendo minorar el tiempo de gestión y mejorar su calidad. Por último destacar que existe una amplia concienciación con el medio ambiente.

## 2.2 Análisis del sector

---

Anteriormente, se ha realizado un estudio de los factores del macro-entorno. En este apartado hablaré sobre el sector de las administraciones de fincas y su situación actual.

Hace años, el trabajo de administrador se limitaba a pagar la cuenta de luz, cambiar las bombillas y contratar a alguien para limpiar las zonas comunes. Ahora, el administrador se ocupa de

gestionar el patrimonio de la comunidad, que puede incluir la infraestructura, cuya administración requiere conocimientos legales, técnicos, contables, financieros, arquitectónicos y, lo que no es menos importante, tiempo para ocuparse de ellos.

Con respecto a la situación actual del sector de las administraciones de fincas podemos añadir que sigue siendo imprescindible, a pesar de la caída del “boom” Inmobiliario ya que toda comunidad de vecinos y sobre todo aquellas que están compuestas por un número importante de propietarios necesitan el respaldo y el apoyo de un representante que le asesore en la toma de decisiones.

Desde mi punto de vista, algunos de los aspectos más importantes que debe tener un buen administrador de fincas son:

- Cercanía con los clientes. Mantener satisfechos a los propietarios es el principal objetivo. Para ello, saber comunicarles y transmitirles las incidencias o sucesos que ocurran en la comunidad es de vital importancia.
- Transparencia y sinceridad. Desgraciadamente el mundo de las administraciones de fincas es un sector en ocasiones opaco y poco transparente. Por ejemplo, que cada comunidad tenga su cuenta bancaria o que se permita la entrada de cualquier gremio que desee la comunidad dice mucho de un administrador.
- Profesionalidad. Un buen administrador debe saber resolver los conflictos o incidencias que surjan. También debe estar al día de las nuevas normativas que salgan.

Plantear una buena estrategia de marketing que permita darte a conocer y poder captar clientes, crear un logotipo y un nombre que resalte respecto a la competencia, buscar una buena ubicación y actualizarse adentrándose en los entornos más visitados actualmente pueden ser algunos de los métodos usados para empezar a crecer en el sector.

## 2.3 Análisis estratégico del sector

---

El análisis estratégico del sector o también denominado entorno específico, describe los factores externos relativos al sector de las administraciones de fincas. Este análisis tiene la capacidad de ayudarte a cambiar estas condiciones y adaptarte de la mejor forma al entorno.

En primer lugar, vamos a desarrollar los diferentes componentes que forman el entorno de la empresa y posteriormente realizaremos el análisis de las **5 fuerzas de Porter**.

COMPONENTES:

### Cientes:

El sector de las administraciones de fincas es un sector que presta servicios y no bienes materiales, por lo tanto los clientes son los propietarios de las viviendas de las distintas comunidades.

Los clientes interesados en estos servicios suelen ser personas adultas que poseen una estabilidad laboral y pueden afrontar las responsabilidades que acarrea la adquisición de una propiedad.

Según el ámbito en el que te muevas, las edades de los clientes pueden variar. Si trabajas en zonas nuevas donde las viviendas están recién construidas los propietarios serán jóvenes y por término general deberás enfrentarte a su sabiduría. Si por el contrario te mueves en zonas de la ciudad más asentadas donde las viviendas rondan entre los 50 y 80 años tendrás una cartera de clientes más envejecida donde seguramente los propietarios desconozcan muchos aspectos del sector siendo por ello menos exigentes en el terreno técnico. No obstante, posiblemente requieran más cercanía y paciencia a la hora de adaptar tu forma de trabajar y cambiarles de algún modo el sistema que hayan podido aplicar durante años atrás.

Todos ellos, suelen exigir a su administrador que resuelva los problemas de la comunidad de forma inmediata, profesional y eficaz. Para mantenerlos satisfechos es fundamental estar siempre pendiente de ellos y a su disposición, llevando todas las gestiones al día y subsanando todas las incidencias e impedimentos que vayan surgiendo.

### **Proveedores:**

En este caso, consideramos proveedores a los gremios con los que trabajamos día a día. En una comunidad hay una serie de gastos fijos (lo que conlleva trabajar con unos proveedores fijos) que prácticamente tienen todas las comunidades y otra serie de gastos extra que van surgiendo según las necesidades de cada comunidad.

Por proveedores fijos entendemos:

- Empresa de ascensores
- Empresa de energía eléctrica
- Ayuntamiento (Suministro de agua)
- Empresa de limpieza
- Empresa de extintores

Proveedores en función de los gastos ocasionados. Los principales gremios son:

- Cerrajería
- Fontanería
- Electricidad
- Desinsectación
- Albañilería
- Etc.

Por término general, la mayoría de las administraciones de fincas trabajan siempre con el mismo rango de gremios, ya que el tener unos proveedores de confianza con los que poder trabajar facilita mucho las cosas. Los propietarios son los que eligen el gremio que va a trabajar en cada comunidad, por ello es necesario que los administradores dispongan de más de un gremio de

confianza. En el caso de que algún propietario presente gremios por su cuenta hay que tenerlos en consideración, al fin y al cabo en la administración se aconseja de lo que podría ser mejor pero las decisiones finales siempre las toman el presidente o propietarios.

Puedo destacar que hoy en día hay mucha competencia entre los distintos proveedores, además de que ha ido aumentando en la misma proporción que la crisis económica. Las empresas muy específicas han tenido que ampliar los servicios para poder abarcar más campos llegando a prestar todos los servicios principales de reparación (fontanería, electricista, albañilería...).

### **Competidores:**

Este sector se puede enfocar desde varios puntos de vista.

- Puedes especializarte solo y exclusivamente en comunidades.
- Puedes complementar el trabajo de comunidades con otro tipo de servicios.

Hay quien piensa que la forma de diferenciarse de la competencia es ampliando servicios. Debemos saber que existen empresas especializadas en otras gestiones que complementan sus servicios con el negocio de las comunidades y por tanto son fiel competencia de las empresas cuya dedicación exclusiva son las administraciones de fincas. Estas empresas son:

- Inmobiliarias: Unen dos actividades con un volumen de ingresos complementario. A través de la inmobiliaria se pueden ofrecer grandes beneficios. Al unirlo con administración de fincas se puede aportar solidez al negocio.
- Gestorías: Aprovechan los conocimientos adquiridos y la cartera de clientes creada para ofrecerles otros servicios complementarios.
- Despacho de abogados: Para diferenciarse del resto, pueden asociarse con un letrado. De esta forma ofrecen asistencia judicial a los clientes.

Yo opto por la especialización exclusiva en comunidades. Hay otras formas de diferenciarse de la competencia; ofrecer un trato personalizado y eficiente a los clientes, realizar un trabajo rápido y de calidad y ofrecer una tabla de precios asequibles.

Este sector se mueve en torno a las PYMES. La mayoría de empresas especializadas en el tema son empresas familiares o pequeñas empresas por lo que un punto importante a tener en cuenta es elegir bien el lugar donde se van a ofrecer los servicios y estudiar la competencia existente.

### **Competidores potenciales:**

Por competidores potenciales entendemos aquellos empresarios o empresas que quieren entrar en el sector de las administraciones de fincas. El aumento de estos competidores dependerá del grado de atractivo que tenga dicho sector.

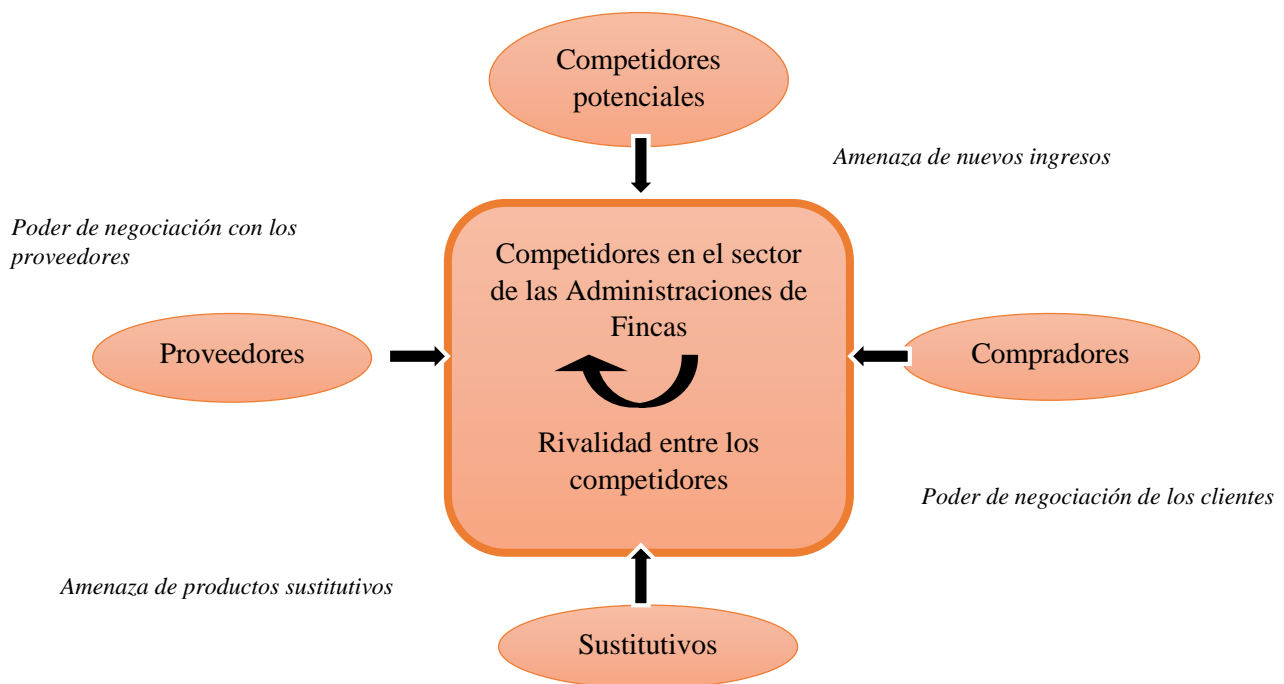
En el caso de las barreras de entrada, pienso que puede jugar en contra ya que para poder ser administrador de fincas no se exigen muchos requisitos (tener una titulación universitaria o ser titulado en Administración de Fincas) y la inversión no es muy elevada, además de que no se necesita tecnología muy específica ni costosa al menos al inicio del proyecto.

El aspecto con el que podemos destacar del resto es mostrando nuestra transparencia y lealtad haciendo constar que nosotros somos gestores y asesores pero que la última palabra siempre es del presidente. Muchas administraciones de fincas no son todo lo legales y transparentes que deberían ser. Algún ejemplo de ello sería la existencia de una cuenta conjunta donde se realicen las operaciones monetarias de todas las comunidades o el aporte por parte del administrador de sus propios gremios.

### LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Una vez desarrollados todos los componentes, vamos a realizar el análisis de *las cinco fuerzas de Porter*. Este análisis es una herramienta de gestión que permite analizar la empresa a través del sector de las administraciones de fincas. De esta forma conseguiremos un mejor análisis del entorno al que pertenece la empresa y en base a ello podremos diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

A continuación voy a desarrollar el esquema que posteriormente explicaré punto por punto:



*\*Fuente: Elaboración propia*

### **PODER NEGOCIADOR CON CLIENTES**

Este apartado hace referencia al poder que tienen los consumidores para obtener buenos precios y condiciones. Podemos destacar los siguientes aspectos:

- No existe concentración de clientes debido a las diversas opciones que tienen en el mercado por lo que los clientes están muy repartidos.
- Tiene un importante poder de negociación, ya que el coste que le supone al cliente los servicios no es muy elevado por lo tanto cambiar de administrador no les supondría mucho.
- Los servicios prestados son todo lo diferenciado que el administrador quiera ser, ya que es él quien presta los servicios decide el método de gestión.
- En cuanto a la importancia de los servicios prestados, es vital, ya que sobre todo en las comunidades grandes la autogestión es un trabajo muy complicado.
- Existe un riesgo, ya que no cumplir con los servicios pactados puede llevar a la resolución del contrato.

### **PODER NEGOCIADOR CON PROVEEDORES**

Existe un gran poder de negociación con los proveedores ya que actualmente disponemos de múltiples empresas dedicadas al mantenimiento o reparación de comunidades. Son los proveedores de nuestros clientes pero de algún modo recae su buena o mala gestión sobre el administrador. El tener un abanico muy grande de proveedores nos permite poder usar más criterios de elección y si no quedamos conforme con alguno de ellos podemos contar con otro distinto para la próxima gestión.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

El sector de las administraciones de fincas se caracteriza hoy en día por poseer muchas empresas que compiten entre sí, por lo que no hay ninguna que domine el mercado. Principalmente compiten por los precios, generando menos beneficios y llegando a un punto donde el sector se verá perjudicado rechazando la entrada de nuevas empresas.

Este sector, además de competir en precios, compite en publicidad, innovación, calidad del servicio... por lo que se debe estar “al pie del cañón” sin dejar al margen ningún aspecto.

### **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

En este sector, se aprecia que el coste de inversión inicial es bajo por ello la llegada de empresas en participar en el mismo será más grande y rápida sin encontrar grandes barreras de entrada.

Hago una puntualización en este apartado y es que las empresas que llevan tiempo en el sector generalmente están consolidadas teniendo una amplia cartera de clientes que se han ganado con el paso del tiempo generalmente pertenecientes a la misma zona.

Considero que es un sector contestable ya que los precios dependen del nivel competitivo del sector sin que influya el número de empresas que existan en el sector.

### **AMENAZAS DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

En este sector no considero que existan productos sustitutivos ya que el servicio que prestamos no se puede ofrecer de otra forma. Sí lo pueden ejercer otras personas, como abogados, gestorías de empresas o los propios presidentes pero los servicios que se vayan a prestar no serán los mismos.

### **CONCLUSIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

El sector de las administraciones de fincas tiene:

- Poder de clientes ALTO.
- Poder de proveedores ALTO.
- Grado de rivalidad ALTO.
- Amenaza de entradas ALTO.
- Amenaza de sustitutos BAJO.

Al aplicar las cinco *fuerzas de Porter* al sector de las Administraciones de Fincas, podemos concluir que es atractivo, ya que acceder a él es fácil y económico, por lo que resulta sencillo que nuevas empresas puedan competir con la ya existentes. He de añadir que el camino para llegar al nivel de las empresas competidoras ya constituidas no es fácil ya que las empresas posicionadas en este sector han “marcado su territorio” por decirlo de alguna manera e igualarlas requiere un tiempo.

Presenta alto poder de clientes y alto grado de rivalidad sin existir productos sustitutivos.



## 2.4 Análisis DAFO

---

Con toda la información recopilada en los anteriores análisis, vamos a obtener un resumen de lo que sería el análisis estratégico, donde veremos la situación en la que se encuentra este tipo de empresas para diseñar el plan estratégico a seguir.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la empresa, para ello realizaremos un análisis DAFO que es el método más sencillo y eficaz. Con ello obtendremos conclusiones acerca de cómo aprovechar los puntos fuertes de la empresa y las oportunidades del entorno, y de cómo corregir las debilidades de la empresa y protegerse contra las amenazas externas.

### OPORTUNIDADES

- La entrada de nuevos métodos de comunicación más rápidos y eficaces ha hecho que comunidades de elevados vecinos donde la media de edad esté entorno a los 60 años hayan tenido que recurrir a un administrador para que realice todas las gestiones simplemente por desconocimiento.
- Desde que llegó la crisis económica los recibos pendientes y las deudas han aumentado. Esta situación ha hecho que la mayoría de las comunidades tengan propietarios con deudas pendientes y que por ello deban tomar medidas judiciales desconociendo el procedimiento a seguir. Esta situación ha hecho que cuenten con administradores para solucionarles dichos problemas.

### AMENAZAS

- Competidores. El sector de las administraciones de fincas es un sector que no ha sufrido mucha caída con la crisis, sobre todo en comunidades muy grandes es imprescindible tener un administrador. Esto ha conllevado la apertura de muchas oficinas de este sector.
- Los precios estipulados hoy en día son muy bajos.
- Captación de clientes.
- Crecimiento lento del mercado.

### FORTALEZAS

- Las empresas especializadas en fincas son empresas más formadas en el sector que gestorías genéricas o incluso abogados.
- Ofrecer calidad y honestidad son los puntos más importantes a la hora de formar una empresa con estas características. Que los gremios los escojan los vecinos, que las compañías de seguros sean externas, y que todo se haga con el consentimiento y firma

del presidente son algunos de los aspectos que mi empresa tendrá y así destacaremos respecto a la competencia.

- Organización y orden. Llevarlo todo al día.
- Comunicación con el equipo de trabajo.

### **DEBILIDADES**

- Dificultades para captar los primeros clientes.
- Llegar a trabajar con una comunidad muy problemática donde el beneficio adquirido por ella no cubra el coste producido.
- Falta de experiencia a la hora de tomar las riendas del negocio.
- Falta de habilidades a la hora de reaccionar con según qué propietarios.

## **2.5 Análisis de costes**

---

Es importante que diferenciamos entre costes fijos y costes variables:

Por costes fijos entendemos aquellos que son independientes al volumen de producción, es decir, se deben pagar sin importar los servicios que la empresa preste. Corresponden a factores que no se consumen, o sea no se destruyen de una vez si no que son utilizados durante varios años.

- Estos costes serán entre otros:
- Programa informático.
- Alquiler.
- Mobiliario.
- Publicidad.
- Colegiación.
- Seguro.
- Amortizaciones.

Por otro lado, los costes variables como su nombre indica varían al modificar el volumen de unidades productivas. En este caso varían en función de los servicios prestados. Estos costes serán entre otros:

- Salarios.
- Suministros.

## 2.6 Análisis del Mercado – Zona de expansión

A continuación voy a analizar la situación de la población en la zona donde vamos a instalarnos ya que es un aspecto muy importante a la hora de establecer unos precios y también conocer la evolución que puede llegar a tener la empresa.

### Parque Venecia

Para poder analizar la evolución de la población de Parque Venecia, al ser una zona que se encuentra hoy en día parcialmente ocupada y en fase de construcción, los datos reales nos servirían de poco, por ello voy a coger los datos que se han estimado en un estudio de previsión de necesidades educativas realizado por el Ayuntamiento de Zaragoza. Podemos ver un poco la evolución esperada del barrio ya que al ser una zona en construcción los datos actuales tienen un margen de años muy reducido y los cálculos que pudieran hacerse respecto a esos pocos años no serían fiables.

En este estudio toman un espacio temporal desde 2013 hasta 2022.

Para obtener estos datos se han basado en las juntas de compensación de Parque Venecia, padrón de población manzana a manzana, planes urbanísticos, etc.

Según toda la información mencionada anteriormente el número de viviendas estimadas de construcción son las siguientes:

Año (31-dic)	Viviendas Plan Original	Estimación Viviendas
2011	336	336
2012	587	587
2013	522	522
2014	202	532
Sin determinar	2456	532/año hasta 2019
<b>TOTAL</b>	<b>4103</b>	

*\*Fuente: Ayuntamiento de Zaragoza*

Año (1-ene)	Viviendas	Habitantes
2012'	142	144
2013	923	739
2014	1445	1433
2015	1977	2190
2017	3041	4036
2019	4103	6249
2022	4103	8116

*\*Fuente: Ayuntamiento de Zaragoza*

## Torrero – La Paz

Según los datos Demográficos del Padrón Municipal presentado por el Ayuntamiento de Zaragoza en el año 2014 la población en el barrio Torrero - La Paz es de 37.843 cuando en el año 2012 era de 37.730. Adjunto cuadro:

Juntas	Hombres	Mujeres	Total
Casco Histórico	22.414	23.964	46.378
Centro	23.926	29.498	53.424
Delicias	53.165	57.618	110.783
Universidad	23.301	27.135	50.436
Casablanca	19.850	19.626	39.476
San José	31.929	35.664	67.593
Las Fuentes	21.092	21.868	42.960
La Almozara	12.047	12.841	24.888
Miralbueno	5.696	5.850	11.546
Oliver-Valdefierro	15.590	15.726	31.316
Torrero-La Paz	18.516	19.327	37.843
Actur-Rey Fernando	29.266	29.866	59.132
El Rabal	38.735	39.669	78.404
Santa Isabel	6.568	6.660	13.228
<b>Total</b>	<b>322.095</b>	<b>345.312</b>	<b>667.407</b>

*\*Fuente: Ayuntamiento de Zaragoza*

Es un distrito consolidado situado a las afueras de Zaragoza en la parte sur. Siempre ha tenido su encanto y prestigio especialmente por las zonas verdes, Los Pinares de Venecia. Pero actualmente Torrero - La Paz sale del distanciamiento histórico gracias a los cinturones de circunvalación que rodean la ciudad acercándolo al resto de la ciudad. Además, la construcción en su entorno del complejo de ocio “Puerto Venecia” le ha dado “luz y vida” a la zona.

### **3. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

---

#### **3.1 Definición del servicio que realizará la empresa**

---

La empresa Trufincas prestará los siguientes servicios:

- Velar por el buen régimen de la casa, sus instalaciones y servicios.
- Realizar un seguimiento contable de todos los ingresos y gastos de la finca.
- Preparar el plan de ingresos y gastos periódicos o anuales.
- Atender a la conservación de las infraestructuras.
- Ejecutar los acuerdos en materia de obras, efectuar los pagos y realizar los cobros.
- Ejercer como Secretario en las correspondientes juntas ordinarias y extraordinarias en el caso que proceda custodiando la documentación.
- Llevar a cabo aquellas atribuciones que le confiera la junta de propietarios.
- Asesorar a la comunidad.
- Controlar los proveedores.
- Dar cuenta de siniestros a las compañías de seguros.
- Ocuparse de las relaciones laborales con los empleados de las fincas, aplicando las normas de convenio y las modalidades contractuales más favorables.
- Practicar las liquidaciones o modelos tributarios que fiscalmente procedan.
- Toma de decisiones sobre aquellos propietarios que se ausentan de los pagos.
- El mantenimiento de la convivencia entre los componentes o propietarios de la comunidad.

Además de todo lo nombrado anteriormente, se deberán cumplimentar todas las obligaciones que involucren al inmueble como revisiones de ITE, así como informar y cuando proceda tramitar la solicitud de ayudas o subvenciones a las que pueda tener derecho el edificio en los casos de rehabilitación u obras mayores.

#### **3.2 Factores claves del éxito**

---

Los factores claves para el éxito están determinados por los siguientes elementos:

- Ubicación de la empresa: La empresa estará situada en una zona nueva de Zaragoza, Parque Venecia. Es una zona joven que está por explotar junto al centro comercial más popular de la ciudad. A la mayoría de las viviendas de nueva construcción se les suele

asignar un administrador de forma aleatoria y cuando ya hay un grupo de vecinos considerable viviendo en el edificio suelen buscar a un nuevo administrador.

- Atención personalizada: Pretendemos captar nuevos clientes con este método y además fidelizarlos. Para ello se atenderá a toda persona que tenga cualquier problema dejándolos satisfechos.
- Trabajo en equipo: Aunque inicialmente seremos pocos en la plantilla, habrá comunicación e incluso nos reuniremos varias veces por semana para comentar las gestiones más importantes que se han realizado. De esta forma, todos estamos al día y en caso de que falte alguno sabemos solventar los problemas.
- Implantación de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD).
- Formación: Todo el personal de la empresa tendrá una formación acorde con su puesto de trabajo y complementaria con la de los demás trabajadores. En Trufincas S.L. realizaremos cursos tanto los socios como la empleada sobre la gestión del programa que vamos a utilizar.
- Utilización de los soportes técnicos más avanzados: Trufincas S.L. dispondrá de los programas más adecuados y competitivos para ser más eficientes y eficaces en el trabajo. Usaremos: Gesfincas y Gesinedi.
- Colegiación: Uno de los requisitos que considero imprescindible para mi nuevo proyecto es la colegiación. Estar colegiado no es obligatorio para poder llevar la gestión de comunidades, pero si te permite ganar un prestigio respecto a los clientes y darles más seguridad a la hora de la elección.

## **4. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

---

### **4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio**

---

#### **Actividad Contable**

En primer lugar la comunidad cliente deberá entregarnos toda la documentación de la comunidad (Facturas emitidas, facturas recibidas, cierres contables, CIF de la comunidad, listado de propietarios con sus coeficientes, nº de cuenta de la comunidad, documentación bancaria...) y nosotros procederemos a introducir toda la información en nuestra base de datos.

Una vez que esté la comunidad puesta al día cambiaremos la domiciliación de todos los proveedores con el fin de recibir nosotros la documentación evitando incomodar al presidente cada vez que llegue una factura.

Realizaremos balances trimestrales de todas las comunidades enviándoselas a cada propietario.

En cuanto al cierre del ejercicio, las cuentas se cerrarán al comienzo del mes posterior al cierre, mismo mes en el cual se realizará la junta general ordinaria donde se expondrán dichas cuentas, se presentará un nuevo presupuesto para el próximo ejercicio y se cambiará el turno de los presidentes entre otras gestiones. Además de las juntas ordinarias, se convocarán tantas extraordinarias como me soliciten los clientes de cada comunidad.

#### **Actividad Fiscal**

El personal de Trufincas S.L. presentará antes de finalizar el periodo voluntario (20 de Abril, 20 de Julio y 20 de Octubre) los modelos correspondientes de IVA, IRPF y otros impuestos aplicables.

Las presentaciones se pueden realizar telemáticamente, con la firma digital de la empresa, o presentando en persona el modelo en el banco.

### **4.2 Niveles de tecnología aplicados en los procesos**

---

#### **Tecnología aplicada a la gestión**

La empresa contará con diversos programas de gestión (Gesfincas y Gesinedi) como herramientas tecnológicas fundamentales de gestión de la empresa.

### **Tecnología de Información y Comunicación (TICs)**

Finalmente, como último factor tecnológico, se incidirá especialmente en las TICs como factor a tener en cuenta en el desarrollo tecnológico de la empresa.

- Página web. La web de Trufincas S.L. constará de apartados genéricos: quienes somos, servicios que ofrece, medios técnicos de los que se dispone, ubicación, contacto, etc. Además, constará con un gestor de contenidos que permita la modificación, eliminación y ampliación de los mismos así como de la estructura y diseño de la página. Finalmente, nos ocuparemos de que se ubique en un buen puesto en los buscadores.

También dispondrá de un apartado solo para clientes donde los propietarios podrán meterse cuando quieran a través de unas claves y éstos podrán ver el estado económico de la comunidad y los comunicados que se publiquen.



## 5. LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO

---

### 5.1 Acciones de promoción

---

Un punto muy importante a la hora de estimar las ventas es aplicar un buen plan de marketing, ya que las ventas en muchas ocasiones es resultado de las **acciones de marketing** aplicadas.

En mi caso por un lado aplicaré el marketing directo siendo este un sistema interactivo que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta en un público objetivo. Yo usaré los siguientes medios:

- Buzoneo → como su nombre indica, consiste en hacer llegar a todos los domicilios de una zona de interés un folleto especialmente diseñado para conseguir una respuesta.
  - Este sistema tiene una amplia difusión, su coste es bajo y la respuesta es inmediata. Buzonear por todas las comunidades de los alrededores es una buena forma de darnos a conocer.
- Mailing → Consiste en enviar por correo electrónico o por correo postal información publicitaria junto con una carta personalizada.
  - En este caso vamos a redactar cartas personalizadas a presidentes que tengamos localizados y sobre todo que estén descontentos con el administrador actual.
- Telemarketing → Consiste en usar el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos o servicios.
  - Para poder promocionar la administración de fincas procederemos a publicarnos en el periódico y en la revista de Parque Venecia.

**Estimar la demanda** es otro punto a favor para planificar las ventas futuras. Es decir estimar la demanda potencial (personas que podrían comprar los productos), la demanda objetivo (a cuántos de ellos quieres llegar) y la demanda efectiva (el porcentaje de la demanda objetivo que pueden convertirse en clientes)

La **capacidad máxima** es otro aspecto a tener en cuenta, esto se consigue analizando cual es la cantidad máxima que podría llegar a vender si los clientes aparecen. De esta forma podremos conocer hasta dónde puede llegar el negocio con la infraestructura actual.

**Localización.** A la hora de posicionarnos en una zona hemos decidido situarnos en la zona de Parque Venecia por que como he mencionado anteriormente es una zona nueva donde la mayoría de viviendas el administrador es el propio constructor y necesitan un cambio o una persona que se dedique exclusivamente a ello.

## 5.2 Determinación del precio de venta

Los honorarios de un Administrador de fincas varían en función de los servicios que preste a la comunidad, ya que no es lo mismo que la comunidad tenga una escalera de 12 vecinos o que esté formada por 8 escaleras con 40 vecinos cada una. Además, hay comunidades que disponen de conserje, piscina, zonas comunes... todo esto tiene un mantenimiento más costoso que una pequeña comunidad por lo que los precios serán mayores.

Por todo lo dicho anteriormente, no existe una tarifa fija ya que el profesional es libre de establecer sus honorarios en función de la oferta, la demanda y del lugar donde ejerza. No obstante, el Colegio de Administradores de Fincas tiene establecidas unas cantidades por diferentes servicios de manera que se calculan los honorarios del administrador multiplicando cada importe específico por el servicio correspondiente que tuviera la comunidad (número de viviendas, ascensores, plazas de garaje, trasteros, calefacción y aire acondicionado centralizados, bombas de presión, portales portería, conserjería, vigilancia, jardinero, limpieza, piscina, jardines, zonas deportivas, locales comerciales, etc.).

Para una comunidad media, el Colegio de Administradores sugiera cobrar al mes 38€ por hora de dedicación, pero la pregunta es... ¿Cuántas horas se dedican a cada comunidad?

La siguiente tabla ha sido realizada con arreglo a los cálculos realizados por el Colegio de Administradores, tomando como base un mínimo de 9 viviendas y 3 servicios.

ESTÁNDAR CALCULO MENSUAL HORAS \$/SERVICIOS								
viviendas	hasta 3	con 4	con 5	con 6	con 7	con 8	con 9	6 +
9	6,05	6,45	7,25	8,15	9,05	9,55	10,45	
10	6,15	6,55	7,35	8,25	9,15	9,65	10,55	
11	6,25	7,05	7,45	8,35	9,25	10,15	11,05	
12	6,35	7,15	7,55	8,45	9,35	10,25	11,15	
13	6,45	7,25	8,05	8,55	9,45	10,35	11,25	
14	6,55	7,35	8,15	9,05	9,55	10,45	11,35	
15	7,05	7,45	8,25	9,15	10,05	10,55	11,45	
16	7,15	7,55	8,35	9,25	10,15	11,05	11,55	
17	7,25	8,05	8,45	9,35	10,25	11,15	12,05	
18	7,35	8,15	8,55	9,45	10,35	11,25	12,15	
19	7,45	8,25	9,05	9,55	10,45	11,35	12,25	
20	7,55	8,35	9,15	10,05	10,55	11,45	12,35	
21	8,05	8,45	9,25	10,15	11,05	11,55	12,45	
22	8,15	8,55	9,35	10,25	11,15	12,05	12,55	
23	8,25	9,05	9,45	10,35	11,25	12,15	13,05	
24	8,35	9,15	9,55	10,45	11,35	12,25	13,15	
25	8,45	9,25	10,05	10,55	11,45	12,35	13,25	
26	8,55	9,35	10,15	11,05	11,55	12,45	13,35	
27	9,05	9,45	10,25	11,15	12,05	12,55	13,45	
28	9,15	9,55	10,35	11,25	12,15	13,05	13,55	
29	9,25	10,05	10,45	11,35	12,25	13,15	14,05	
30	9,35	10,15	10,55	11,45	12,35	13,25	14,15	
31	9,45	10,25	11,05	11,55	12,45	13,35	14,25	
32	9,55	10,35	11,15	12,05	12,55	13,45	14,35	
33	10,05	10,45	11,25	12,15	13,05	13,55	14,45	

ESTÁNDAR CALCULO MENSUAL HORAS \$/SERVICIOS								
viviendas	hasta 3	con 4	con 5	con 6	con 7	con 8	con 9	6 +
55	13,45	14,25	15,05	15,55	16,45	17,35	18,25	
56	13,55	14,35	15,15	16,05	16,55	17,45	18,35	
57	14,05	14,45	15,25	16,15	17,05	17,55	18,45	
58	14,15	14,55	15,35	16,25	17,15	18,05	18,55	
59	14,25	15,05	15,45	16,35	17,25	18,15	19,05	
60	14,35	15,15	15,55	16,45	17,35	18,25	19,15	
61	14,45	15,25	16,05	16,55	17,45	18,35	19,25	
62	14,55	15,35	16,15	17,05	17,55	18,45	19,35	
63	15,05	15,45	16,25	17,15	18,05	18,55	19,45	
64	15,15	15,55	16,35	17,25	18,15	19,05	19,55	
65	15,25	16,05	16,45	17,35	18,25	19,15	20,05	
66	15,35	16,15	16,55	17,45	18,35	19,25	20,15	
67	15,45	16,25	17,05	17,55	18,45	19,35	20,25	
68	15,55	16,35	17,15	18,05	18,55	19,45	20,35	
69	16,05	16,45	17,25	18,15	19,05	19,55	20,45	
70	16,15	16,55	17,35	18,25	19,15	20,05	20,55	
71	16,25	17,05	17,45	18,35	19,25	20,15	21,05	
72	16,35	17,15	17,55	18,45	19,35	20,25	21,15	
73	16,45	17,25	18,05	18,55	19,45	20,35	21,25	
74	16,55	17,35	18,15	19,05	19,55	20,45	21,35	
75	17,05	17,45	18,25	19,15	20,05	20,55	21,45	
76	17,15	17,55	18,35	19,25	20,15	21,05	22,55	
77	17,25	18,05	18,45	19,35	20,25	21,15	23,05	
78	17,35	18,15	18,55	19,45	20,35	21,25	23,15	
79	17,45	18,25	19,05	19,55	20,45	21,35	23,25	

\*Fuente: Colegio de Administradores de Fincas

Voy a explicar la tabla anterior a través de un ejemplo:

Para una comunidad de 30 viviendas, con 7 servicios, según la tabla expuesta, nos resultarían 14,15 horas que multiplicadas por los 38€ aconsejados, nos darían 537,70€/mes.

En mi caso los precios que voy a fijar serán en función de los servicios prestados y del número de viviendas. A continuación adjunto tabla orientativa de precios que voy a establecer.

**Tabla de precios**

<b>SERVICIOS PRESTADOS</b>	<b>€ por vivienda</b>
3	8,00 €
4	9,00 €
5	10,00 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

Ejemplo:

<b>SERVICIOS PRESTADOS</b>	<b>€ por vivienda</b>	<b>Nº VECINOS</b>	<b>PRECIO AL MES</b>
3	8,00 €	9	72,00 €
4	9,00 €	20	180,00 €
5	10,00 €	100	1.000,00 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al precio de las juntas, la reunión anual ordinaria será gratuita y en caso de que haya que hacer alguna reunión extraordinaria a lo largo del año tendrá un coste de 100€.

### 5.3 Política de cobros y pagos

La política de cobros y pagos es la habitual en el sector, los cobros se hacen a final de mes y los pagos al contado y/o a final de mes.

Esto permitirá tener una tesorería saneada.

## 6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

---

### 6.1 Inversión Inicial y fondo de Maniobra del proyecto

---

El punto de partida de este proyecto empresarial es la ubicación del inmueble, situado en Parque Venecia, en Zaragoza. Al ser el inmueble alquilado, las principales partidas de inversiones corresponden a la adquisición del inmovilizado material, entre lo que destaca el equipamiento informático que supondrá el desembolso más importante.

Presentamos en este punto el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad:

#### Gastos de constitución

Hemos decidido crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Los pasos que debemos seguir junto con el coste de los mismos son:

- Registrar el nombre de la empresa en el Registro Mercantil solicitando el certificado negativo de denominación social. Coste: unos 12€.
- Abrir una cuenta bancaria con el nombre de la empresa e ingresar el capital mínimo inicial obligatorio, 3.000,06€. Coste del certificado bancario: unos 3,75€.
- Redactar los Estatutos Sociales.
- Escritura pública de la Constitución de la Sociedad. Es un trámite obligatorio para la posterior inscripción en el Registro Mercantil. Coste del notario: en torno a los 325€.
- Obtención del CIF. Mod. 036. Coste: 180€
- Darse de alta en el IAE
- Declaración censal IVA
- Inscripción en el Registro Mercantil 135€

Superados estos trámites, la creación de la Sociedad Limitada ya es efectiva. Sin embargo, para que ésta pueda iniciar su actividad, es necesario completar una serie de obligaciones con la Seguridad Social y el Ayuntamiento de la localidad donde hayas fijado la dirección social de tu empresa, tales como el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, la solicitud

del número de patronal en caso de ir a contratar trabajadores o la solicitud de la Licencia de apertura.

### **Inmovilizado Inmaterial**

#### Aplicaciones Informáticas

Para realizar todos los trabajos administrativos voy a contratar dos programas, Gesfincas y Gesinedi. De Gesfincas contrataremos el módulo Horizontal, en que va incluido el de contabilidad ya que serán los que vayamos a usar diariamente. Por el momento contrataré dos puestos ascendiendo todo a 675€. Gesinedi es el programa de gestión para llevar todas las incidencias diarias que ocurren en la comunidad. Este módulo ascenderá a 385€.

### **Inmovilizado Material**

#### Construcciones

Para la rehabilitación del local tendremos los siguientes gastos: Proyecto de obra y apertura, obras de acondicionamiento y licencias asciendo a un total de unos 4.450€.

#### Mobiliario

Decidimos comprar mobiliario para montar una pequeña recepción, dos despachos con dos mesas, sillas y estanterías junto a una pequeña decoración en ellos. Estimo gastar en torno a 6000€.

#### Equipos para procesos de información

Adquirimos dos ordenadores Lenovo C560 Full HD 899,00€ cada uno comprado en Mediamarkt.

Una impresora empresarial cuyo coste asciende a 784,00€ CANON MF9220CDN DUPLEX/RED/FAX.

### Cuadro Resumen:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de constitución y primer establecimiento					
Gastos de constitución	750 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL GASTOS CONSTITUCIÓN	750 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado Inmaterial					
Aplicaciones informáticas	1.060 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL DE INMOVILIZADO INMATERIAL	1.060 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado Material					
Construcciones	4.450 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mobiliario	6.000 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Equipos para procesos de información	2.582 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL DE INMOVILIZADO MATERIAL	13.032 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL DE PARTIDAS DE INVERSIONES	14.842 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IMPORTE DEL IVA DE LAS INVERSIONES	3.117 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL DEL IMPORTE DE INVERSIONES	17.959 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

### FONDO DE MANIOBRA

Consideramos Fondo de Maniobra la estimación de lo que se necesitaría de activo corriente (derechos de cobro, existencias etc. que vencen antes de un año) para hacer frente a los pasivos corrientes que se prevén. (Deudas a corto plazo)

Es importante contar con un fondo de maniobra suficiente ya que sin duda es una garantía para la estabilidad de la empresa. Al abrir un negocio, es de vital importancia plantearse en qué medida la empresa puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Con este estudio pretendemos que la capacidad de Trufincas S.L. para sobrevivir a los cobros y pagos sea alta.

Por ello afirmamos que el pasivo corriente nunca será superior al activo corriente ya que pagaremos todo al día. Además los ingresos percibidos no los tendremos pendientes de cobro ya que seremos nosotros mismos los que emitiremos los importes a las comunidades todos los meses y de esta forma nos aseguraremos de percibir dichos importes y por tanto poder atender las obligaciones de pago.

Por todo lo dicho anteriormente se estima la necesidad de circulante en el momento de creación de la empresa en 9.000€

## 6.2 Financiación

La financiación total del proyecto será de 35.500€ de los cuales 15.500€ serán aportación propia y los otros 20.000€ se conseguirán a través de un préstamo del Instituto de Crédito Oficial (ICO) para empresas y emprendedores al 4,99% durante 5 años.

Las condiciones del préstamo ICO son las siguientes:

- Importe máximo por cliente: 12,5 millones de euros.
- Conceptos financiados: Activos fijos, vehículos turismo, adquisición de empresas etc...
- Modalidad: Préstamo/leasing para inversión y préstamo para liquidez.
- Tipo de interés: fijo o variable, más el margen establecido por la Entidad de Crédito según el plazo de amortización.
- Plazo de amortización y carencia:
  - o Si se financia 100% liquidez: 1, 2, 3 y 4 años con la posibilidad de 1 año de carencia.
  - o Si se financia inversión: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 15 y 20 años con hasta 2 años de carencia.
- Comisiones: la Entidad de Crédito no puede cobrar comisión, salvo por amortización anticipada.
- Garantías: a determinar por la Entidad de Crédito con la que se tramite la operación salvo aval de SGR/SAECA.
- Vigencia: se podrán formalizar préstamos al amparo de esta Línea hasta el día 12 de diciembre de 2015.

Lo solicito a través del Santander porque es mi banco de confianza y a día de hoy es de los más solventes.

A continuación voy a mostrar el cuadro de amortización del préstamo solicitado donde nos aparecerán los intereses que debemos abonar cada año:

<b>Periodos de pago</b>	<b>Cuota</b>	<b>Pago de intereses</b>	<b>Amortización del principal</b>	<b>Amortización acumulada del principal</b>	<b>Capital pendiente</b>
0					20.000
1	4.618	998	3.620	3.620	16.380
2	4.618	817	3.801	7.421	12.579
3	4.618	628	3.991	11.412	8.588
4	4.618	429	4.190	15.601	4.399
5	4.618	219	4.399	20.000	-

*\*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3 Política de amortización

La tabla de amortización establecida por la Agencia Tributaria este 2015 para los distintos elementos amortizables es la siguiente:

TIPO DE ELEMENTO	COEFICIENTE LINEAL MÁXIMO	PERIODO DE AÑOS MÁXIMO
Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas	2%	100
Mobiliario	10%	20
Aplicaciones informáticas	33%	6
Equipos para procesos de información	25%	8

\*Fuente: Elaboración propia (Información obtenida de Agencia Tributaria)

Esto adquiere el siguiente significado:

En nuestro caso al comprar un ordenador la ley establece que el porcentaje máximo que se puede aplicar como un gasto de amortización es de un 25% anual.

Esto quiere decir que si el ordenador cuesta 899 euros, entonces ahora valdrá 665,26 euros, y de tal manera al año siguiente se puede deducir a otros 233,74 euros y así hasta que el ordenador valga cero euros.

ELEMENTO	IMPORTE	Coef. Max	Años Máx.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Construcciones	4.450 €	2%	100	89 €	89 €	89 €	89 €	89 €	445 €
Mobiliario	6.000 €	10%	20	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	3.000 €
Aplicaciones informáticas	1.060 €	33%	6	353 €	353 €	353 €	-	-	1.060 €
Equipos. Proc. Inform.	2.582 €	25%	8	646 €	646 €	646 €	646 €	646 €	3.228 €
TOTAL				1.688 €	1.688 €	1.688 €	1.335 €	1.335 €	

\*Fuente: Elaboración propia

### 6.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales



Cuando inicias un proyecto de negocio, no se puede tener la certeza de que dichos servicios van a tener buena aceptación pero si podemos realizar proyecciones que nos faciliten la toma de decisiones a la hora de compra, o invertir en RRHH.

Según los precios estipulados en el punto 5.2 voy a realizar unas plantillas de cálculo en función de todos los aspectos que pueden influir en mayor o en menor medida en nuestras ventas y que se han mencionado a lo largo de todo el trabajo. Mi estimación de ventas la voy a realizar a 5 años desarrollando por trimestres las comunidades que podemos captar.

Ingresos estimados del 1º Año:

1º AÑO												
	1º Trim.		2º Trim.		3º Trim.		4º Trim.		COM.	Nº VEC.	TOTAL €/Vecino	Ingresos 1º Año
SERVICIOS	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros				
Com. con 3 serv.	2	16,00 €	2	16,00 €	2	16,00 €	2	16,00 €	8	72	64,00 €	4.608,00 €
Com. con 4. serv.	1	9,00 €	0	0,00 €	2	18,00 €	1	9,00 €	4	80	36,00 €	2.880,00 €
Com. con 5. serv.	1	10,00 €	1	10,00 €		0,00 €	0	0,00 €	2	200	20,00 €	4.000,00 €
									14		120,00 €	11.488,00 €

Se estima captar 14 comunidades obteniendo unos ingresos anuales de 11.488€.

Ingresos estimados del 2º Año:

	2º AÑO												TOTAL INGRESOS
	1º Trim.		2º Trim.		3º Trim.		4º Trim.		COM.	Nº VEC.	TOTAL €/Vecino	Ingresos 2ºAño	
SERVICIOS	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros					
Com. con 3 serv.	1	8,00 €	1	8,00 €	0	0,00 €	1	8,00 €	3	27	24,00 €	648,00 €	5.256,00 €
Com.con 4. serv.	0	0,00 €	1	9,00 €	2	18,00 €	1	9,00 €	4	80	36,00 €	2.880,00 €	5.760,00 €
Com.con 5. serv.	2	20,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	1	10,00 €	3	300	30,00 €	9.000,00 €	13.000,00 €
									10		90,00 €	12.528,00 €	24.016,00 €

Se estima captar 10 comunidades más, haciendo un total de 24 comunidades y obteniendo unos ingresos anuales de 24.016€

Ingresos estimados del 3º Año:

	3º AÑO												TOTAL INGRESOS
	1º Trim.		2º Trim.		3º Trim.		4º Trim.		COM.	Nº VEC.	TOTAL €/Vecino	Ingresos 3ºAño	
SERVICIOS	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros					
Com. con 3 serv.	1	8,00 €	2	16,00 €	1	8,00 €	1	8,00 €	5	45	40,00 €	1.800,00 €	7.056,00 €
Com.con 4. serv.	2	18,00 €	0	0,00 €	1	9,00 €	1	9,00 €	4	80	36,00 €	2.880,00 €	8.640,00 €
Com.con 5. serv.	1	10,00 €	0	0,00 €	1	10,00 €	0	0,00 €	2	200	20,00 €	4.000,00 €	17.000,00 €
									11		96,00 €	8.680,00 €	32.696,00 €

Se estima captar 11 comunidades más, haciendo un total de 35 comunidades obteniendo unos ingresos anuales de 32.696 €

Ingresos estimados del 4ºAño:

	4º AÑO												TOTAL INGRESOS
	1º Trim.		2º Trim.		3º Trim.		4º Trim.		COM.	Nº VEC.	TOTAL €/Vecino	Ingresos 4ºAño	
SERVICIOS	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros					
Com. con 3 serv.	2	16,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	1	8,00 €	3	27	24,00 €	648,00 €	7.704,00 €
Com.con 4. serv.	0	0,00 €	1	9,00 €	1	9,00 €	1	9,00 €	3	60	27,00 €	1.620,00 €	10.260,00 €
Com.con 5. serv.	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	1	10,00 €	1	100	10,00 €	1.000,00 €	18.000,00 €
									7		61,00 €	3.268,00 €	35.964,00 €

Se estima captar 7 comunidades más, haciendo un total de 42 comunidades obteniendo unos ingresos anuales de 35.964 €

Por último los ingresos estimados del 5ºAño son:

	5º AÑO												TOTAL INGRESOS
	1º Trim.		2º Trim.		3º Trim.		4º Trim.		COM.	Nº VEC.	TOTAL €/Vecino	Ingresos 5ºAño	
SERVICIOS	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros	ud.	Euros					
Com. con 3 serv.	1	8,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	1	8,00 €	2	18	16,00 €	288,00 €	7.992,00 €
Com.con 4. serv.	0	0,00 €	1	9,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	1	20	9,00 €	180,00 €	10.440,00 €
Com.con 5. serv.	1	10,00 €	1	10,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	2	200	20,00 €	4.000,00 €	22.000,00 €
									5		45,00 €	4.468,00 €	40.432,00 €

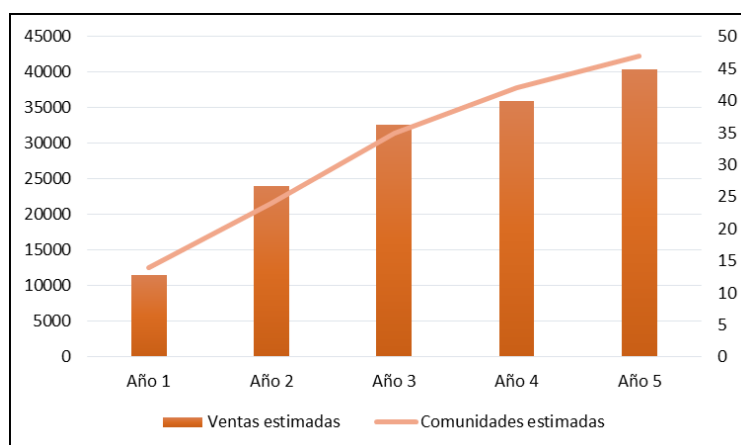
*\*Fuente cuadros de ingresos estimados: Elaboración propia*

Se estima captar 5 comunidades más, haciendo un total de 47 comunidades obteniendo unos ingresos anuales de 40.432 €

Como se pueden ver en los cuadros anteriores, los incrementos de las ventas se estiman de la siguiente forma:

El primer año realizaremos una gran inversión y por tanto mayor dedicación en promocionar los servicios haciendo hincapié en conseguir una cartera de clientes base. Por ellos el mayor incremento se aprecia en el segundo año. A partir del 3º año la campaña promocional será menor y las comunidades irán entrando poco a poco incrementando las ventas entre un 9% y un 12%.

A continuación voy a desarrollar un gráfico estimado de evolución, donde podemos ver la el progreso tanto de los ingresos como del número de comunidades gestionadas a lo largo de 5 años.



*\*Fuente: Elaboración propia*

## 6.5 Descripción de los costes

A continuación voy a presentar los costes fijos de la empresa:

- Alquiler del local 300€/mes aportando dos meses de fianza iniciales.
- Colegiación 1500€ el primer año y el resto 600€.
- Programa informático 1060€ al añ
- Seguro 200€/mes
- Gastos de personal; 600/mes a media jornada
- Publicidad, página web y promoción en revistas...

## COSTES FIJOS

COSTES FIJOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de personal	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Programa informático	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €
Alquiler	4.200,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Seguro	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Colegiación	1.500,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Publicidad	200,00 €	200,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Amortizaciones	954 €	954 €	954 €	954 €	954 €
TOTAL	15.314,00 €	13.814,00 €	13.714,00 €	13.714,00 €	13.714,00 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

## COSTES VARIABLES

Tras plantear los costes fijos mostramos los costes variables de la empresa:

COSTES VARIABLES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros	900,00 €	1.080,00 €	1.140,00 €	960,00 €	1.020,00 €
Desplazamiento (Gasolina)	60,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Consumibles	3.000,00 €	2.000,00 €	1.000,00 €	500,00 €	100,00 €
TOTAL	3.960,00 €	3.160,00 €	2.220,00 €	1.540,00 €	1.200,00 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

## 6.6 Cuenta de resultados previsionales

A continuación se presenta la cuenta de resultados esperada. Dicha cuenta muestra los resultados de las operaciones durante un periodo de tiempo mostrando los ingresos obtenidos, los gastos incurridos y la ganancia o pérdida de *Trufincas S.L.* durante ese tiempo. En nuestro caso 5 años.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>	11.488,00 €	24.016,00 €	32.696,00 €	35.964,00 €	40.432,00 €
Ventas	11.488,00 €	24.016,00 €	32.696,00 €	35.964,00 €	40.432,00 €
<b>COSTES VARIABLES</b>	3.960,00 €	3.160,00 €	2.220,00 €	1.540,00 €	1.200,00 €
Suministros	900,00 €	1.080,00 €	1.140,00 €	960,00 €	1.020,00 €
Desplazamiento (Gasolina)	60,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Consumibles	3.000,00 €	2.000,00 €	1.000,00 €	500,00 €	100,00 €
<b>COSTES FIJOS</b>	14.360,00 €	12.860,00 €	12.760,00 €	12.760,00 €	12.760,00 €
Gastos de personal	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €	7.200,00 €
Programa informático	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €
Alquiler	4.200,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Seguro	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Colegiación	1.500,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Publicidad	200,00 €	200,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Amortizaciones	954 €	954 €	954 €	954 €	954 €
<b>COSTES FIJOS Y AMORTIZACIONES</b>	15.314,00 €	13.814,00 €	13.714,00 €	13.714,00 €	13.714,00 €
<b>RESULTADO BRUTO</b>	-6.832,00 €	7.996,00 €	17.716,00 €	21.664,00 €	26.472,00 €
<b>TOTAL DE INGRESOS FINANCIEROS</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	998,00 €	817,35 €	627,69 €	428,56 €	219,50 €
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	998,00 €	817,35 €	627,69 €	428,56 €	219,50 €
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-998,00 €	-817,35 €	-627,69 €	-428,56 €	-219,50 €
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	-7.830,00 €	7.178,65 €	17.088,31 €	21.235,44 €	26.252,50 €
Impuestos sobre beneficios *	-2.192,40 €	2.010,02 €	2.563,25 €	3.185,32 €	3.937,88 €
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	-5.637,60 €	5.168,63 €	14.525,07 €	18.050,12 €	22.314,63 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

<sup>\*1</sup>Impuestos sobre beneficios; En el año 2015, el tipo de gravamen general se reduce del 30% al 25% de manera progresiva, es decir el 28% para el 2015 quedando determinado el 28% para el 2016. Para entidades de nueva creación que realicen actividades económicas, se mantiene el 15% para el primer periodo impositivo en el que se obtiene una base impositiva y el siguiente.

Como podemos observar el primer año tenemos pérdidas pero a partir del segundo año empezamos a obtener beneficios. Hay que tener en cuenta que los primeros años tus gastos se incrementan porque debes invertir más en publicidad y promoción. Una vez que ya te hayas dado a conocer y tengas más o menos una estabilidad el objetivo es realizar un buen mantenimiento de las comunidades existentes, teniendo a los clientes contentos e ir captando más poco a poco.

El mundo de las comunidades muchas veces es el “boca a boca” por eso realizar un trabajo perfecto conllevará la obtención de más clientes sin necesidad de invertir todos los años en publicidad y promoción.

## 6.7 Previsiones de tesorería

A continuación voy a presentar la tesorería anualizada de la empresa:

	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año
Cobros por ventas	11.488 €	24.016 €	32.696 €	35.964 €	40.432 €
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>11.488 €</b>	<b>24.016 €</b>	<b>32.696 €</b>	<b>35.964 €</b>	<b>40.432 €</b>
Pago por costes variables	3.960 €	3.160 €	2.220 €	1.540 €	1.200 €
Pagos por los costes fijos	15.314 €	13.814 €	13.714 €	13.714 €	13.714 €
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>19.274 €</b>	<b>16.974 €</b>	<b>15.934 €</b>	<b>15.254 €</b>	<b>14.914 €</b>
<b>Cash Flow Operativo</b>	<b>-7.786 €</b>	<b>7.042 €</b>	<b>16.762 €</b>	<b>20.710 €</b>	<b>25.518 €</b>
Inversiones	14.842 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto sobre beneficio	0 €	-2.192 €	2.010 €	2.563 €	3.185 €
Intereses de deuda	998 €	817 €	628 €	429 €	219 €
<b>Pagos extraoperativos</b>	<b>15.840 €</b>	<b>-1.375 €</b>	<b>2.638 €</b>	<b>2.992 €</b>	<b>3.405 €</b>
Capital	13.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Emisión de deuda	20.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos extraoperativos	33.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Cash Flow extraoperativo</b>	<b>17.160 €</b>	<b>1.375 €</b>	<b>-2.638 €</b>	<b>-2.992 €</b>	<b>-3.405 €</b>
<b>Déficit / Superávit</b>	<b>9.374 €</b>	<b>8.417 €</b>	<b>14.124 €</b>	<b>17.718 €</b>	<b>22.113 €</b>
<b>Déficit / Superávit Acumulado</b>	<b>9.374 €</b>	<b>17.791 €</b>	<b>31.915 €</b>	<b>49.634 €</b>	<b>71.747 €</b>

*\*Fuente: Elaboración propia*

## 6.8 Balances de situación previsionales

A continuación voy a presentar el balance previsional del año inicial:

ACTIVO	1º AÑO	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	22.528,17 €	28.507,38 €	40.943,84 €	57.327,53 €	78.106,22 €
<b>GASTOS DE ESTABLECIMIENTO</b>	750,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	706,67 €	353,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado Inmaterial	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €
Amortización Acumulada (I.I)	353,33 €	706,67 €	1.060,00 €	1.060,00 €	1.060,00 €
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	11.697,50 €	10.363,00 €	9.028,50 €	7.694,00 €	6.359,50 €
Inmovilizado Material	13.032,00 €	13.032,00 €	13.032,00 €	13.032,00 €	13.032,00 €
Amortización Acumulada (I.M)	1.334,50 €	2.669,00 €	4.003,50 €	5.338,00 €	6.672,50 €
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO</b>	9.374,00 €	17.791,05 €	31.915,34 €	49.633,53 €	71.746,72 €
Inmovilizados Financieros	9.374,00 €	17.791,05 €	31.915,34 €	49.633,53 €	71.746,72 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	1.521,61 €	4.913,45 €	3.754,41 €	2.052,38 €	151,22 €
Existencias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Realizable	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Disponible	1.521,61 €	4.913,45 €	3.754,41 €	2.052,38 €	151,22 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	24.049,78 €	33.420,83 €	44.698,25 €	59.379,91 €	78.257,44 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

PASIVO	1º AÑO	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>PATRIMONIO NETO</b>	9.862,40 €	15.031,03 €	29.556,09 €	47.606,22 €	69.920,84 €
Capital social	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €	15.500,00 €
Reservas y pérdidas	0,00 €	-5.637,60 €	-468,97 €	14.056,09 €	32.106,22 €
Resultado del ejercicio	-5.637,60 €	5.168,63 €	14.525,07 €	18.050,12 €	22.314,63 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	16.379,78 €	16.379,78 €	12.578,91 €	8.588,38 €	4.398,72 €
Financiación l/p	16.379,78 €	16.379,78 €	12.578,91 €	8.588,38 €	4.398,72 €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	-2.192,40 €	2.010,02 €	2.563,25 €	3.185,32 €	3.937,88 €
Deudas con Proveedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Financiación c/p	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
H.P. por impuesto sobre beneficio	-2.192,40 €	2.010,02 €	2.563,25 €	3.185,32 €	3.937,88 €
<b>TOTAL PASIVO</b>	24.049,78 €	33.420,83 €	44.698,25 €	59.379,91 €	78.257,44 €

*\*Fuente: Elaboración propia*

Activo

En el Activo corriente podemos ver los activos que podemos transformar en dinero con más facilidad. Varía en función de la producción de la empresa. Algunas de las partidas son inversiones que se deben financiar. El activo no corriente se compone de la inversión previa y mínima que la empresa debe realizar. Estos activos no suelen variar mucho de año en año.

## Pasivo

El Pasivo nos dice quién financia la empresa. En él distinguimos entre el Pasivo a corto plazo el cual se debe devolver en un periodo menor a un año y el Pasivo a largo plazo.

Además consta del patrimonio neto formado por el capital social y el resultado del ejercicio.



## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Cálculo de los Flujos de Caja

Por Flujo de Caja entendemos que es la diferencia entre el efectivo que se ingresa menos el efectivo que sale de la empresa, es decir, hablamos solo de efectivo, no de rentabilidad, como se explica en el siguiente apartado.

A continuación voy a realizar el cálculo de los datos del Flujo de Caja para el primer año de la empresa:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Resultado después de impuestos	-5.637,60 €	5.168,63 €	14.525,07 €	18.050,12 €	22.314,63 €
+ Amortizaciones	954,00 €	954,00 €	954,00 €	954,00 €	954,00 €
+ Incrementos en impuestos pendientes	-2.192,40 €	2.010,02 €	2.563,25 €	3.185,32 €	3.937,88 €
- Adquisiciones de activo fijo	14.842,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Flujo Neto de caja del proyecto</b>	<b>-21.718,00 €</b>	<b>8.132,65 €</b>	<b>18.042,31 €</b>	<b>22.189,44 €</b>	<b>27.206,50 €</b>
Resultado después de impuestos	-5.637,60 €	5.168,63 €	14.525,07 €	18.050,12 €	22.314,63 €
+ Amortizaciones	954,00 €	954,00 €	954,00 €	954,00 €	954,00 €
+ Incrementos en impuestos pendientes	-2.192,40 €	2.010,02 €	2.563,25 €	3.185,32 €	3.937,88 €
- Devolución neta de deuda	-16.379,78 €	-16.378,78 €	-16.377,78 €	-16.376,78 €	-16.375,78 €
- Adquisiciones de activo fijo	14.842,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Flujo Neto de caja de Capital</b>	<b>-5.338,22 €</b>	<b>24.511,43 €</b>	<b>34.420,09 €</b>	<b>38.566,22 €</b>	<b>43.582,28 €</b>
<b>Flujo Neto de caja de Capital acumulado</b>	<b>-5.338,22 €</b>	<b>19.173,21 €</b>	<b>53.593,30 €</b>	<b>92.159,52 €</b>	<b>135.741,80 €</b>

*\*Fuente: Elaboración propia*

A través de este estudio podemos analizar la liquidez de la empresa entendiendo por ello la capacidad de hacer frente a las obligaciones existentes de corto plazo.

Los Flujos de Caja del primer año son negativos ya que el primer año es cuando realizas la mayor inversión. (Calcular el resto de años para ver la evolución positiva)

### 7.2 Rentabilidad del proyecto

A continuación voy a presentar y explicar los ratios de rentabilidad más significativos fundamentando dichos enunciados en la diferencia entre las ganancias menos los gastos:

**Rentabilidad económica:** Mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad, dicho de otra manera mide la eficiencia con la que la empresa gestiona los recursos que se han aportado.

$$\text{Rentabilidad Economica} = \frac{\text{BAIT}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad económica	-0,33	0,21	0,38	0,36	0,34

La evolución de la rentabilidad económica de Trufincas en una previsión de 5 años será mayormente positiva. Podemos ver un gran incremento del mismo hasta el tercer año y como se estabiliza en el año cuarto y quinto. Con esta evolución observamos la productividad de los activos y la eficiencia de la empresa. Claramente, los primeros años son claves para obtener clientes y promocionarse, a ello se debe la impactante subida. Los años restantes se obtiene una rentabilidad menor debido a la estabilidad que se alcanza centrándose más en mantener a los clientes ya existentes y dejando al lado el trabajo comercial para captar a nuevos clientes.

Si quisiéramos aumentar nuestra rentabilidad económica podríamos aumentar la rotación de activo vendiendo más, es decir, captando nuevas comunidades y reduciendo nuestros costes. Cuanto mayor sea el valor de este ratio mayor será el rendimiento de los activos.

**Rentabilidad financiera:** Es el beneficio neto dividido entre los recursos propios o dicho de otra manera es la rentabilidad de los capitales invertidos.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad Financiera	-0,57	0,34	0,49	0,38	0,32

Trufincas tiene una rentabilidad financiera positiva a lo largo del tiempo. Al igual que con la rentabilidad económica, el primer año los resultados son negativos pero si analizamos la evolución vemos que es positiva hasta el tercer año y luego disminuye un poco casi estabilizándose. La rentabilidad financiera es, para las empresas con ánimo de lucro, el ratio más importante ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Cuanto más alto sea el ratio menos recursos se utilizan para obtener el beneficio.

## 8. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

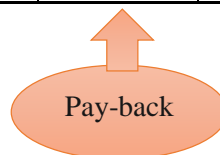
### 8.1 Pay-back o Periodo de Retorno

Pay-back es un método usado en la evaluación de inversiones y se define como el periodo de tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión con las ganancias que generará el negocio. Puede ser una cantidad de meses o años.

Vamos a tomar como inversión inicial el importe de inversiones más el fondo de maniobra:

$$17.959 \text{ €} + 9.000 \text{ €} \text{ haciendo un total de: } 26.959 \text{ €}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cash flow neto anual	-5.338,22 €	24.511,43 €	34.420,09 €	38.566,22 €	43.582,28 €
Cash flow neto acumulado	-5.338,22 €	19.173,21 €	53.593,30 €	92.159,52 €	135.741,80 €



Podemos comprobar a través de los cálculos que acabamos de realizar que en el tercer año recuperamos la inversión realizada.

Con estos cálculos no se tiene en cuenta el valor temporal del dinero además de que el Pay-back solo se fija en los beneficios que hacen falta hasta cubrir el importe de la inversión sin valorar los ingresos que se pueden producir después.

### 8.2 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos que tendrá el proyecto. Con ello podremos determinar si, al descontar la inversión inicial, nos quedará alguna ganancia.

En nuestro proyecto de inversión se exige un desembolso inicial de 26.959€, y se espera que se va a generar beneficios entre el 1º y el 5º año. Vamos a aplicar un tipo de descuento del 10%. La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$VAN = \frac{Vt}{(1+k)t} - I \text{ in.}$$

En la siguiente tabla podremos ver el desglose de los flujos de caja correspondiente a cada uno de los años aplicando los datos mencionados anteriormente:

AÑO	DESEMBOLSO	INGRESOS	FLUJO DESCONTADO
0	-26959	0	-26.959,00 €
1	0	-5.338 €	-4.852,93 €
2	0	24.511 €	20.257,38 €
3	0	34.420 €	25.860,32 €
4	0	38.566 €	26.341,25 €
5	0	43.582 €	27.061,17 €
VAN:			67.708,19 €

Tras los cálculos podemos ver que el VAN es positivo por lo que la inversión sería aceptable.

La ventaja de calcular el VAN es que dicho estudio tiene en cuenta el valor del dinero con el tiempo. El inconveniente del mismo es que los flujos de caja calculados son estimados ya es una proyección futura y es posible que se haya realizado una mal valoración del mismo llevando a decisiones erróneas.

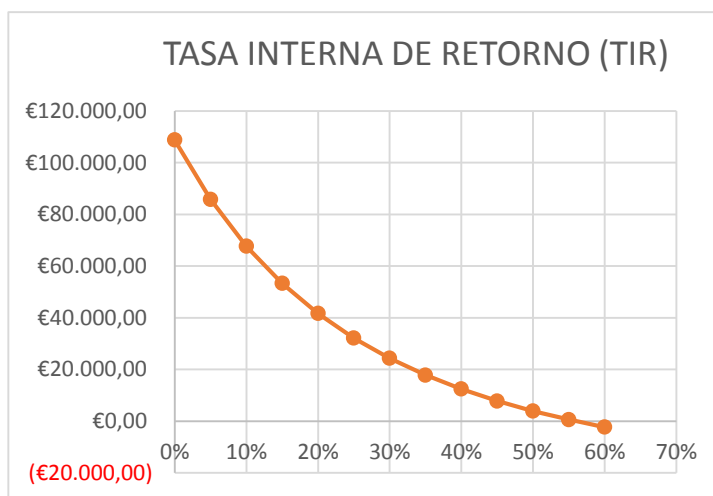
### 8.3 Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Este método consiste en calcular la tasa de descuento que hace 0 el Valor Actual Neto. Es la tasa máxima que puede tener un proyecto para que sea rentable. La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$TIR = \frac{Vt}{(1+K)t} - I \text{ in} = 0$$

Para ello vamos a calcular el VAN con varias tasas de rentabilidad y obtendremos un gráfico para ver de forma aproximada entre que tanto por cierto está la tasa de descuento que estamos buscando:

TASA INTERNA DE RETORNO	
TASA DE DESCUENTO	VAN
0%	108.782,80 €
5%	85.799,32 €
10%	67.708,19 €
15%	53.283,46 €
20%	41.646,76 €
25%	32.158,59 €
30%	24.346,42 €
35%	17.856,38 €
40%	12.420,13 €
45%	7.831,85 €
50%	3.931,95 €
55%	595,51 €
60%	-2.276,20 €



Por todo lo dicho anteriormente y tras el gráfico que mostramos, vemos que la tasa de descuento que buscamos está entre el 55% y el 60% y tras aplicar los cálculos correspondientes nos sale la siguiente TIR:

<b>TIR</b>	<b>56%</b>
------------	------------

Tras obtener los resultados vemos que la Tasa Interna de Retorno es superior a la tasa de descuento que aplicamos (10%) por lo que este proyecto es interesante realizarlo. Si la tasa fuese superior al 56% los resultados serían negativos y la inversión no sería viable.

## 9. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

---

### 9.1 Forma jurídica

---

Como hemos nombrado en puntos anteriores se ha decidido crear una Sociedad Limitada para dar forma jurídica a la empresa.

Los criterios que nos han condicionado a tomar esta decisión son los siguientes:

- Número de socios: Al ser una empresa pequeña con dos socios y capital reducido hemos pensado que esta es la mejor opción.
- Responsabilidad del Socio: En una Sociedad Limitada la responsabilidad de los socios ante las deudas de la sociedad está limitada al capital aportado.
- Capital Social: Se planteó la creación de una Sociedad Anónima pero el desembolso inicial es mayor además de una mayor complejidad y gastos de gestión.
- Estructura de Dirección y Gestión: La estructura es más flexible que en otras sociedades siendo menor el rigor formal en su organización.

### 9.2 Protección Jurídica

---

Dada la actividad a realizar se contratará un seguro para las actividades además del seguro obligatorio de responsabilidad civil.

### 9.3 Medidas de prevención de riesgos laborales

---

Las instalaciones de la oficina contarán con las medidas de seguridad e higiene referidas principalmente a:

- Sistemas contra incendios.
- Instalaciones eléctricas.
- Evacuación del edificio.
- Calefacción y aire acondicionado.
- Equipos mecánicos.

La normativa que regula los riesgos laborales es la siguiente: Prevención de Riesgos Laborales. Ley 31/1995, de 8 de Noviembre y su modificación por la ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales. BOE nº298 de 13 de diciembre.

## 10. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE PUESTA EN MARCHA

---

El listado de trámites que vamos a realizar como emprendedores en el mundo de las administraciones de fincas es el habitual de una empresa y no presenta ningún elemento específico determinado por el tipo de actividad salvo la opción y recomendación de disponer el título de Administrador de Fincas colegiado para tener más prestigio y credibilidad a la hora de prestar los servicios.

El listado de trámites que realizaremos serán los siguientes:

- Registro del dominio.
- Inscripción en el colegio de Administradores de Aragón.
- Constitución de la Sociedad Limitada.
- Declaración previa al inicio de la actividad.
- Solicitud del préstamo.
- Gestión del alquiler del local.
- Solicitud de licencia de obra.
- Acondicionamiento del local.
- Selección de trabajador.
- Solicitud de licencia de apertura.
- Adquisición del equipamiento.
- Inicio de campaña promocional de apertura.
- Inicio de la actividad.

## 11.CONCLUSIONES

---

El objetivo de este proyecto ha consistido en elaborar un plan de negocio viable. Para ello, ha sido necesario realizar una serie de estudios financieros y análisis globales que puntualizaremos a continuación.

En primer lugar hemos presentado el plan de negocio a seguir. Descripción del sector y empresa creadora, objetivos principales y datos iniciales del proyecto.

Posteriormente hemos procedido a realizar un estudio de mercado y del entorno de la actividad de la empresa. Para el estudio del entorno hemos utilizado el análisis PESTE analizando cada uno de sus componentes llegando a la conclusión de que actualmente las dimensiones políticas nos afectan negativamente considerando la política de hoy en día como restrictiva. Lo mismo podemos decir de la dimensión económica. La sociedad es un aspecto muy importante ya que vivimos en una sociedad de tendencias. Con respecto al ámbito tecnológico y del medio ambiente, pienso que cada día su evolución es mayor y además disponemos de más avances. Para el análisis del sector hemos utilizado las 5 fuerzas de Porter lo que ello conlleva un análisis de los clientes, proveedores, competidores y competidores potenciales. Hemos llegado a la conclusión de que el sector de las administraciones de fincas es atractivo ya que su acceso es fácil y asequible por lo que resulta sencillo que nuevas empresas puedan competir con las ya existentes. Presenta alto poder de clientes y alto grado de rivalidad sin existir productos sustitutivos. A través del análisis DAFO hemos podido ver la situación que tienen este tipo de empresas destacando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

También hemos realizado un análisis de costes y de la zona de expansión, tomando el barrio Parque Venecia como la zona idónea para dar nuestros primeros pasos.

Posteriormente hemos definido los servicios que realizará la empresa junto a los factores del éxito, siendo estos: ubicación de la empresa, atención personalizada, trabajo en equipo, implantación y seguimiento de la ley, formación, colegiación y tecnología.

Otro punto que hemos tenido en cuenta y considero muy importante para un buen comienzo son las acciones de marketing aplicadas. Se realizará buzoneo, mailing y telemarketing. Aplicar una buena estrategia de marketing es fundamental para darnos a conocer y captar clientes.

En cuanto al plan económico financiero destacar que la financiación total del proyecto asciende a 35.500€ de los cuales 20.000€ los adquirimos a través de un préstamo bancario. Establecemos unos precios adecuados acordes con los establecidos por el Colegio de Administradores y estimamos una evolución de los ingresos percibidos. Según las tablas desarrolladas tendremos una evolución progresiva. Los primeros años invertiremos en una fuerte estrategia de marketing captando más comunidades. Con el paso de los años las comunidades irán entrando más



paulatinamente. Dispondremos de una fuente de ingresos que debemos mantener por tanto el trabajo se centrará más en satisfacer a los clientes actuales ya que ellos serán probablemente los que nos acerquen a clientes potenciales.

El primer año partiremos de un beneficio después de impuestos negativo al igual que los flujos de caja, que cambiarán a partir del segundo año principalmente por el aumento de los ingresos.

La evolución de la rentabilidad como hablamos en su apartado son positivas, es importante que ambas crezcan o se mantengan, eso significará que obtendremos beneficios con mayor facilidad y que el rendimiento será mayor.

Según los cálculos obtenidos recuperaremos la inversión al tercer año y los datos obtenidos a través del VAN y la TIR nos indican que el proyecto será rentable.

Considero a las Administraciones de Fincas unas de las profesiones más desconocidas. Pienso que es muy sacrificada ya que debes mediar entre las disputas de los propietarios, no existe un horario fijo, y las remuneraciones percibidas dependen de la cartera de clientes que poseas por lo que debes ser un profesional para todo, pero a pesar de todo ello pienso que se pueden llegar a alcanzar muchas satisfacciones.

Como podemos observar en los gráficos y cálculos anteriores, en principio el proyecto no presentará problemas de solvencia, por lo cual podemos decir que a priori demostrará tener viabilidad financiera. Si realizamos un trabajo óptimo podremos llegar a alcanzar grandes beneficios.

## BIBLIOGRAFIA

Ley de Propiedad Horizontal:

[www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1960-10906](http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1960-10906)

Población 2012:

<http://www.zaragoza.es/contenidos/educacionybibliotecas/consejoescolar/2012/poblacion12.pdf>

Población 2014:

<http://www.zaragoza.es/contenidos/estadistica/Cifras-Zaragoza-2014-1.pdf>

Local:

[www.idealista.com/inmueble/27813366/?xtor=AL-141-\[mashup\]-\[mitula\\_mitula.com\]-\[intext\]-\[130041534\]-\[campaign\]\[warehouse\\_rent\\_zaragoza\]-\[27813366\]&source=299&xts=352991](http://www.idealista.com/inmueble/27813366/?xtor=AL-141-[mashup]-[mitula_mitula.com]-[intext]-[130041534]-[campaign][warehouse_rent_zaragoza]-[27813366]&source=299&xts=352991)

Préstamo ICO:

<http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Tablas de Amortizaciones:

<http://www.agenciatributaria.es/>

<http://asesor-contable.es/tablas-amortizacion-2015/>

Contratación internet:

<http://www.movistar.es/empresas/para-tu-oficina/conectividad-internet/ficha/empresas-adsl?pid=PY-home3-NC>

Impuesto sobre beneficios

<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>