



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Estudio de viabilidad y plan de empresa de la agencia inmobiliaria Plantabaja.com

Presentado por Raquel de Gracia Morena

Tutelado por Mercedes Ciria Berzosa

Soria, marzo de 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ESTUDIO DE VIABILIDAD Y PLAN DE EMPRESA DE LA AGENCIA INMOBILIARIA PLANTABAJA.COM

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) se ha ideado entorno a la realización de un Plan de Empresa para la creación de una agencia Inmobiliaria, que prestaría los servicios propios de una inmobiliaria, además de otros servicios más innovadores como el cambio de uso de inmuebles, ofreciendo la posibilidad de convertir locales sin salida en el mercado inmobiliario en viviendas. Para determinar su viabilidad se ha analizado el entorno del sector inmobiliario a nivel nacional, regional y local, se han definido un plan estratégico, un plan de operaciones, un plan de recursos humanos y un plan de marketing. Además, se ha realizado un estudio de viabilidad económico financiero para determinar si la empresa ofrecería rentabilidad a su propietario.

Abstrac

The present Final Degree Project has been designed around the realization of a Business Plan for the creation of a real-estate agency, which would provide the services of a real estate, in addition to other more innovative services such as the change of use of real estate, offering the possibility of converting premises without exit in the housing real estate market. To determine its viability, the environment of the real estate sector at national, regional and local level has been analyzed, a strategic plan, an operations plan, a human resources plan and a marketing plan have been defined. In addition, a financial economic viability study has been carried out to determine if the company would offer profitability to its owner.

Palabras clave

Plan de empresa; Mercado inmobiliario; Cambio de uso de inmueble; Conversión de local en vivienda; Proptech; Agencia inmobiliaria.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

BLOQUE 1

Justificación, objetivos y metodología	1
--	---

BLOQUE 2

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DEL SECTOR INMOBILIARIO

1.1. Actividad de la empresa y objeto social	4
1.2. Aproximación al sector inmobiliario	5
1.2.1. Estamos en un ciclo de crecimiento del sector	5
1.2.2. Recuperación del mercado hipotecario	6
1.2.3. Aumenta el número de alquileres y su precio medio	7
1.2.4. Gran competencia en el sector inmobiliario	7
1.2.5. Aumento del número de locales cerrados sin actividad	8

CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Misión, visión, valores y objetivos de la empresa	9
2.2. Análisis Pestel. Macroentorno	10
2.3. Análisis de las 5 fuerzas de porter. Microentorno	13
2.4. Análisis de la competencia	15
2.5. Análisis DAFO	16

CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

3.1. Constitución y forma jurídica	17
3.2. Definición áreas y puestos de trabajo	17
3.4. Organigrama	20
3.5. Relación contractual y retribuciones	20
3.6. Plan de formación en la empresa.	21

CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

4.1. Infraestructura e instalaciones.	21
4.2. Descripción de operaciones y procesos	22
5.3. Capacidad de trabajo de la empresa	25
5.4. Ejemplos de procesos de cambio de uso de local a vivienda	26

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1. Segmentación y público objetivo	26
5.2. Marketing mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución	27

CAPÍTULO 6: VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

6.1. Plan de Inversión-financiación	30
6.2. Ingresos y gastos previsionales	31
6.3. Resultados	33
6.4. Umbral de Rentabilidad	35
6.5. Análisis de Ratios	36
6.6. Análisis de inversión: VAN y TIR	36

BLOQUE 3

Conclusiones	37
--------------------	----

BLOQUE 4

Bibliografía.....	39
-------------------	----

ANEXOS

Relación de tablas y gráficos contenidos en cada anexo	41
--	----

Anexo I : Análisis de datos del sector inmobiliario	43
Anexo II: Programas de ayuda a la vivienda del Ministerio de Fomento	51
Anexo III: Ayudas al emprendimiento	53
Anexo IV: Normativa que regula y afecta al sector de la intermediación inmobiliaria	56
Anexo V: Análisis de la competencia directa de empresas inmobiliarias de Soria.....	57
Anexo VI: Análisis DAFO y CAME de Plantabaja.com	58
Anexo VII: Plan de formación de Plantabaja.com.....	60
Anexo VIII: Proceso de compraventa de inmueble	61
Anexo IX: Proceso de alquiler de inmueble	62
Anexo X: Proceso de cambio de uso de inmueble	63
Anexo XI: Ejemplos de procesos de cambios de uso de inmuebles: de local a vivienda.....	66
Anexo XII: Inversiones	71
Anexo XIII: Amortizaciones	73
Anexo XIV: Tabla de amortización del préstamo. Sistema Francés.....	74
Anexo XV: Ingresos.....	77
Anexo XVI: Liquidación trimestral del IVA.....	80
Anexo XVII: Flujos de tesorería.....	82
Anexo XVIII: Cuenta de Pérdidas y Ganancias	85
Anexo XIX: Balance de Situación	86
Anexo XX: Cálculo del umbral de rentabilidad.....	87
Anexo XXI: Análisis de ratios	90
Anexo XXII: Calculo del VAN y de la TIR.....	92

JUSTIFICACIÓN

El presente Trabajo Final de Carrera (TFC) ha sido ideado entorno a la realización de un Plan de Empresa para la creación de una agencia inmobiliaria especializada en locales comerciales llamada Plantabaja.com.

Gráfico 1. Logotipo de la empresa Plantabaja.com



Fuente: elaboración propia. 2018

Cada vez es menos rentable tener una actividad comercial en las plantas bajas de las zonas urbanas que no son ejes comerciales. La crisis y el auge del comercio por Internet han llevado a muchos comerciantes a bajar la persiana, y en muchos casos nadie está dispuesto a ocupar el establecimiento. Este hecho queda demostrado con sólo pasear por cualquiera de las calles céntricas de cualquier ciudad, cuando podemos observar a simple vista que aproximadamente uno de cada tres locales está vacío. Según datos del Instituto Nacional de Estadística en Castilla y León han cerrado un 10% de los locales destinados a comercio en el periodo que va desde 2010 hasta 2017 y en la provincia de Soria según datos se ha reducido el número de locales ocupados en 114 en el mismo periodo.

De aquí surge la idea de dar una salida a estos locales que tras años sin ocupación son un lastre para sus propietarios. Sin tener experiencia en el sector inmobiliario e informándome a través de prensa especializada jurídica e inmobiliaria, compruebo que existe la posibilidad de convertir estos locales comerciales en viviendas, los trámites son tediosos e implican obtención de licencia en el ayuntamiento sobre el cambio de uso, un proyecto técnico, la autorización de la junta de propietarios, escritura notarial de cambio de uso y otros requisitos según los casos concretos.

Así Plantabaja.com se crearía como una agencia inmobiliaria tradicional que ofertaría servicios de intermediación inmobiliaria tradicionales como los de compraventa y alquiler, y de asesoramiento técnico, legal e inmobiliario, pero se ampliarían ofreciendo servicios de cambio de uso de inmuebles analizando la posibilidad para los propietarios de convertir su local en vivienda ofreciéndole un presupuesto detallado del coste de la conversión y distintas posibilidades sobre plano de su local y el beneficio de venta o alquiler del local convertido. Se intentaría atraer a los propietarios ofreciéndoles un servicio gratuito de información sobre las posibilidades de conversión en vivienda de su local con explicación y ejemplos de casos de éxito, además contaremos con una base de datos de posibles compradores según tipo de local a convertir.

Por otra parte, se ofertarían servicios para los clientes que buscan comprar o alquilar un inmueble atrayéndolos con proyectos de conversión de locales “tipo”: local comercial adaptado a vivienda para minusválidos, local comercial adaptado para los dos usos: vivienda y local comercial (clientes que quieran disponer de una vivienda anexa a su local comercial) y local comercial convertido en vivienda de diferentes calidades y tamaños a elegir. Estos clientes potenciales podrían optar por comprar/alquilar un local ya convertido o comprar uno existente y realizar ellos el cambio de uso a través de nuestros servicios.

La ventaja competitiva de Plantabaja.com serían los precios de los inmuebles ofertados, teniendo en cuenta que son de obra nueva y están situados en zonas céntricas de la ciudad, el m² resultaría entre un 10 y un 30% más barato que el de sus competidores. Dispondremos de inmuebles convertidos exclusivos en zonas privilegiadas, pero también contaremos con pequeños apartamentos de 40 m² con un precio de venta inferior a 60.000 €.

Como empresa de nueva creación Plantabaja.com estaría constituida como una empresaria autónoma y con sede en un local de 30 m² situado en la Calle Puertas de Pro. Inicialmente nuestra zona de actuación sería la provincia de Soria, aunque en el caso de tener suficiente demanda en otras provincias estudiaríamos la posibilidad de tener franquiciados.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Tras conocer la idea general de que servicios ofrecería Plantabaja.com, el objetivo principal de este plan de empresa es conocer la viabilidad del proyecto.

Para la recogida de información y elaboración del plan, debemos tener en cuenta que el proyecto se enfocará en la ciudad de Soria. Los datos obtenidos en cuanto a precios de compra o alquiler de vivienda, servicios de profesionales externos: arquitectos, abogados, notarios, empresas de construcción, diversos costes, presupuestos de publicidad, etc. serán lo más realistas posible, ajustándose al precio medio del mercado. Los datos referentes a los ingresos, cuota de mercado, ventas y clientes se obtendrán mediante el cálculo de estimaciones lo más racionales posibles utilizando datos de fuentes oficiales y los datos obtenidos de otras empresas del sector de la provincia. La recogida de información se hará mediante técnicas secundarias y otras técnicas de recopilación de datos como entrevistas a expertos, observación directa, redes sociales, páginas web, prensa especializada y mystery shopper. Los datos a recoger nos proporcionarán información acerca de variables relacionadas con la viabilidad del negocio. Será importante conocer cómo está configurado y cómo funciona el entorno, el nivel de competencia, la disponibilidad y precios de los productos que ofrezcan los proveedores, o los datos demográficos y culturales de la población.

En cuanto al esquema que seguir, este TFG contará con 6 grandes capítulos que nos llevarán a una serie de conclusiones que determinarán la viabilidad del proyecto.

Objetivos:

- Realizar una aproximación general al sector inmobiliario a nivel nacional, de la comunidad de Castilla y León y de la provincia de Soria, y al de los locales comerciales y agencias inmobiliarias en particular para conocer el contexto en el que la empresa desarrollará su actividad.
 - Desarrollar el Plan Estratégico de la empresa.
 - Establecer la misión, visión y los objetivos.
 - Analizar el macroentorno y el microentorno de la empresa, a través de un análisis PEST y las cinco fuerzas de Porter.
 - Conocer a nuestros competidores directos.
 - Elaborar un análisis DAFO, mediante el cual identificaremos las debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades del exterior.
 - Analizar la Organización y los Recursos Humanos.
 - Estudiar las diferentes opciones de formas jurídicas que puede adoptar la empresa y de esta manera poder elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades.
 - Descripción de las áreas y los puestos de trabajo que nos encontraremos en la empresa, junto con la definición del organigrama.
 - Estudiar el tipo de relación contractual con cada uno de los miembros del organigrama y sus retribuciones.
 - Establecer un plan de formación.
 - Realizar el Plan de Operaciones.
 - Definir las características deseadas para la localización del negocio.
 - Detallar los procesos y las operaciones necesarios para prestar nuestros servicios.
 - Se realizará una previsión de la capacidad de trabajo inicial
 - Se mostrarán ejemplos de los procesos de cambios de uso de inmuebles.
 - Establecer un Plan de Marketing que nos sirva para mejorar las ventas, fidelización de los clientes y nos ayude a posicionarnos en el mercado.
 - Realizar una segmentación de mercado y definir el público objetivo que mejor se adapte a nuestros servicios.
 - Determinar las políticas a seguir en cada una de las variables del marketing-mix: servicio, precio, distribución y comunicación.
 - Analizar la viabilidad económico-financiera de la empresa.
 - Elaborar el plan de inversión y cuáles van a ser las fuentes de financiación con las que va a contar la empresa en el inicio de su actividad.
 - Desarrollar una previsión de los ingresos y los gastos.
 - Obtener el Balance de situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales.
 - Calcular el Umbral de rentabilidad para determinar qué ventas serán necesarias para cubrir los gastos.
 - Emplear un análisis mediante ratios, VAN y la TIR para determinar la viabilidad del proyecto.
-

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DEL SECTOR INMOBILIARIO

1.1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA Y OBJETO SOCIAL

En este apartado vamos a desarrollar primero la evolución y situación actual del mercado inmobiliario, ya que la actividad de la empresa estaría encuadrada según la clasificación del sistema de Clasificación Nacional de Actividades Económicas **CNAE dentro** del GRUPO L: Actividades inmobiliarias, y dentro de este grupo se desarrollarían las siguientes actividades:

SUBGRUPO L68: Actividades inmobiliarias

- L681: Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia
 - o L6810: Compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia
- L682: Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia
 - o L6820: Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia
- L683: Actividades inmobiliarias por cuenta de terceros
 - o L6831: Agentes de la propiedad inmobiliaria
 - o L6832: Gestión y administración de la propiedad inmobiliaria

El **objeto social** de la empresa sería la adquisición y enajenación, por compraventa o por cualquier otro título, y arrendamiento no financiero de toda clase de edificios, terrenos y bienes inmuebles en general, por cuenta propia o ajena de todo tipo de terrenos y edificaciones. Igualmente, tiene por objeto la realización de cualquier tipo de operaciones comerciales, mobiliarias e inmobiliarias, relacionadas con dicho objeto y la prestación de cualesquiera servicios relacionados con la promoción inmobiliaria, actividades de representación, comisión, agencia y mediación en el tráfico de inmuebles, así como la planificación y realización de operaciones urbanísticas.

Las actividades que constituyen el objeto social podrán ser desarrolladas directa o indirectamente a través de la constitución o participación en sociedades españolas o extranjeras con objeto social que comprenda actividades análogas a las referidas anteriormente o por colaboración o asociación con empresas dedicadas a dichas actividades.

1.2. APROXIMACIÓN AL SECTOR INMOBILIARIO

Lo primero indicar es la característica principal de este sector, ya que nos enfrentamos ante un sector cíclico. Históricamente se han ido alternando ciclos de signo positivo y negativo de las viviendas en España con una duración de 4-5 años, hasta que llegó 1996. En este año comienza un ciclo de auge inmobiliario marcado, principalmente, por la escalada de precios que culmina en lo que conocemos como burbuja inmobiliaria, que finaliza en 2007 y marca el inicio del siguiente ciclo de crisis. La recuperación del sector comenzó lentamente a partir del año 2013 y se prolongará durante los próximos años.

En el Anexo I, tablas 1 a 12, hemos analizado los indicadores más relevantes del sector inmobiliario y su evolución en cifras a nivel nacional, de la comunidad de Castilla y León y de la provincia de Soria, obteniendo para esta última resultados, que en muchos casos, son de tendencia opuesta a la nacional. Se han

comparado datos de los últimos cuatro periodos para los que hay cifras definitivas 2014-2017, se han obtenido consultando la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), Ministerio de Fomento, Sociedad de Tasación Inmobiliaria TINSA, Colegio de Registradores de la Propiedad, Colegio General del Notariado y de publicaciones en portales inmobiliarios especializados como Tecnocasa, Idealista y Fotocasa. De este análisis se han obtenido las siguientes conclusiones que nos servirán para tomar la decisión de si es un momento adecuado para la creación de la inmobiliaria Plantabaja.com.

1.2.1. Estamos en un ciclo de crecimiento del sector.¹

Nos encontramos en un ciclo de crecimiento del sector, pero con importantes diferencias entre CCAA.

Desde 2013 se observan en España crecimientos en cuanto al número de compraventa de viviendas (12%-15%), este crecimiento se observa a menor ritmo en la comunidad de Castilla y León (6%-11%), y para la provincia de Soria este dato es fluctuante, debido a una escasa actividad inmobiliaria, hay años de crecimiento (2015 y 2016) y años de decrecimiento (2014 y 2017), en términos generales la tendencia es creciente.

Dentro del mercado de compraventa el mayor peso en 2017 es el de las viviendas usadas con un 82% del total a nivel nacional, un 79,6% a nivel regional y un 68,9% en la provincia de Soria. Se observa en todos los casos una continua tendencia al crecimiento de la vivienda usada y por tanto un decrecimiento de la vivienda nueva.

En España en 2017 sólo el 9,7% de las compraventas fueron de vivienda protegida, un 13,7% en Castilla y León y un 12,1% en Soria. La tendencia nacional y regional es al aumento del número de compraventas de vivienda protegida a partir de 2017, sin embargo, en Soria se observa una clara tendencia a su disminución.

Hay que destacar que dentro de las transmisiones de viviendas las herencias, suponen en España un 20% del total de transmisiones, en Castilla y León un 25% y en la provincia de Soria un 34,4% para el año 2017.

La superficie media de las viviendas registradas por compraventa en 2017 fue de media nacional de 97,75 m² y en Castilla y León fue de 105,82 m². Se observa una tendencia al crecimiento de la superficie de las viviendas nuevas libres transmitidas situándose en Castilla y León por encima de los 110 m².

El índice que nos mide la actividad inmobiliaria es el del número de compraventas de vivienda por cada mil habitantes, este índice en España se situó en el año 2017 en 10,03, en Castilla y León en 9,58 y en Soria en 7,56 viviendas por cada mil habitantes, con un incremento desde 2014 de 3,35 viviendas a nivel nacional y 0,95 viviendas a nivel provincial.

Respecto al precio de la vivienda libre tasada se observan importantes asimetrías, con áreas que están consolidando unos niveles de recuperación especialmente activos (Madrid, provincias isleñas y las costeras del Mediterráneo), frente a otras que todavía están dando los primeros pasos de la salida del ciclo bajista de los últimos años. La media nacional en 2017 fue de

¹ Anexo I tablas de 1 a 9

1.558,7 €/m² presentando un ascenso interanual del 3% y acumulado desde 2014 del 6%. Para Castilla y León fue de 1.046 €/m² con crecimientos negativos de entorno a un -0,40% y -1% interanual y para la provincia de Soria de 1.032,4 €/m² con descensos en el precio continuados en los últimos 4 años de entorno al -0,5% y -2,7%. En 2018 se ha observado un crecimiento del precio tanto en Castilla y León como en la provincia de Soria y se prevé que la tendencia continúe. La vivienda de segunda mano se acerca en la ciudad de Soria a una media de unos 1.400 €/m² según los datos de inmobiliarias especializadas.

El plazo medio de venta de vivienda en España fue de 8,6 años para 2017, un plazo que se ha ido reduciendo en los últimos años y para Soria fue de 8,3, igual que en periodos anteriores y muy inferior a la media de la comunidad de Castilla y León que fue de 11,8 años.

La rebaja del precio de la vivienda usada, que es la que se realiza sobre el precio de salida al mercado, que en 2012 llegó a un máximo histórico del 14% ha ido descendiendo gradualmente y en 2017 se encuentra en un 5%.

El índice de esfuerzo inmobiliario, expresado en el número de años de sueldo íntegro destinado a la compra de la vivienda ha sido para el conjunto nacional de 7,8 años, observándose una tendencia a su crecimiento. En Castilla y León este índice fue de 5,8 años en 2017, disminuyendo respecto a periodos anteriores.

1.2.2. Recuperación del mercado hipotecario².

La evolución en términos de cantidad y cuantía media de las hipotecas concedidas es un indicador clave en la medida del mercado inmobiliario. En un contexto con tipos de interés bajos, donde el Euribor a un año, como principal índice de referencia de la mayoría de los préstamos hipotecarios a tipo variable, se encuentra en valores negativos, incentiva la compra de vivienda mediante financiación bancaria.

En 2017 se firmaron en España 310.096 hipotecas sobre viviendas, lo que supone un incremento del 9% anual y la tendencia se prevé que continúe con porcentajes de crecimiento en los próximos años. En la provincia de Soria también se aprecia un crecimiento desde 2013, firmándose en 2017 un total de 371 hipotecas sobre viviendas, y asimismo se observa una reducción del importe medio solicitado siendo para 2017 de 79.423 €. La cuota media mensual de la hipoteca se situó en 416€ para Castilla y León, lo que supuso un 24,49% del coste salarial medio contemplando el periodo de contratación. Estos datos fueron de 544 € y 28,66% para la media nacional. El plazo medio de la hipoteca tanto a nivel estatal como regional es de 23 años en 2017, sin sufrir variaciones desde 2013.

Las ejecuciones hipotecarias en España han ido reduciéndose desde 2013, en total el 57%, en 2017 se iniciaron 51.999 ejecuciones hipotecarias. En Castilla y León la reducción es similar a la nacional, produciéndose en 2017 un total de 733 ejecuciones. En el mismo periodo se iniciaron en Soria un total de 40 ejecuciones hipotecarias, todas ellas de segunda mano, destacando que en la provincia de Soria sólo hay un 10% de ejecuciones sobre hipotecas concedidas, frente al 16% de la media nacional.

² Anexo I tablas de 10 a 13

Todo parece indicar que el mercado seguirá subiendo en los próximos años con la mejora de la economía, la recuperación del empleo, sobre todo para la compra de vivienda de reposición y la vivienda como inversión, aunque no siempre vaya acompañada de una hipoteca.

1.2.3. Aumento del número de alquileres y su precio medio³.

El mercado de alquiler de vivienda está teniendo un elevado repunte como consecuencia de la presión al alza que hay en la demanda de arrendamientos que no encuentra una oferta que la cubra. El alto nivel de desempleo, sobre todo juvenil, dificulta el acceso de la población más joven a la propiedad de un inmueble, lo que impulsa el crecimiento de la demanda de alquiler. Por otro lado, junto a la tasa de desempleo, la evolución de los salarios no se encuentra en línea con los índices de precio de la vivienda contribuyendo así al crecimiento del alquiler como única alternativa viable. Por otra parte, la aprobación del Plan de Vivienda 2018-2021 con una inversión presupuestada de 1.443 millones de euros y que incluye ayudas al alquiler para menores de 35 años y mayores de 65, además de subvenciones para la reforma o construcción de viviendas dirigidas al mercado del alquiler, es probable que estimule, aún más, el crecimiento del mismo.

El número de personas que viven en alquiler aumenta cada año, al igual que el precio de estos alquileres. El precio medio de la vivienda de alquiler en España para 2017 es de 9,7 m², y cabe destacar que ciudades como Madrid y Barcelona este precio ronda los 15€/m². Según datos de los portales inmobiliarios Fotocasa, Tecnocasa e Idealista en Soria salieron al mercado de alquiler 704 viviendas y su precio fue de 5,3 €/m², un precio que apenas se ha incrementado en los últimos años.

Respecto al fenómeno de los alquileres turísticos, en el registro de apartamentos turísticos que tiene habilitado la Junta de Castilla y León desde el año 2012 y que se actualiza a diario, se registran en el total de la comunidad 280 establecimientos, de los cuales 24 están establecidos en la provincia de Soria. Aunque si navegamos por las páginas de Internet P2P especializadas en este tipo de alojamientos como AirBnb comprobamos una oferta de 60 apartamentos.

1.2.4. Gran competencia en el sector inmobiliario.⁴

Con todo lo visto hasta ahora en el presente capítulo se puede concluir que el mercado inmobiliario está en auge, creciendo a ritmo constante el número de compraventas y el precio de la vivienda. Las ventas de viviendas de segunda mano están creciendo muy por encima de las ventas de vivienda nueva, así como el mercado de rehabilitación y reforma de edificios que supera en volumen de negocio al de la construcción de vivienda nueva, según los datos del Ministerio de Fomento en su informe para 2017. Con todo esto no es de extrañar que la creación de nuevas empresas inmobiliarias haya crecido en los últimos 5 años un 70%. Mientras el conjunto de las empresas españolas crece una media del 6%.

En Soria, la evolución del mercado inmobiliario no es tan optimista como en el resto de España, sin embargo y como así demuestran las estadísticas hay un

³ Anexo I tablas de 14 a 15

⁴ Anexo I tablas de 16 a 17

crecimiento del número de empresas que se dedican a la compraventa y alquiler de inmuebles, suponiendo en 2018 el 5,38% del total de empresas existentes en la provincia, porcentaje que para Castilla y León es del 3,43% y para el total nacional del 5,30%. Analizando los datos del INE vemos que el número de empresas con actividades inmobiliarias para 2017 es de 306 para la provincia y 161 en Soria ciudad, algo que parece desproporcionado para las 694 operaciones de compraventa de viviendas que se realizaron ese año. Haciendo una investigación por los buscadores de empresas en Internet, vemos que dentro de estas cifras están las agencias inmobiliarias exclusivas, las agencias inmobiliarias de los bancos, las promotoras de viviendas, las constructoras, pero también hay muchas asesorías, gestorías, administradores de fincas y agencias de seguros que tienen como complemento a su actividad la compraventa de inmuebles, además también existe un buen número de empresas de otros sectores que prestan la actividad de arrendamiento financiero y enajenación de bienes inmuebles.

1.2.5. Aumento del número de locales cerrados sin actividad. ⁵

La tendencia nacional es a una reducción año tras año del número de locales de comercio minorista activos. Con el auge del comercio electrónico y las nuevas pautas de consumo orientado hacia parques y centros comerciales, no se prevé que el número de locales de comercio minorista vuelva a sus máximos. Por lo que se concluye que habrá mucha más oferta de locales para vender o alquilar que demanda.

En la provincia de Soria, según el estudio realizado, obtenemos las siguientes conclusiones, para una población censada de 88.903 habitantes en 2017 hay en el mismo periodo 1.134 locales de comercio al por menor, lo que supone un índice de 12,8 locales de comercio al por menor por cada 1.000 habitantes. Este dato a nivel nacional para 2017 es de 12,9, disminuyendo desde el año 2000 donde fue de 15,2 locales. Esta tendencia seguirá durante los próximos años debido al auge del comercio electrónico y a la reubicación de las empresas del sector en parques y centros comerciales

En Soria esta reducción fue de 163 locales en los últimos tres años, una reducción superior a la media nacional y de tendencia negativa, decreciendo en el periodo de 2016-2017 un 1,1%, mientras en Castilla y León hubo un crecimiento de locales comerciales registrados del 3,72% y la media de España fue de 5,74%, esto último debido al aumento progresivo de la actividad empresarial y al aumento del consumo. El precio de los locales comerciales se situó en 2017 para Castilla y León en 889 €/m², frente a los 1.404 €/m² de la media nacional. La tendencia es a una disminución del precio en Castilla y León.

En la provincia de Soria las actividades que más han visto reducir su número de locales en el periodo 2014-2018 son las de construcción (-129), el comercio al por menor (-93), servicios técnicos de arquitectura e ingeniería (- 54), comercio al por mayor (-28), servicios financieros (-26) y servicios de comidas y bebidas (-23). Por el contrario en el periodo 2014-2018 las actividades con mayor crecimiento de locales fueron las actividades inmobiliarias (+104), otros servicios personales (+37), educación y servicios de alojamiento (+34).

⁵ Anexo I tablas de 18 a 21.

Estos números tan negativos para la economía y el aspecto de las calles de una ciudad de Soria, son el caldo de cultivo de la empresa Plantabaja.com, cuantos más locales vacíos haya más desajuste se producirá en el mercado de compraventa de estos y habrá una mayor oferta de locales sin posibilidad real de venta o alquiler. Los propietarios de estos locales que soportan sus gastos y mantenimiento se plantearán hacer uso de los servicios que ofrece Plantabaja.com para poder sacarles rentabilidad.

CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO

2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En este apartado se ha definido la hoja de ruta que queremos seguir a través de la misión, la visión, los valores y los objetivos de nuestra empresa.

MISIÓN: será la de ayudar a nuestros clientes propietarios de inmuebles a obtener una mayor rentabilidad en su venta o alquiler y prestarles asesoramiento durante todo el proceso; De igual manera asesoraremos a nuestros clientes compradores o arrendatarios a encontrar el local o vivienda que mejor se adapte a sus necesidades y posibilidades económicas.

VISIÓN: queremos llegar a ser una inmobiliaria moderna e innovadora y un referente en el sector en el ámbito comarcal, regional y nacional, ofreciendo con casos de éxito reales una nueva oferta a tener en cuenta en el mercado inmobiliario, siempre con una calidad máxima, así como un trato personalizado según las necesidades de cada cliente y cada inmueble.

VALORES: serán los principios éticos sobre los que debe asentarse la cultura de nuestra empresa y la dotarán de personalidad.

Transparencia: se proporcionará al cliente toda la información relativa a plazos y costes detallados de los procesos, nuestros honorarios y los de nuestros colaboradores y de los posibles contratiempos que puedan surgir.

Responsabilidad: actuar siempre de manera responsable ante nuestros clientes y la sociedad en general, mediante prácticas legales y éticas.

Calidad: los servicios prestados o subcontratados a través de nuestra empresa han de ser siempre de una gran calidad, la cual debe ser percibida por el cliente y aportarle satisfacción.

Innovación y digitalización: ofrecer unos servicios acordes a la revolución digital que estamos viviendo y ofrecer una constante innovación en nuestro portal web, buscando nuevas alternativas que nos ayuden a mejorar nuestro producto.

Profesionalización: prestar nuestros servicios a través de personas altamente cualificadas para el mismo, siempre de la forma más profesional posible y que sean capaces de ofrecer las mejores soluciones a los clientes.

Enfoque a los clientes: mantener una estrecha relación con los clientes, de forma que se sientan partícipes del proceso de gestión y tratar sus problemas como si fueran nuestros.

OBJETIVOS: los definiremos respetando lo que queremos llegar a ser (visión) y teniendo presente nuestra razón de ser (misión). Se refieren más al corto plazo.

Captación de clientes propietarios: atraer a propietarios de locales para tener una cartera de inmuebles lo más grande posible y de esta forma atraer también al mayor número de clientes compradores o arrendadores.

Posicionamiento en el mercado: adentrarnos en el mercado y conseguir un volumen de negocio que nos permita continuar con nuestra actividad y crecer.

Prestar servicios inmobiliarios de calidad: que el cliente perciba la calidad en los servicios contratados y le aporte al vendedor la mayor rentabilidad posible y al comprador la satisfacción con su producto.

Rentabilidad: mediante un proceso eficientemente coordinado, optimizando los recursos, para así de esta forma obtener un mayor margen de beneficio que nos permita continuar en el mercado.

Captación de inversores: que confíen en nuestra idea de negocio y quieran invertir en ella para su expansión.

2.2. ANÁLISIS PESTEL. MACROENTRONO

Mediante la aplicación de esta herramienta intentaremos comprender que va a pasar en un futuro próximo, y de esta forma poder utilizarlo a nuestro favor.

Entorno político: Entre las acciones y programas que plantean los organismos públicos y nos pueden afectar en nuestra actividad, destacamos:

Impuesto de Bienes Inmuebles IBI. Según recoge la prensa nacional de 20 de marzo de 2018, partidos denominados de izquierdas como Ahora Madrid, han propuesto al Gobierno que desarrolle el reglamento de la ley de Haciendas Locales para que los consistorios puedan subir el IBI a las viviendas y locales vacíos. Los partidos de centro-derecha como Partido Popular y Ciudadanos se oponen a la medida. Si se aprueba esta medida podría suponer un aumento de compraventas, alquileres o cambios de usos de inmuebles vacíos al verse los propietarios penalizados por su tenencia.

Programas de ayuda a la vivienda del Ministerio de Fomento. Real Decreto 106/2018, de 9 de marzo, por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda 2018-2021. Este RD marca el cambio de tendencia en cuanto al modelo de regulación de la vivienda ya que en planes estatales de vivienda y regulaciones de las CCAA anteriores al de 2013-2016 se promovía la producción de un volumen creciente de viviendas, ocupación de nuevos suelos y crecimiento de las ciudades y este nuevo Plan da prioridad a dos ejes, el fomento del alquiler y el fomento de la rehabilitación y regeneración y renovación urbana y rural, y pone especial atención en las personas en situación de desahucio o lanzamiento de su vivienda habitual y en las ayudas a la accesibilidad universal. En el Anexo II se detalla este Plan y sus 9 programas de ayudas.

Ayudas al emprendimiento. En el Anexo III se recogen las ayudas que existen en 2018 para el fomento del empleo y el emprendimiento, tanto a nivel nacional, como regional y local. Hay que destacar las bonificaciones existentes para trabajadores autónomos, para emprendedores en general y líneas de financiación ICO y otras líneas de ayudas a la inversión y a proyectos de I+D. Sin embargo, las actividades inmobiliarias no están dentro de las actividades subvencionadas por el Estado Central ni por la Junta de Castilla y León, ni por la

Diputación de Soria, si bien nos podríamos acoger para la mejora de nuestra página web (seguridad, software para contenidos, Cloud Computing) o la App para móviles asociada a alguna línea de ayudas a la incorporación de TIC en Pymes.

Entorno económico: Las previsiones del Banco de España para el año 2020 son que crezca el PIB un 2,1%, el consumo privado un 1,4% y la inversión en construcción alcance niveles similares a los del año 2017, situándose en el 4,2%. El IPC subirá ligeramente hasta el 1,7% y la tasa de paro esperada será del 10,7%. Desde el punto de vista de política monetaria, los tipos de interés se mantendrán en niveles cercanos al 0%, la inflación en el 1,1%.

Dicho lo anterior, el mercado inmobiliario español tiene un camino largo por recorrer para alcanzar las tasas de crecimiento del pasado, si bien no llegarán a los niveles observados en la burbuja inmobiliaria. Por tanto, es de esperar que la subida en precios de los próximos años, en valores medios, sea suave mientras que probablemente significativamente crecerá el número de transacciones realizadas, lo que indudablemente acarreará importantes subidas de precios en aquellas ciudades con escasez de suelo finalista y donde se concentra la actividad económica del país, como es el caso de Madrid, Barcelona y Valencia. Ahora bien, el diferencial entre salarios y el índice de precios de la vivienda sigue ampliándose lo que pronostica un mayor esfuerzo de las familias para el acceso a la vivienda.

Entorno sociocultural: Vamos a analizar en este apartado los principales datos del comportamiento de la sociedad respecto a la vivienda, de esta manera conoceremos mejor la demanda de la población sobre la compra o alquiler de viviendas y locales.

Del último estudio sobre la proyección de hogares 2018-2033 que ha realizado el INE se obtienen los siguientes resultados:

- Si se mantuvieran las tendencias actuales, el número de hogares de España crecería casi en 1,8 millones en los 15 próximos años.
- En 2033 habría más de 5,8 millones de hogares unipersonales, lo que supondría el 28,9% del total. Disminuye el número de hogares de 3 y 4 personas y aumentan los de cinco o más miembros.

Del último censo de población y vivienda elaborado con datos del periodo 1991-2011 se obtienen los siguientes resultados:

- En 1.709.186 hogares reside una persona sola de 65 años o más, lo que supone un 25,8% más que hace 10 años. En tres de cada cuatro de estos hogares reside una mujer.
- El número de viviendas en alquiler ha crecido un 51,1% en una década y se sitúa en 2.438.574 viviendas.
- Los hogares de parejas sin hijos han aumentado en 1.356.135 y rozan los cuatro millones.
- El número de personas que trabajan en su propio domicilio asciende a 1.727.914, el triple que en 2001.
- El porcentaje de viviendas en propiedad ha descendido en los diez últimos años hasta el 78,9%, mientras que las viviendas en alquiler han aumentado hasta el 13,5%.

Otro factor social que indicar es el aumento del número de inmigrantes, la población extranjera se ha incrementado un 3,2% durante 2017 hasta un total de 4.572.807. Es el primer incremento desde el 1 de enero de 2010 y las previsiones indican que la población inmigrante seguirá creciendo. En el conjunto nacional los extranjeros han realizado en 2017 un 13,11% de las compraventas de viviendas totales, para Castilla y León este dato fue de 2,68%, según datos del Colegio de Registradores de la Propiedad. Si bien se observan diferencias muy significativas por provincias: en Burgos el porcentaje fue de 3,09%, en Salamanca del 0,77%, en León del 1,49%, siendo la provincia de Soria con un 10,43% de viviendas compradas por extranjeros una de las provincias no costeras con mayor porcentaje. Por nacionalidades las compras de vivienda en Castilla y León se realizan en un 17,6% por población de nacionalidad rumana, en un 10,12% nacionalidad marroquí, un 9,72% nacionalidad búlgara, un 3,85% nacionalidad portuguesa, un 3,04% nacionalidad china, le siguen bolivianos, peruanos, franceses, polacos e italianos.

La demografía de la provincia de Soria. Las estadísticas del INE para la provincia de Soria nos muestran una sociedad que pierde población año a año y que cada vez está más envejecida. En 2017 se registraron en Soria provincia 88.903 habitantes, 1.137 menos que el año anterior. Y en Soria capital 38.881 habitantes, 290 menos que el año anterior. Sin embargo, las previsiones que ofrece el INE para el periodo 2019-2032 son algo más alentadoras para la provincia, aumentando el crecimiento de la población año a año, pero siempre con signo negativo, debido al mayor número de defunciones que nacimientos. Así el crecimiento de la población en Soria por cada mil habitantes para 2018 es de -5,36 y las previsiones para 2032 es de -2,96. En buena parte debido a los saldos migratorios que para la provincia suponen un 3,74 por cada mil habitantes en 2018.

Información adicional: Nuestra clientela tanto como vendedores como compradores va a estar muy diversificada, si bien es cierto que, según las estadísticas del INE, la edad media de los compradores en nuestro país es de 41 años y la de los vendedores es de 49 años. Los motivos que llevan a la población a comprar una vivienda son principalmente los motivos relacionados con el ciclo de vida o con la inversión, es decir, comprar una casa para después alquilarla y obtener una renta mensual.

Entorno tecnológico: Los factores tecnológicos son imprescindibles en nuestro plan de negocio y creemos necesario que Plantaja.com se cree con visión de futuro y adaptándose a las nuevas tecnologías que ofrece el sector, así Plantabaja.com se creará como una inmobiliaria que opera a través de Internet con una plataforma online a través de la cual se contratan los servicios de la agencia inmobiliaria y se hará un seguimiento personalizado de estos servicios. En su fase de nacimiento contará que las siguientes funciones básicas:

- Motor de Búsqueda: nos permita ubicar los inmuebles deseados en función de diversos parámetros (tipo de inmueble, tipo de negociación, ciudad, zona, rango de precios, tamaño, nº de habitaciones, etc..)
- Galería de imágenes en la portada sobre los inmuebles ya convertidos en viviendas, contado su historia personalizada.

- Para cada local convertible en vivienda se mostrarán diferentes planos de propuestas de reformas y para el resto de inmuebles una galería fotográfica, y detalles sobre el inmueble.
- Otras aplicaciones: Mapa Satelital (ej. basado en Google Maps), calculadora hipotecaria, sistema de alertas configurable (SMS y Mail).
- Para mejorar el posicionamiento de la web tendremos un generador de páginas de contenido donde se exponga la información general de la empresa y sus servicios y un Blog asociado a ella.

Como elemento diferenciador tendríamos integrado un formulario dentro de nuestra web que nos ofrece un estudio gratuito de conversión de local en vivienda (en la ciudad de Soria): a partir de unos parámetros pedidos por el formulario (basados en el PGOU Plan General de Ordenación Urbana de Soria y el CTE Código Técnico de Edificación) se muestra el resultado: se puede o no se puede convertir, si no se puede ofrecer un resultado inmediato, nuestro arquitecto o ingeniero colaborador se pondrá en contacto con el usuario.

En la fase de crecimiento de la empresa se podrían complementar con otras funciones como la creación de una lista de suscriptores privada, inclusión de diseños de realidad virtual de los planos propuestos, inclusión de tour virtual en cada inmueble, aplicación para móviles, aplicaciones de decoración virtual, y la implementación de otro software novedoso en el sector.

Entorno ambiental: los Certificados Energéticos son obligatorios para la venta o alquiler de un inmueble desde el 1 de junio de 2013. El certificado energético informa sobre el consumo energético y sobre las emisiones de CO2 de un inmueble que se anuncia en venta o en alquiler y están regulados en España por el Real Decreto 235/2013.

Entorno legal: La colegiación, no obligatoria salvo en Cataluña, se realiza a través del Colegio Oficial de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria (API) y para ellos es imprescindible contar con el Título de Agente de la Propiedad Inmobiliaria. Para conseguirlo, los candidatos deben cumplir una serie de requisitos académicos que son estar en posesión de un título universitario: licenciatura, grado, ingeniería, etc. y superar la prueba convocada por el Ministerio de Fomento. Colegiarse tiene una serie de ventajas como reconocimiento profesional en el mercado, asesoría judicial, fiscal y técnica, acceso a las bolsas de peritos judiciales, seguro de responsabilidad civil, posibilidad de formación continua con acceso a cursos y seminarios, acceso a notificaciones, informes y circulares.

El resto de normativa que regula y afecta al sector de la intermediación inmobiliaria se recoge en el Anexo IV.

2.3. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER. MICROENTORNO

Usando esta herramienta, podremos conocer la situación en la que se encontrará la empresa en relación a la competencia.

Amenaza de nuevos competidores: nuestro sector de referencia está experimentando un rápido crecimiento debido a la alta rentabilidad en corto que se alcanza con este tipo de empresas y a la situación actual de crecimiento del

número de compraventas, alquileres y precios del mercado inmobiliario. Los requerimientos de capital para montar este tipo de negocios son escasos y las barreras de entrada nulas, ya que no hay una normativa que regule la actividad, excepto en Cataluña. Nuestra principal baza con Plantabaja.com es su valor de la marca, al no existir ninguna otra inmobiliaria tan especializada, será fácil posicionarnos al ser pioneros en el mercado, ofreciendo servicios de cambios de uso de inmuebles. Esto generará una importante barrera de entrada que nos otorgará ventaja competitiva. Considero que este último factor será el que permitirá posicionarnos en el mercado hacia un segmento concreto que dificultará la entrada de competidores directos. Por lo tanto, podemos decir que la amenaza de nuevos entrantes es moderada.

Poder de negociación de los clientes: Una de las principales ventajas a nuestro favor es que el servicio de cambio de uso de inmuebles que ofrece nuestra empresa es un proceso largo y tedioso, en el que intervienen varios profesionales: arquitecto o ingeniero, empresa de reformas, decorador y requiere de trámites con el ayuntamiento de la localidad, comunidad de vecinos, registro de la propiedad, notario y según qué casos agente bancario. Por eso creemos que nuestros clientes preferirán contratar nuestros servicios antes que hacerlo por ellos mismos. Además, para mantener una cartera sólida de inmuebles negociaremos con los propietarios de inmuebles contratos en exclusividad con nuestra empresa.

El poder de negociación de los clientes es elevado al existir una gran concentración de inmobiliarias para el número de compraventas en la provincia, sin embargo, se cuenta con el factor de la innovación otorgado por los servicios de cambio de uso de local a vivienda que puede ser una ventaja competitiva si es aceptado tanto por compradores e inquilinos como por los propietarios de locales, que perciban en nuestra empresa una vía de obtener rentabilidad para sus inmuebles.

Amenaza de productos sustitutivos: Según un estudio de la inmobiliaria Solvia, las inmobiliarias intermedian el 65% de las transacciones que se hacen entre particulares. Lo que significa que un 35% opta por la venta directa. Este mercado de particulares que optan por la venta directa es el objetivo de las PropTech. Estas startups inmobiliarias empezaron a lanzarse en España en 2016, y ha crecido un 300% en 2017, al pasar de las 51 de 2016 a las 166 de 2017. Muchas de estas Startups eliminan las comisiones de compraventa de los inmuebles que publicitan a cambio de un precio mensual por utilizar sus servicios: Idealista (35 €/mes), Fotocasa (25/60 €/mes) y otra venden el inmueble por un precio pactado de antemano Housell, Housfy (3.600 €).

Otra amenaza sería el alto nivel de intrusismo existente en el sector, en el que gestorías o administradores de fincas pueden complementar sus servicios habituales con los propios de una inmobiliaria, debido a sus amplios conocimientos en la materia. Tampoco nos debemos olvidar de las constructoras y promotoras de vivienda nueva, que atraen a los compradores con ofertas muy competitivas y descuentos sobre el precio de compra.

Por tanto, la amenaza de que surjan servicios que sustituyan a los que realiza una inmobiliaria es cada vez más elevada, y debemos combatirla con la innovación y la diferenciación en nuestros servicios prestados. En el caso de Plantabaja.com esta diferenciación estaría en la realización de los procesos de

cambio de uso, acompañando al cliente en todo el proceso y ofreciéndole un asesoramiento personalizado y transparente.

Poder de negociación con los proveedores: En nuestra empresa entenderemos como proveedores las empresas o profesionales externos que nos prestan servicios, sin los cuales Plantabaja.com no podría ofrecer sus servicios: arquitectos o ingenieros, empresas de reformas, empresas para obtener certificados energéticos, abogado inmobiliario, decorador, fotógrafo, etc. Se intentaría firmar acuerdos de colaboración con aquellos proveedores que por su calidad creamos convenientes, de esta manera podríamos negociar un precio o escala de precios más ventajosos que los que se ofrecen a los particulares de forma individual. El número de proveedores existentes para nuestra empresa es elevado, tanto a nivel provincial, como profesionales que ofrecen sus servicios por Internet, pudiendo negociar condiciones ventajosas para nuestra empresa por este motivo.

Nuestros proveedores tienen una posición negociadora fuerte en cuanto a que los servicios que suministran son esenciales para el producto final que ofrece nuestra empresa, si bien al existir un número elevado de proveedores para nuestra empresa su poder de negociación es débil.

Rivalidad entre competidores: Una de las características de nuestro negocio es que se trata de una idea innovadora, entrando en un segmento que aún no ha sido ocupado en nuestro margen territorial. En este este segmento, podemos decir que no existen competidores, por lo que la ventaja competitiva sería alta.

Sin embargo, existe un gran número de empresas que ofrecen servicios inmobiliarios, y con el crecimiento económico este número está aumentando rápidamente, de estas empresas las franquicias y las nuevas startup son las que tienen una posición dominante en el mercado, ya sea por sus mejores precios o por su marca consolidada, la obtención de economías de escala o mayor inversión en nuevas tecnologías y marketing. Cómo el número de compraventas aumenta en menor medida que el número de inmobiliarias se concluye que el sector es de una gran rivalidad y el crecimiento empresarial sólo irá acompañado de la captura de la cuota de mercado entre empresas del sector o captación de nuevos nichos de mercado.

En general, podemos decir que nuestro poder para competir es moderado, ofreciendo inmuebles a menor coste y altamente diferenciados del resto de los ofrecidos por el mercado.

2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este punto vamos a analizar a nuestros competidores más directos, los que tenemos en nuestro ámbito de actuación, lo que nos puede dar pistas positivas para posteriormente aplicarlas a nuestra empresa.

Tras los datos extraídos del Anexo V se puede concluir que las inmobiliarias que están ya asentadas en la capital de Soria, con más de 10 años de antigüedad, tienen una cartera amplia de inmuebles, con una media de 90 inmuebles. Si nos fijamos en la inmobiliaria de reciente creación con 1 año de actividad GRS Gestión de Inmuebles observamos que su cartera de inmuebles es más

reducida, contando sólo con 6 en Soria. Y se observa también como la presencia en internet es esencial hoy en día, ya que ocho de las nueve empresas analizadas tienen presencia en redes sociales y ofertan sus servicios a través de páginas web. La mayoría de ellas tienen sus inmuebles anunciados en portales inmobiliarios como Fotocasa e Idealista.

2.5. ANÁLISIS DAFO

Tras el análisis DAFO y CAME realizado según se observa en el Anexo VI, las estrategias que vamos a seguir como referente de actuación para poder consolidarnos en el mercado y si es posible, obtener alguna ventaja frente a nuestros competidores son:

- Estrategias de reorientación:
 - Implementar un plan agresivo de marketing para darnos a conocer en el mercado.
 - Formación para poder colegiarnos como API.
 - Búsqueda de fuentes de financiación.
 - Estudio de mercado para conocer si nuestros servicios de conversión de local a vivienda tendrán clientes.
- Estrategias de supervivencia:
 - Diferenciarnos de la competencia a través de servicios de calidad e innovadores.
 - Trato cercano con el cliente.
- Estrategias defensivas:
 - Precios competitivos en el mercado.
 - Exclusividad en los inmuebles ofertados.
 - Tener un equipo de trabajo formado por profesionales y empresas externas que sean competitivos y cumplan con nuestras exigencias de calidad.
 - Ante la posibilidad de que nuestros servicios tengan éxito en el mercado y surjan nuevos competidores tendremos que desarrollar un plan de fidelización de clientes y proveedores.
- Estrategias ofensivas:
 - Alta Inversión en NNTT: página web, redes sociales, software específico, blog, boletines, aplicación para móviles. Nos intentaremos posicionar como la primera inmobiliaria de Soria en los motores de búsquedas de Internet, blog, redes sociales... invirtiendo en crear una página web puntera y en mantenerla actualizada y formándonos para ello.
 - Asistir a eventos nacionales de agencias inmobiliarias y darnos a conocer entre profesionales del sector. Estar al día en las novedades del sector y buscar alianzas para el crecimiento de nuestra empresa.

CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

3.1. CONSTITUCIÓN Y FORMA JURÍDICA

La idea inicial es crear una empresa, formada inicialmente por la empresaria autónoma dueña de la empresa, que se encargaría todas las áreas a desarrollar por personal interno de la empresa. El área jurídica será subcontratada a proveedores externos (abogados) y el área de operaciones será ejecutada con la subcontratación de proveedores externos (arquitecto o ingeniero, empresa de reformas, decorador, fotógrafo, etc..).

Después de analizar las distintas opciones de constitución de la empresa, nos hemos decantado por constituirnos como empresarios autónomos, añadiendo a nuestra actividad un seguro de responsabilidad civil específico para agentes de la propiedad inmobiliaria. Los motivos de nuestra elección son varios, primero que como prevemos que la facturación anual no será superior a 100.000 y que inicialmente estará constituida por un solo socio, por lo que tributaríamos en el IRPF a un tipo menor de 25% y podríamos acogernos a las ventajas que proporciona este impuesto para los autónomos emprendedores, además del ahorro en costes de gestión, los menores trámites de constitución, el acogimiento a la tarifa plana en la cuota de autónomos. La responsabilidad ilimitada que asume el empresario individual respecto a una Sociedad Limitada la cubriríamos mediante un seguro de responsabilidad civil específico para nuestra actividad y un seguro de caución.

Pasado los primeros años de vida de la empresa si vemos que la facturación va creciendo o nos plateamos contratar a personal se puede cambiar la forma societaria y constituirnos como una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

3.2. ÁREAS DE TRABAJO Y DEFINICIÓN PUESTOS DE TRABAJO

La dirección de la empresa en la fase de nacimiento de la empresa será la encargada de la coordinación de todas las áreas de trabajo de la empresa y se ocupará personalmente de los siguientes departamentos: Departamento Comercial, Departamento de Marketing, Comunicación y Tecnologías de la Información, Departamento Administrativo y Financiero y del Departamento de Operaciones, realizando las funciones de coordinador de los proveedores que intervienen en esta área.

Los servicios del Departamento Jurídico y del Departamento de Operaciones: tasaciones, proyectos de obra y reformas se subcontratarán con proveedores externos.

A continuación, vamos a definir los puestos de trabajo que se desarrollaran con personal interno de la empresa:

Departamento Comercial: **Gestor Comercial**

- Objetivos del puesto: captación de inmuebles para la cartera de la agencia, captación de clientes y su fidelización a través de su seguimiento.

- Descripción de tareas: llamadas y visitas a potenciales clientes y clientes, enseñar los inmuebles, dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y su coste a través de visitas, teléfono, mailing, asistencia a ferias y eventos del sector.
- Relaciones: se relacionará con el departamento de marketing para realizar promociones y descuentos. Con el departamento de operaciones a través de los arquitectos para realizar visitas conjuntas a locales y prestar asesoramiento técnico personalizado a clientes. Con el departamento jurídico para la realización de contratos específicos y prestar asesoramiento jurídico personalizado a clientes.
- Disponibilidad: disponibilidad para viajar a ferias, eventos, asistir a cursos y realizar visitas a clientes de la provincia.
- Documentación: dossier de servicios de la empresa y sus tablas de precios. Será el encargado de hacer entrega a los clientes los contratos, presupuestos, etc.
- Integración: Este puesto necesita de conocimientos específicos del sector y de estar en posesión del certificado de Agente de la Propiedad Inmobiliaria. Además de conocimientos del sector se requieren habilidades sociales como la orientación al cliente, capacidad de comunicación, etc.

Departamento de Marketing, Comunicación y Tecnologías de la Información:
Director de Marketing, Comunicación y NNTT

- Objetivos del puesto: crear imagen de marca, dar a conocer la empresa. Se encargará de diseñar los planes de promociones y descuentos. Obtener retroalimentación de los clientes sobre los servicios prestados o definir propuestas de mejora.
- Descripción de tareas: mantenimiento de la página web, mantenimiento del blog y creación de contenidos relacionados con la página web para mantener un posicionamiento privilegiado en los buscadores. Mantenimiento de las redes sociales. Captación de suscriptores y envíos de mailing periódicos en función de sus criterios de búsqueda. Colocación de carteles de la marca en los locales y propiedades de su cartera. Publicidad en medios de comunicación.
- Relaciones: se relacionará con el departamento comercial, para realizar el seguimiento de los clientes captados a través de las redes sociales y la página web. Se relacionará con el departamento de operaciones para poder subir a la página web los planos de los locales para convertir, fotos de inmuebles y demás información relativa a los mismos.
- Disponibilidad: no se precisa disponibilidad para viajar. Se llevaría a cabo desde la oficina de Plantabaja.com.
- Documentación: será el que diseñe la estrategia de precios del servicio, realice los dossieres publicitarios y redacte informes de efectividad de las campañas lanzadas.
- Integración: para el puesto se necesitarán conocimientos sobre SEO, SEM, afiliación, operaciones, seguimiento de KPIs, apps, diseño gráfico, redes sociales, usabilidad, conversión del tráfico en la web en clientes. Además de

dominar la analítica de usuarios y clientes (segmentación) y métricas a seguir para mejorar la presencia y reputación de la marca en la red.

Departamento Administrativo y Financiero: **Director de Administración**

- Objetivos del puesto: gestionar la tesorería, la contabilidad, la fiscalidad y las finanzas de la empresa. En su caso, gestionar la Prevención de Riesgos Laborales de la empresa.
- Descripción de tareas: emisión de facturas, gestión de las cuentas bancarias y el flujo de caja. Seguimiento de los cobros atrasados. Control de ingresos y gastos. Gestión de impuestos.
- Relaciones: se relaciona con los demás departamentos en cuanto a la emisión y recepción de facturas que se generen.
- Disponibilidad: no se precisa disponibilidad para viajar. Se llevaría a cabo desde la oficina de Plantabaja.com.
- Documentación: facturas emitidas y recibidas, modelos de impuestos, informes financieros y de flujos de caja.
- Integración: para el puesto se necesitan conocimientos sobre fiscalidad, contabilidad, tesorería y finanzas. Se recomienda a largo plazo tener formación en materia de Prevención de Riesgos Laborales y en material laboral y de la Seguridad Social.

Departamento de Operaciones: **Coordinador de Operaciones**

- Objetivos del puesto: negociación con los proveedores de los servicios del departamento de operaciones, seguimiento de los servicios que ofrecen haciéndoles cumplir los estándares de calidad y plazos fijados por la empresa.
- Descripción de tareas: Buscar proveedores que puedan dar servicio al departamento de operaciones de la empresa. Fijar los estándares de calidad, plazos, precios y normativa de PRL que se va a hacer cumplir a estos proveedores. Realizar un seguimiento de cada operación llevada a cabo por la empresa a través de proveedores, y a su vez comprobar la satisfacción del cliente con este proveedor.
- Relaciones: se relacionará con el departamento de administración para gestionar las facturas y presupuestos de estos.
- Disponibilidad: se llevará a cabo en la oficina del proveedor o en el emplazamiento físico del local o vivienda en obras.
- Documentación: contratos mercantiles con los profesionales independientes y empresas proveedoras de servicios. Presupuestos.
- Integración: para el puesto se necesitan conocimientos y habilidades para la negociación y la dirección de equipos de trabajo.

A continuación, vamos a definir los puestos de trabajo que se desarrollaran con personal externo de la empresa:

Departamento Jurídico: **Abogado Externo**

- Prestará asesoramiento jurídico a la empresa, redacción de contratos, representación de clientes en procesos judiciales de tipo inmobiliario como desahucios. También representará a la empresa en casos de incumplimiento de los contratos que tenga la empresa con sus clientes.

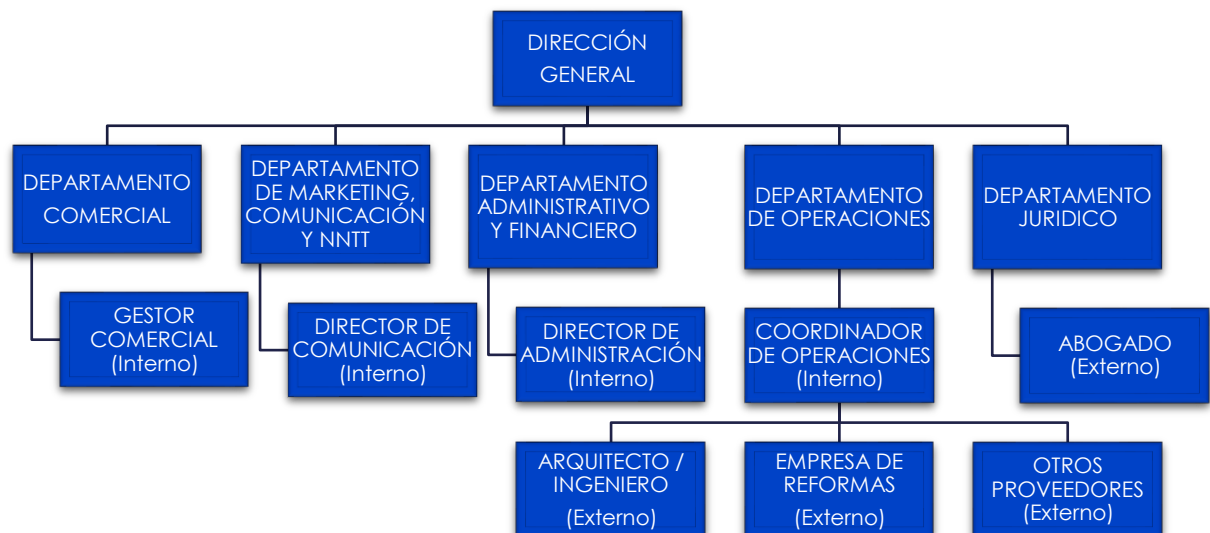
Departamento de Operaciones:

- **Arquitecto o Ingeniero:** realizará labores de realización de proyectos técnicos y obtención de visados y tramitaciones. También funciones de tasación de viviendas, y tramitación del certificado energético de la vivienda.
- **Empresa de reformas:** realizará las reformas de los inmuebles según el proyecto técnico presentado por el arquitecto o ingeniero.
- **Otros proveedores:** empresas de limpieza, fotógrafos, decoradores, tasadores, entidades aseguradoras y financieras, empresa de venta de maquinaria y mobiliario y otros proveedores que pueda necesitar la empresa en el desarrollo de su actividad a petición de los clientes.

3.3. ORGANIGRAMA

En este punto vamos a mostrar de una forma gráfica como quedarían repartidos los puestos de trabajo de nuestra empresa. El organigrama sería el siguiente:

Gráfico 2. Organigrama de la empresa Plantabaja.com



Fuente: elaboración propia 2018.

3.4. RELACIÓN CONTRACTUAL Y RETRIBUCIONES

Las relaciones con los miembros del organigrama que son proveedores externos se realizarían durante la etapa de nacimiento de la empresa mediante contrato mercantil, en el que se vieran reflejadas las condiciones de contratación en lo referente a:

- Listado de precios por servicios susceptibles de ser contratados: cada proveedor fijará una lista de precios para cada servicio que nos oferte. El arquitecto o ingeniero fijará el precio por hora de trabajo, la empresa de reformas el precio por metro cuadrado reformado, el abogado el precio por consulta o redacción de documentos. Los precios de mercado en Soria están en 25 €/hora brutos para arquitectos e ingenieros, y un precio promedio de

500 €/m² en empresas de reformas. Los abogados por consultas breves cobran una media de 50 € y por redacción de contratos 150 €. Los decoradores en Soria cobran una media de 10 €/m² a decorar.

Estos precios al tener una relación que se presupone duradera y provechosa para ambas partes se intentarán negociar a la baja.

- Definir quién paga los costes de las licencias, visados y tramitaciones: por norma general las tramitaciones de licencias, visados y demás las pagará el proveedor empresa o profesional y lo facturará junto con sus honorarios desglosando este concepto con detalle.
- Forma y plazos de pago de las facturas que nos emitan: se reflejará en el contrato si se pide un porcentaje del pago del presupuesto por adelantado, plazos de pago: un pago final, pagos parciales, pagos mensuales..., recargos en caso de incumplimientos de pago.
- Cumplimiento de plazos de entrega: para Plantabaja.com es fundamental prestar unos servicios de calidad trabajando de forma seria y transparente, por ello es necesario que nuestros proveedores respeten nuestros plazos de entrega de proyectos, reformas, y otros pudiéndoles penalizar ante incumplimientos.
- Condiciones de calidad de prestación de servicios: se dejarán por escrito los requisitos de calidad que se le exigen a cada proveedor. Formación necesaria, colegiación, cumplimiento de la normativa PRL, cumplimiento de sus obligaciones fiscales y frente a la Seguridad Social.

3.5. PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Como ya hemos mencionado en la definición de puestos de trabajo, la formación inicial para el puesto y posteriormente la formación continua son un pilar fundamental en la calidad de los servicios prestados por la empresa. En el Anexo VII se recoge el Plan de Formación de Plantabaja.com

CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

4.1. INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES

La infraestructura con la que contará Plantabaja.com en su nacimiento será un local comercial situado en la calle Puertas de Pro de 30 m², con dos escaparates de 1,4 metros cada uno. Se distribuirá en una zona de sala de espera y otra zona de despacho de recepción de clientes.

Nos hemos decantado por esta ubicación al ser un local de alquiler económico y que no necesita reformas al ser anteriormente una agencia de viajes con similar distribución, y situarse en un sitio céntrico con mucho tránsito de posibles clientes

para darnos a conocer y cerca de organismos con los que colaboraremos: ayuntamiento, notarios, Registro de la Propiedad, entidades financieras, ingenieros, arquitectos, etc.

A 5 minutos andando de nuestra ubicación tenemos 13 inmobiliarias, lo que en principio no nos interesa, pero puede ser un polo de atracción para los clientes de la ciudad que pueden comparar inmuebles más fácilmente.

Su accesibilidad al ser una calle peatonal está limitada al transporte público y parking privado o zona azul. En principio no sería inconveniente ya que daremos a cada cliente un trato personalizado concertando citas con ellos en las ubicaciones que decidan o en el emplazamiento de los inmuebles a visitar.

4.2. DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES Y PROCESOS

Diseñaremos este plan de basándonos en promedios estadísticos o estimaciones en horas de trabajo empleadas en cada parte del proceso ya que para cada inmueble podrán variar en función de sus características propias, al tener cada uno una valoración única dependiendo de su estado de conservación, ubicación, accesos, tamaño, orientación etc.

Proceso de compraventa de inmueble: según se observa en el Anexo VIII el proceso de compraventa de inmuebles se divide a grandes rasgos en los procesos anteriores a la firma del contrato con la agencia inmobiliaria, procesos de publicidad, procesos de venta y de postventa.

Los procesos anteriores a la firma del contrato con la inmobiliaria tales como la recepción de clientes que quieren vender, visitas a inmuebles en venta y la comprobación de los requisitos antes de la venta son unos procesos que pueden suponer de 3 a 10 horas por inmueble al agente comercial encargado de ello. Debido a que la empresa en su inicio sólo contará con un agente comercial no se recomienda hacer más de 3 recepciones de clientes que quieran vender a la semana. Los costes en los que se incurran en el proceso de comprobación de los requisitos anteriores a la venta que provengan de empresas o profesionales externos se repercutirán al propietario del inmueble en cuanto se produzcan.

Finalizada la comprobación de requisitos y solucionados los posibles incidentes que hayan surgido en esta fase, se procederá a la firma del contrato de exclusividad entre la agencia inmobiliaria y el cliente propietario del inmueble, para vender en exclusividad su inmueble por un periodo determinado y con una comisión determinada. Por norma general el periodo será de un año y la comisión será del 3% del precio de venta que se añadirán a este y los pagará el comprador en el momento de la firma de la escritura ante notario. Estos procesos anteriores a la venta se realizarán en el plazo de un mes desde la primera visita al inmueble.

El proceso de publicidad del inmueble se llevará a cabo por el director de marketing, se dedicará una media de 2 horas al mes por inmueble y un presupuesto para publicidad en medios externos de 20 € por inmueble al mes. En este proceso nos beneficiaríamos de los costes a escala, ya que cuantos más inmuebles tengamos en venta menos horas por inmueble dedicaríamos y menos

nos costaría su publicidad en medios externos. Para un trabajo eficaz y rentable nuestra cartera de pisos a publicitar debería de ser de entre 10 y 30.

El agente comercial será el encargado de asesorar a los clientes que quieren comprar, enseñarles los inmuebles, llegado el caso ayudar a tramitar la compraventa y prestar un servicio de postventa con ellos para comprobar su satisfacción. Este proceso se estima en unas 10 horas al mes por inmueble. Si bien es cierto que al ser Soria una ciudad pequeña en una hora se podría enseñar hasta 3 inmuebles al mismo cliente, lo que ahorraría tiempo al agente. En el proceso de postventa también intervendría el coordinador de operaciones ofreciendo los servicios propios de la agencia inmobiliaria o servicios externos como reformas, decoración, seguros, tasaciones y otros.

El plazo medio de venta de una vivienda en la provincia de Soria es de 8,3 meses según datos de TINSA, por lo que de media invertiremos en cada inmueble de nuestra cartera 93 horas de trabajo del agente comercial y 17 horas del director de marketing. Dado que sólo disponemos de un agente comercial, se recomienda tener máximo 25 inmuebles en nuestra cartera.

Proceso de alquiler de inmueble: este proceso como se indica en el Anexo IX se asemeja bastante al de compraventa, aunque como es menos rentable para la empresa, se primarán las compraventas a los alquileres.

Los procesos anteriores a la firma del contrato de alquiler: la recepción de clientes que quieren alquilar su inmueble, visitas a inmuebles en alquiler y la comprobación de los requisitos antes del alquiler se realizará de igual manera que en la compraventa. Los requisitos de alquiler se limitan a la acreditación del certificado energético, célula de habitabilidad (en Castilla y León no es necesaria) y la verificación de los suministros como agua, luz, teléfono, etc. Esto supondrá de 3 a 5 horas de trabajo del agente comercial y se realizará en un plazo de máximo un mes desde el contacto con el cliente. Los costes en los que se incurran en el proceso de comprobación de los requisitos anteriores al alquiler que provengan de empresas externas se repercutirán al cliente propietario en cuanto se produzcan.

Tras solucionar los posibles incidentes surgidos tras la comprobación de los requisitos, se procederá a la firma del contrato de exclusividad entre la agencia inmobiliaria y el propietario arrendador por un periodo determinado y una comisión determinada. Por norma general será por periodo de un año y con una comisión equivalente a una mensualidad de alquiler que pagará el inquilino arrendatario a la firma del contrato.

El proceso de publicidad se realizará de la misma manera que el de los inmuebles para vender, una media de 2 horas al mes y un presupuesto para publicidad en medios externos de 20 € por inmueble al mes.

El agente comercial asesorará a los futuros inquilinos sobre posibles ayudas al alquiler y les ayudará a tramitarlas, les enseñará los inmuebles en alquiler y llegado el caso redactará el contrato de alquiler entre las partes. Este proceso se estima en unas 6 horas al mes por inmueble.

El proceso de propuesta de inquilinos al propietario del inmueble es el punto clave para la firma del contrato de arrendamiento. El agente comercial recabará la información que estime oportuna del futuro inquilino, sobre su solvencia, estilo de vida, destino del inmueble... y el propietario dará el visto bueno o denegará el alquiler o pedirá mayores garantías como seguro de daños para inquilinos, avales o mayor fianza. El agente comercial asesorará a las partes para buscar el mutuo acuerdo y conseguir la firma del contrato.

Con estos clientes propietarios arrendadores e inquilinos también será necesario prestar un servicio postventa con una visita para comprobar su satisfacción y ofrecer nuestros servicios y los de nuestros proveedores a través del coordinador de procesos.

Proceso de cambio de uso del inmueble: En este proceso como se observa en el Anexo X hay varios ejecutores y lo que es más importante, al intervenir la Administración Pública, en este caso el Ayuntamiento de Soria, el proceso se ralentiza considerablemente. Por eso el proceso de cambio de uso puede durar de 9 meses a 1,5 años, según condicionantes de cada proyecto, la duración de las obras, el plazo de concesión de las licencias, etc.

Al cliente se le asesorará sobre todo el proceso de cambio de uso y se le realizará una estimación de los costes de la conversión y su beneficio de venta o alquiler para que pueda decidir. También se le informará y se le ayudará a tramitar las ayudas que ofrece fomento para la rehabilitación de viviendas. Antes de realizar el proyecto técnico el arquitecto visita el inmueble y si por sus características se necesita (acceso o modificación de zonas comunes de la comunidad de vecinos) se pide autorización a la junta de propietarios. Si el local es susceptible de cambio de uso, se firma con el cliente el contrato de exclusividad para dos años y se comenzará a publicitar sobre plano. Se publicitará con varias opciones en cuanto a calidades y precios y en cuanto a distribución según las posibilidades del inmueble.

El proyecto técnico se realizará siguiendo las recomendaciones del arquitecto y según requerimientos del cliente. En este proceso de creación del proyecto técnico de la que será la vivienda ya convertida se tendrá en cuenta la demanda de los clientes interesados, que han visto los planos de este inmueble en particular, u otros clientes de la base de datos de la inmobiliaria que demanden un local convertido con determinados requisitos. Puede suceder que el local se venda antes de la reforma, porque al comprador le interese más comprar el local sin reformar y posteriormente hacer la reforma por sus medios o a través de nuestros servicios. Plantabaja.com en estos casos obtendría la comisión del 3% de la venta del local y unos honorarios de mediación de 500 €.

En el contrato de exclusividad firmado por él cliente propietario del local se detallarán las empresas que le van a realizar la conversión, su presupuesto y sus modalidades de pago. El cliente propietario debería aceptarlas antes de empezar los trámites, ya que es el responsable de su pago. Si el cliente no va a hacer uso de nuestros servicios para vender o alquilar el inmueble, se le cobraría sólo por las gestiones realizadas, repercutiéndole los gastos de las empresas externas

de arquitectura, reformas y demás, más una factura por nuestros honorarios de mediación de 500 €.

El proceso de conversión se inicia por el arquitecto presentando el proyecto técnico y el presupuesto de la obra para solicitar la licencia de cambio de uso y la licencia de obra al Ayuntamiento de Soria. Tras la obtención de la licencia, se liquidan los impuestos y tasas y comienza la obra, que finalizaría en un plazo de 6 meses máximo desde su concesión. Finalizada la obra se solicita al Ayuntamiento de Soria la licencia de primera ocupación, y con ella se escrituraria el inmueble como vivienda en el registro de la propiedad y en el catastro. Este proceso puede durar varios meses.

Acabada la conversión del local en vivienda y escriturada ya como tal, la inmobiliaria tendría hasta los dos años de la firma del contrato de exclusividad para vender o alquilar la vivienda. Las comisiones de compraventa y alquiler serán las mismas que para cualquier otro inmueble. Además, si pasados los dos años no se vendiera o alquilara la vivienda convertida se le cobrarán unos honorarios de 500 € al cliente por nuestra mediación.

Las horas destinadas por el coordinador de proyectos para asesorar a clientes que quieran hacer cambio de uso es mayor que el de la compraventa, por la complejidad de los proyectos y las múltiples variantes económicas a tener en cuenta en cuanto a costes de conversión. Por ello se destinarán 5 horas para la recepción y otras 5 para completar los requerimientos previos a la solicitud del cambio de uso. Por otra parte, el director de marketing destinará 2 horas al mes con un presupuesto de 20 € por inmueble, al igual que en la compraventa.

El coordinador de proyectos será el que realice el seguimiento de las gestiones de la conversión e informe al cliente de su estado y el encargado de enseñar sobre plano el inmueble a posibles compradores. Esto supondrá un total de 10 horas al mes por inmueble.

4.3. CAPACIDAD DE TRABAJO DE LA EMPRESA

Como hemos indicado anteriormente, para más de 25 inmuebles en cartera tendríamos que contratar otro agente comercial. Los inmuebles en cartera engloban a los de compraventa, alquiler y cambio de uso.

No es conveniente, por la carga de trabajo que conlleva, aumentar en más de 3 inmuebles por semana nuestra cartera con el actual equipo de recursos humanos del que disponemos.

Para los cambios de uso de inmuebles se dispondría de al menos 3 empresas proveedoras de cada servicio, (3 arquitectos y 3 empresas de reformas) para poder gestionar con eficiencia los procesos. Una primera estimación inicial basándose en el número de inmuebles que han solicitado su cambio de uso en otras ciudades, se prevé una demanda de unos 5 inmuebles al año. Si la demanda de estos servicios fuera superior a la estimada inicialmente ampliaríamos el número de estos proveedores en función de la demanda.

Ante un volumen de trabajo superior al inicialmente estimado también se externalizarían departamentos de la empresa como el de administración,

contratando los servicios de una gestoría, y se darían a los proveedores nuevas responsabilidades en el proceso, como por ejemplo al arquitecto se le otorgaría la función de recibir a los clientes que quieran comprar la vivienda convertida sobre plano.

4.4 EJEMPLOS DE PROCESOS DE CAMBIO DE USO DE LOCAL A VIVIENDA

En el Anexo XI se muestran 4 ejemplos de procesos de cambio de uso de inmuebles, convirtiendo locales en viviendas.

- Ejemplo 1: conversión de local en vivienda 75 m2.
- Ejemplo 2: conversión de local en apartamento 40 m2.
- Ejemplo 3: conversión de local en vivienda de lujo de 440 m2.
- Ejemplo 4: conversión de local de 215 m2 en apartamento de 40 m2 y local comercial de 175 m2

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Una vez analizado el mercado, nos hemos decantado por una segmentación en dos grandes grupos, los propietarios de inmuebles que quieran venderlos, alquilarlos o cambiar su uso y los compradores o arrendadores de esos inmuebles.

Segmentación de los propietarios vendedores de inmuebles: Los propietarios de inmuebles que quieran vender o cambiar de uso son nuestro gran segmento por conseguir, ya que sin inmuebles en cartera la empresa no podría funcionar. Los propietarios tendrían el inmueble en Soria o provincia, tendrían generalmente una edad de más de 45 años y sus inmuebles serían se segunda mano, tanto locales, como viviendas y oficinas.

Se definen estos dos segmentos:

Segmento 1: propietarios de inmuebles que quieran cambiar su uso para su posterior venta o alquiler. Este segmento es el que nos da ventaja competitiva, además de imagen de marca y reconocimiento en el mercado.

Segmento 2: resto de propietarios de inmuebles, al ser una inmobiliaria necesitamos tener muchos inmuebles en nuestra cartera.

Segmentación de los compradores o arrendadores de inmuebles: personas que busquen inmuebles para comprar, alquilar o cambiar su uso. Se definen cinco segmentos:

Segmento 3: Clientes que quieran comprar o alquilar un apartamento de menos de 45 m². Ya que presuponemos que la mayoría de las conversiones de local a vivienda se realizarían en apartamentos reducidos.

Segmento 4: Clientes que quieran comprar o alquilar un apartamento adaptado para minusválidos. Otra de las características de los locales convertidos en vivienda es que como están a pie de calle son fácilmente adaptables para minusválidos.

Segmento 5: Clientes de alto poder adquisitivo que busquen una vivienda exclusiva. Se les ofrecerá la posibilidad de alquilar o comprar viviendas únicas en el centro de Soria.

Segmento 6: emprendedores o empresas que quieran hacer uso de nuestros servicios de conversión para poder disponer de un apartamento al lado de su local comercial.

Segmento 7: Resto de clientes que quieran comprar o alquilar cualquier inmueble.

Público objetivo: La segmentación que hemos llevado a cabo ha definido 7 segmentos, de los cuales, a nuestro parecer, los más apetecibles serían el segmento 1, 3, 4 y 6.

Nos hemos decantado por estos cuatro segmentos, pero sin dejar de lado al resto, en los cuales centraremos nuestras políticas comerciales y de marketing.

5.2. MARKETING MIX: PRODUCTO, PRECIO, COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

PRODUCTO/SERVICIO: Nuestro servicio se basará en intermediar entre clientes propietarios que quieran vender o realizar un cambio de uso de su inmueble y clientes que quieran comprar o alquilar dichos inmuebles. Realizaríamos servicios propios de una agencia inmobiliaria pero también otros novedosos como el de la conversión de locales comerciales en viviendas, para lo cual contaríamos con proveedores externos, como son arquitectos o empresas de reformas. Los servicios principales que llevaremos a cabo en nuestra empresa se han detallado en el capítulo anterior.

Para que nuestros clientes valoren los servicios que les ofertamos, debemos dotarlo de una serie de aspectos diferenciadores a los de la competencia y reflejar en ellos nuestros valores de empresa: transparencia, responsabilidad, innovación y digitalización, profesionalización y enfoque a los clientes. Un aspecto diferenciador sería el uso de las nuevas tecnologías para remitir al cliente informes sobre el seguimiento de su inmueble (fotos de la conversión, análisis de visitas, informes sobre posibles arrendadores) y así evitarle desplazamientos. Otro referido también con las nuevas tecnologías es la continua actualización de los contenidos de nuestra web y la respuesta en un plazo de 24 horas que se da a los clientes que nos contacten por este medio u otros como redes sociales, blog, WhatsApp, correo electrónico, chat...

PRECIO: Nos hemos decantado por una serie de factores a la hora de determinar el precio del servicio:

- Fijar precios similares a la competencia: En este caso hay que hacer ver al cliente que el servicio que le ofrecemos no es de menor calidad al que ofrece la competencia.
- Según el tipo de servicio prestado: tendremos una tabla estándar de precios para cada servicio contratado, que estará en un principio igualada a la de la competencia. Se podrá hacer una rebaja a un determinado cliente por fidelización en estos servicios, por ejemplo, un cliente que quiera alquilar o comprar varios inmuebles. O a clientes que nos traigan a otros clientes propietarios o compradores.
- Según los proveedores externos que necesite el servicio prestado: como cada inmueble tiene unas características y condiciones diferentes del resto de inmuebles, habrá inmuebles que en sus procesos de compraventa, alquiler o conversión necesitarán unos servicios por parte de nuestros proveedores externos (abogado, arquitecto, empresa de reformas) específicos y concretos. Los costes de los proveedores externos se le repercutirán al propietario del inmueble en cuanto se produzcan.
- Diferenciarnos de la competencia: Una forma de añadirle valor a nuestro servicio, sería ofertando servicios novedosos en el ámbito de las inmobiliarias, como el del cambio de uso de inmuebles, u ofrecer servicios de fidelización tras la compra o alquiler de reformas, seguros, decoradores, etc. Intentaríamos siempre evitar desplazamientos a los clientes, ofreciéndonos a llevarlos con nuestro propio vehículo a las visitas de inmuebles, o realizando con ellos las gestiones a través de métodos online. Se ofrecería un servicio online para el seguimiento de su inmueble: visitas recibidas, comentarios, número de veces guardado como favorito... además del seguimiento realizado por el gestor comercial sobre las visitas al inmueble y recomendaciones sobre el precio de venta.

Aunque somos una empresa nueva en el mercado, para atraer clientes no nos centraremos en el precio. No buscamos una diferenciación en precios, ni queremos ofrecer precios Low Cost. nuestra diferenciación será a través de la innovación, digitalización y la calidad en los servicios ofrecidos.

DISTRIBUCIÓN: A continuación, vamos a describir los canales que emplearemos para hacer llegar nuestros servicios a los clientes o establecer un primer contacto con ellos:

- Internet: el público objetivo puede tener un primer contacto con nuestra empresa a través de Internet: página web de la empresa, portales inmobiliarios especializados en los que publicitemos nuestros inmuebles, redes sociales, canal de YouTube, blog... estos medios servirían de plataforma para dar a conocer nuestra política de empresa y nuestros servicios. La ventaja que proporciona para el cliente es la reducción de tiempo, disponibilidad horaria y se evitan los desplazamientos. Establecido el primer contacto online, el agente comercial atendería la petición del cliente y si es necesario establecería una cita con él para realizar la visita al inmueble de referencia. La forma en que el agente comercial de Plantabaja.com se

relaciona con los clientes puede ser a través de las herramientas de la web, teléfono móvil, correo electrónico, aplicaciones de mensajería.

- **Presencia física:** el público objetivo puede tener un primer contacto a través de nuestro local y su escaparate. El diseño y creación de nuestra oficina será una acción bien planificada y en dónde interactúa la marca y el consumidor. En la oficina se atenderán a los clientes que lleguen a preguntar por nuestros servicios o a los clientes que estén en procesos ya iniciados de compraventa, alquiler o conversión para la recepción o entrega de documentación y firma de contratos.

Nuestra política en cuanto a la distribución será la máxima **orientación al cliente**, respondiéndole en un plazo no superior a 24 horas desde que realiza una consulta bien a través de los canales de internet o bien en nuestra oficina, y darle facilidades a la hora de concertar una cita, pudiendo ser preferiblemente a la hora, día y lugar que él decida.

En la distribución de nuestro servicio también influyen nuestros proveedores externos: abogado, arquitecto, empresa de reformas, etc., por ello estos proveedores a través de los contratos mercantiles firmados con nuestra empresa se comprometen a cumplir nuestras políticas de distribución. El coordinador de proyectos de la empresa será el encargado de verificar que la distribución del servicio por parte de estos proveedores externos se está realizando en la forma y plazo establecidos.

PROMOCION: En la fase de nacimiento de la empresa esta parte del marketing es a la que vamos a dedicar más esfuerzo económico y tiempo empleado, ya que necesitaremos contar con una cartera de inmuebles para poder comenzar nuestro negocio. Lo principal es captar a clientes que quieran vender sus inmuebles o cambiar su uso, para eso utilizaremos campañas de publicidad para atraerlos, haciéndoles ver que pueden sacar rentabilidad de su local, que de otra manera sólo les generará pérdidas ante la imposibilidad de venderlo o alquilarlo como local comercial.

Para nuestras campañas publicitarias utilizaremos diferentes medios como banners en periódicos digitales de alcance provincial, redes sociales, nuestras entradas en los blogs de contenidos que generemos, carteles informativos, sección destacada en nuestra página web y campañas de mailing a nuestros suscriptores.

Utilizaremos también la venta directa, utilizando el teléfono y las visitas personales a propietarios que anuncien sus inmuebles y no tengan contrato de exclusividad con otra inmobiliaria, por ejemplo, los que publiquen sus inmuebles mediante carteles hechos a mano, por páginas web de compraventa de artículos, prensa local, etc.

Para reforzar la imagen de marca utilizaremos nuestra página web, que será de diseño moderno y formal, mostrará de forma clara los servicios que ofrece la empresa y a través de ella podrán contactar con nosotros. La página deberá contar con un buen posicionamiento SEO para aparecer de las primeras en los buscadores, generando contenido a través de blogs y news. Se intentará captar a suscriptores de nuestros servicios a través de sus correos electrónicos, para que de esta manera puedan estar informados de nuestras ofertas de inmuebles. La imagen de marca se verá reforzada por la decoración de la oficina que tendrá

los colores y la imagen corporativa que tratarán de transmitir seriedad y modernidad. El escaparate contará con portacarteles suspendidos iluminados y posibilidad según presupuesto de una pantalla grande para mostrar contenidos en forma de presentación.

Además, los inmuebles que pasen a formar parte de nuestra cartera se rotularán con un gran cartel con el logotipo, nombre de la inmobiliaria, teléfono y dirección web. Si se realizan obras de cambio de uso de local a inmueble, se cubrirán los elementos en obras con lonas personalizadas con el logotipo y la marca de la empresa.

La empresa tendrá presencia en las redes sociales más relevantes: Facebook, Instagram, LinkedIn y Pinterest además contará con un canal de Youtube para mostrar ejemplos de cambios de uso de locales en viviendas y entrevistas con expertos del sector. En las redes sociales se creará imagen de marca y se redireccionarán los contenidos a la página web. También trataremos de que los clientes puedan dar su opinión sobre los servicios recibidos para ello utilizaremos la retroalimentación en las redes sociales y en otros servicios web. En una fase de crecimiento de la empresa se pretende crear campañas de MobileMarketing

CAPÍTULO 6: VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

6.1. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

Inversión en inmovilizado: La primera inversión que realizaremos será la de acondicionar el local. En el Anexo XII tabla 25 se detallan la inversión en mobiliario y decoración del local (vinilos y rótulos comerciales) y decoración de escaparates (portacárteles suspendidos retroiluminados) y en la tabla 26 se detalla los equipos y programas informáticos que vamos a adquirir para empezar nuestra actividad, en este apartado hemos incluido el software CRM y la página web suministrados por el mismo proveedor informático especializado en agencias inmobiliarias. Los presupuestos han sido obtenidos de www.witei.com y www.amazon.es.

Por otro lado, también nos hemos decidido a colegiarnos en el COAPI de Aragón (al que pertenece la provincia de Soria), ya que nos puede aportar ante nuestros clientes reconocimiento profesional, además de contar con asesoría jurídica, fiscal y técnica y un Seguro de Responsabilidad Civil.

Como inmovilizado financiero tendremos las fianzas de dos meses de alquiler del local comercial (800 €) y la fianza de entrada al Colegio Oficial de Agentes de la Propiedad de 480 €, en total en tendremos 1.280 € en concepto de fianzas.

En el Anexo XII tabla 27 se detallan el total de inversiones que asciende a 7.552,49 € (desembolso inicial de 8.870 €) no es una cantidad excesivamente elevada, aunque será necesario obtener una fuente de financiación externa para afrontarla.

Financiación: Como ya se ha desarrollado en el Capítulo 2, en principio no contaremos con ninguna subvención. Al ser una empresa compuesta por una autónoma no se dispondrá de ningún capital inicial y se decide no realizar ninguna aportación de capital al inicio de la actividad. Por lo tanto se recurre a la financiación externa.

Ya conocimos en el plan de operaciones que los procesos de conversión son largos, pueden durar más de un año y el plazo medio de compraventa de inmuebles es de 8 meses, por lo que es necesario un préstamo para empezar a operar, generar una cartera de inmuebles y clientes para así generar beneficios. Estudiados los diferentes tipos de créditos disponibles, nos decantamos por un crédito ICO (Instituto de Crédito Oficial) del Ministerio de Economía y Empresa para financiación de inversión y liquidez. En el Anexo XIV se recoge la tabla de amortización del préstamo que sería por un capital de 15.000 €, una TAE de 4,30%, un periodo de 7 años y con carencia de 2 años, lo que nos da una cuota mensual media de los dos primeros años (carencia) de 53 € y del tercer al séptimo año de 278 € según el método francés.

6.2. INGRESOS Y GASTOS PREVISIONALES

Ingresos

En el Anexo XV tablas de 29 a 31 se detalla la previsión de ingresos para los tres primeros años de vida de la empresa. Para fijar los precios de venta de nuestros servicios, tendremos en cuenta los estudios del INE y Ministerio de Fomento que indican que la superficie media de los inmuebles en España es de 117 m² y su precio medio para 2017 en Soria se situó en los 1.033 €/m². Lo que supone que cada venta que cerremos lo haremos sobre un valor de 120.861 €. El precio medio en 2017 del alquiler en la ciudad de Soria fue de 5,4 €/m² según Idealista.es lo que nos deja un valor de 631 €. También hemos previsto una subida del 2% anual en el precio de alquileres, compraventas y comisiones de cambio de uso, según se indica en el Anexo XV tabla 28.

Para hacer una previsión de las unidades de inmuebles vendidos, alquilados o en proceso de conversión se tiene en cuenta el volumen de negocio de las inmobiliarias de referencia la provincia, y se tiene en cuenta la realidad del sector estudiado en capítulos anteriores con una gran rivalidad entre competidores y un aumento de las inmobiliarias online lowcost. Nuestra diferenciación en el servicio de cambio de uso de inmuebles nos puede aportar inmuebles a nuestra cartera y clientes potenciales, pero no sabemos cuantificar con exactitud los ingresos que nos reportarán estos servicios.

En los dos primeros ejercicios nuestros servicios serán los de compraventas, alquileres y conversiones, en el tercer ejercicio con el reconocimiento y experiencia en el sector se ofertarán otros servicios como el de asesoramiento en gestión de patrimonio, trabajo para otras inmobiliarias, venta de seguros o hipotecas, suscripciones privadas a nuestra página web y otros relacionados con nuestra actividad.

El año o ejercicio 1 hemos estimado 4 ventas de inmuebles, 4 contratos de alquiler y 4 cambios de uso o conversiones de inmuebles. Hemos considerado

también para este periodo que nuestra cartera de inmuebles aumenta en 10 unidades anuales sin descontar los que se venden o alquilan. A final de año nuestra cartera estaría compuesta por 10 inmuebles.

En el ejercicio 2 aumenta la facturación, pero con moderación siendo realistas en cuanto a las estimaciones. Los inmuebles convertidos empiezan a dar beneficios y nos hacen aumentar ventas y alquileres. Hemos estimado 6 ventas de inmuebles, 6 contratos de alquiler y 5 cambios de uso. La cartera de inmuebles aumenta hasta 20.

En el ejercicio 3 sigue aumentando la facturación proveniente de las compraventas y alquileres, con similares incrementos que los del ejercicio 2. Tendremos 8 ventas de inmuebles, 8 contratos de alquiler y 6 cambios de uso. En este ejercicio que ya tendremos la experiencia y el reconocimiento deseados se intentará tener otra fuente de ingresos a través de la ampliación de nuestros servicios o la apertura de sucursales en otras ciudades.

Gastos

Gastos por servicios: en este apartado se englobarían los servicios que puedan ser necesarios para el funcionamiento de la inmobiliaria.

- **Alquiler Local:** nos hemos decantado en alquilar una oficina de 30 m2 ubicada en la Calle Puertas de Pro, 32. Dicho alquiler será de 400 €/mes+IVA. El contrato de alquiler lo firmaremos por un periodo inicial de 4 años. Para su previsión a 3 años se calcula un incremento del 2% anual.
- **Suministros:** engloba todos aquellos gastos de servicios básicos que tenemos contratados para el buen funcionamiento de nuestro negocio, tales como luz, agua, internet, teléfono, etc. Para su previsión a 3 años se calcula un incremento del 2% anual.
- **Seguros:** se trata del seguro de Responsabilidad Civil el cual es obligatorio por ley y el seguro de Caución no obligatorio en Castilla y León pero recomendable en los intermediarios inmobiliarios. Para al cálculo de su coste nos hemos guiado por el presupuesto ofrecido por la web www.segurosagentesinmobiliarios.es que nos da un valor de 600 € anuales.
- **Gasto en mantenimiento informático:** es el precio que tenemos que pagar a nuestro proveedor del CRM y web. Tenemos un contrato por 3 años con una cuota mensual de 80 € al mes+IVA.
- **Gasto de asociaciones:** pago de la cuota de asociaciones como la de COAPI Aragón que son 45 € +IVA al mes.
- **Gastos de publicidad:** este es el gasto más importante que asume la empresa. Los tres primeros meses realizaremos la campaña de lanzamiento de la empresa con un gasto mensual de 1000 €. Después este gasto se verá influenciado por el número de inmuebles que tengamos en cartera, así basándonos en datos de inmobiliarias ya establecidas podremos presupuestar un gasto de 200 € hasta 10 inmuebles, de 400 € hasta 20 inmuebles y de 600 € hasta 30 inmuebles. También englobaría la cartelería y trampantojos en inmuebles para reformar.

Otros gastos: Aquí figuraran los materiales de oficina que englobará la papelería y tinta para la impresora estimado en 20 € +IVA al mes y los servicios contratados a profesionales independientes, que es una cifra imposible de

predecir, ya que no sabemos cuándo los vamos a necesitar, pero hemos calculado en unos 100 € +IVA al mes.

Amortización: En el Anexo XIII se muestran las tablas de amortización de nuestro inmovilizado, lo hemos calculado por el método lineal utilizando el menor periodo de amortización permitido por la AEAT, de cara a obtener ventajas en el pago del IRPF. Por nuestro tipo de inversión sólo podremos amortizar:

- Mobiliario: en un periodo de 10 años. Amortización anual de 615 €
- Equipos informáticos: en un periodo de 4 años. Amortización anual de 340,13 €
- Mobiliario: en un periodo de 10 años. Amortización anual de 245,20 €

Esto nos deja con unos costes de amortización anuales de 955,12 € y trimestrales a efectos de IRPF de 238,78 € una cantidad relativamente pequeña dado que la inversión inicial es reducida.

Coste del personal: El gasto en personal en los tres primeros años de actividad será reducido, al tener el negocio sólo un trabajador autónomo. Durante el primer año nos beneficiaremos de la tarifa plana de 60 € al mes para nuevos autónomos. Durante el segundo año la cuota a pagar por autónomos se estima en 300 €/mes y para el tercer año hemos previsto una subida de 20 € en quedando en 320 €/mes.

La empresa se planteará la posibilidad de contratar a alguien pasados los 25 inmuebles en cartera si la facturación prevista anual es superior a 40.000 €.

Costes financieros: tendremos los que se derivan de la financiación ajena a la que recurre la empresa. En el Anexo XIV se reflejan los costes financieros y de amortización del préstamo concedido. Destacar que el capital se empieza a amortizar el tercer año al tener el préstamo dos años de carencia.

IRPF E IVA: Como empresarios autónomos estaremos sujetos a presentar el modelo 303 de autoliquidación de IVA trimestral. Estas liquidaciones se detallan en el Anexo XVI para los tres primeros ejercicios y se liquidan con los flujos de tesorería de la empresa en el mes en el que se pagan. El IRPF se calcula anualmente en la cuenta de Pérdidas y Ganancias y se liquida en el periodo en el que se genera.

6.3. RESULTADOS

Una vez conocidos todos los ingresos, cobros, pagos y gastos podemos obtener los resultados que nos permitirán conocer si el análisis de viabilidad es favorable.

6.3.1 Flujos de tesorería: muestran las entradas y salidas de dinero en la empresa. Esto nos sirve para conocer la liquidez y la solvencia de la empresa. También aporta información importante de cara a conocer el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de rentabilidad). Los principales resultados, obtenidos a partir del Anexo XVII son los siguientes:

Tabla 1. Flujos de tesorería previsionales

	Año 1	Año 2	Año 3
Tesorería	9.004 €	22.229 €	29.568 €

Fuente: elaboración propia con datos del Anexo XVII. 2018

Se observa un exceso de tesorería a partir del segundo ejercicio que podría destinarse a reducir nuestra deuda del préstamo, o disponer de un dinero mensual como retribución. También se podría destinar a realizar inversiones productivas, como la compra de un vehículo de empresa para los desplazamientos entre inmuebles.

6.3.2 Cuenta de resultados: En este apartado analizaremos la estructura de ingresos de ventas y gastos de la empresa para los tres ejercicios que hemos planteado, obteniendo el resultado del ejercicio.

Tabla 2. Resultados del ejercicio previsionales

	Año 1	Año 2	Año 3
Resultado del ejercicio	1.610 €	6.3512 €	12.815 €

Fuente: elaboración propia con datos del Anexo XVIII. 2018

En el Anexo XVIII se detallan la cuenta de Pérdidas y Ganancias y su análisis en porcentajes. Se observa en este la buena marcha de la empresa que incrementa sus ingresos de ventas en un 50% interanual el primer año y un 37% el segundo año, lo que hace que aumente el resultado del ejercicio al ser mucho menor el crecimiento de los gastos. Así el incremento del resultado positivo del ejercicio es del 295% el primer año y del 102% el segundo año.

Como ya hemos destacado los gastos tanto de personal como de explotación, gastos financieros y amortizaciones aumentan año tras año, aunque en menor medida que crecen los ingresos, ya que nuestra empresa soporta pocos gastos variables. Sin embargo, el total de gastos en relación al total de ingresos por ventas va disminuyendo anualmente en el caso de los gastos de explotación, amortizaciones y gastos financieros, solamente hay un crecimiento en el segundo año de la partida de gastos de personal debido a que ya no nos beneficiamos de la cuota reducida de autónomos.

El mayor crecimiento de gastos está en la partida de impuestos, sobre todo el tercer año, ya que al tener una base imponible superior a 12.000 € el tipo impositivo pasa del 20% al 24%. Esta subida impositiva se podría compensar realizando en el año 2 alguna inversión productiva como la compra de un vehículo de empresa o la contratación de un nuevo agente comercial.

6.3.3. Balance de situación previsional: En el Anexo XIX se muestra el Balance de Situación y su estructura por partes agrupando las partidas más significativas tanto de Activo, Patrimonio Neto y del Pasivo.

ACTIVO: se observa como el activo corriente es muy superior al activo no corriente en los tres ejercicios, ya que este únicamente lo componen las inversiones que hemos llevado a cabo y las fianzas depositadas al crearse la empresa y este se ve minorado cada año con las amortizaciones del inmovilizado. Respecto al elevado porcentaje que posee el activo corriente, se debe a los ingresos que ha tenido la empresa, ya que no generamos existencias

y se supone que no hay impagos de clientes. Se podría decir que hay un exceso de liquidez y una opción sería emplearlo en nuevas inversiones que mejoren el negocio y que fiscalmente nos reduzcan los impuestos a pagar. En el tercer año nos plantearemos también la contratación de un nuevo agente comercial.

PASIVO: Vemos como el patrimonio neto en nuestra empresa al ser un empresario autónomo es muy reducido y se limita al resultado del ejercicio y al remanente, al no existir fondos propios ni capital constituido inicialmente. Como los resultados del ejercicio van aumentando y no aplicamos los resultados de años anteriores el patrimonio neto pasa de ser el 10% el primer año al 60% el tercer año.

Fijándonos en el patrimonio neto y el pasivo del tercer año, en el que nuestros ingresos y gastos están más asentados, vemos como el primero se sitúa en el 60% mientras que el pasivo es del 40%. En este tercer año sería conveniente aplicar parte del remanente que tenemos acumulado a realizar inversiones o como retribución del empresario para alcanzar el 40% del pasivo.

Análisis del Fondo de Maniobra: El Fondo de Maniobra indica la cantidad de recursos (activos) que la empresa tiene para financiar su actividad a corto plazo.

Tabla 3. Análisis del Fondo de Maniobra

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
AC-PC	10.258 €	17.810 €	29.071 €

Fuente: elaboración propia con datos del Anexo XIX. 2018

En la tabla de arriba vemos como la diferencia de restar el activo corriente del pasivo corriente es claramente positiva en los tres ejercicios. Esto nos indica que la empresa no tiene ningún problema a la hora de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, más aún si la totalidad del activo corriente se compone de disponible e incluso plantearnos nuevas inversiones. Sin embargo, tampoco es conveniente mantener un gran Fondo de Maniobra, ya que eso implicaría disponer de recursos ociosos, renunciando a la oportunidad de rentabilizarlos. Por eso es conveniente a partir del segundo año realizar alguna inversión o capitalizar la empresa con el dinero procedente del activo corriente, para además conseguir reducir los impuestos pagados.

6.4. UMBRAL DE RENTABILIDAD

En el Anexo XX se detallan los cálculos para determinar el umbral de rentabilidad de Plantabaja.com. En este se observa que en el año 1 la facturación estimada sobrepasa a los 20.065 € de costes totales estimados en el mes de noviembre, para el año 2 con unos costes totales estimados de 23.143 € el umbral de rentabilidad lo obtendríamos en octubre y para el año 3 con unos costes totales de 25.987 € lo tendríamos en julio. Se podría decir tomando como referente el año 3, donde ya estamos más asentados en el sector, que con una cartera de inmuebles de 20 a 30 y unos costes totales de 25.987 € tendríamos que vender **al menos 5,7 inmuebles** con una comisión de 4.564 € por cada uno de ellos para cubrir nuestros gastos.

Tabla 4. Facturación y costes totales previsionales.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FACTURACIÓN	23.023 €	34.608 €	47.470 €
COSTES TOTALES	20.065 €	23.143 €	25.987 €
DIFERENCIA	2.958 €	11.465 €	21.483 €

Fuente: elaboración propia con datos del Anexo XX. 2018

6.5. ANÁLISIS DE RATIOS

EL Anexo XXI detalla los cálculos de las ratios de liquidez, de endeudamiento, de rotación de activos, de rentabilidad económica y financiera y el resumen de sus resultados es el siguiente:

Liquidez: hay un exceso de liquidez en los tres ejercicios, propiciando una posible pérdida de rentabilidad.

Endeudamiento: La solvencia de la empresa en los tres ejercicios es claramente positiva y su estabilidad es la normal en una empresa bien estructurada. Por el contrario, los valores de la ratio de autonomía y de endeudamiento de los dos primeros ejercicios dan valores fuera de los límites recomendados, esto se debe a la ausencia de recursos propios de la empresa, que no cuenta en su patrimonio neto más que con el resultado del ejercicio y el remanente de otros ejercicios.

Rotación de activos: las ventas se ven incrementadas cada año sin la necesidad de llevar a cabo ninguna inversión más allá de la inicial, lo cual viene a demostrar que la rotación de activos es muy buena.

Rentabilidad económica: la rentabilidad económica y el margen de ventas van mejorando cada año, debido a la amortización del inmovilizado y al aumento de beneficio.

Rentabilidad financiera: el valor de la ratio de apalancamiento financiero se sitúa por encima de 1 los dos primeros periodos, lo cual indica que la deuda, de acuerdo con el nivel de beneficios obtenido y el coste de la misma, ejerce una proyección positiva de la tasa de rentabilidad financiera. En el tercer año que el valor es inferior a 1, el coste financiero supera el rendimiento de la inversión y no resulta conveniente la financiación mediante deuda.

6.6. ANÁLISIS DE INVERSIÓN: VAN Y TIR

En este último punto del análisis de viabilidad, realizaremos una estimación de la rentabilidad que nos reportará la inversión que hemos llevado a cabo.

En el Anexo XXII se detallan los cálculos de los flujos netos de efectivo de los tres ejercicios, y se determina el valor del VAN y la TIR.

La tasa de descuento inicial será la T.A.E. de nuestro préstamo, de 4,3%. Vemos como el V.A.N. con una tasa de descuento del 4,30 % alcanza un valor de 44.749,24 €, lo cual demuestra la viabilidad de nuestra empresa, debido a su alta rentabilidad. El valor de la TIR es del 167,5%, lo cual significa que como es mayor que el 4,30% de la tasa de descuento inicial, entonces el proyecto es aceptable y se recomienda su ejecución.

Este valor tan elevado de la T.I.R. aunque es positivo y está por encima del tipo de interés del préstamo, es excesivamente alto, por lo que se podría disminuir los flujos de cajas destinado parte de ellos a la remuneración del empresario, contratación de otro agente comercial o a otras inversiones.

A la vista de los datos calculados, la aceptación del proyecto sería total por nuestra parte, ya que con la inversión que hemos realizado, la rentabilidad que se espera obtener es muy esperanzadora.

CONCLUSIONES:

1. Estamos en un ciclo alcista del mercado inmobiliario y se prevé que continúe los próximos años mientras se mantenga el crecimiento económico del país, aunque no se llegará a las cifras que se dieron en los años de burbuja inmobiliaria. El crecimiento del mercado en cuanto a precios y números de compraventas y alquileres es muy desigual por comunidades autónomas y ciudades.

2. El sector de las agencias de intermediación inmobiliaria es el de mayor crecimiento a nivel nacional y provincial. Nos encontramos en un sector con una competencia enorme y un alto nivel de intrusismo laboral, además hay que sumar la competencia que proporcionan las PropTech inmobiliarias que ofrecen servicios de mediación inmobiliaria a través de internet a precios LowCost. Por tanto, sólo podremos crecer restando cuota de mercado a la competencia y ofreciendo servicios innovadores para atraer nuevos nichos de mercado.

3. Tendremos que saber adaptarnos a nuestro entorno sociocultural que prevé un aumento del número de viviendas unipersonales (viudos, solteros, separados o divorciados), viviendas para parejas sin hijos o de personas que trabajan desde su hogar. Asimismo, nos adaptaremos al entorno tecnológico a través de una completa página web, un sistema de gestión CMR y haciendo promoción de nuestros servicios a través de herramientas de Marketing Digital y Social Media.

4. Será conveniente realizar un estudio de mercado previo a la apertura de la empresa para conocer como el público objetivo tanto propietarios como posibles compradores y arrendatarios acogen este tipo de viviendas novedosas en la provincia de Soria. En el análisis de viabilidad económica hemos sido cautos al prever sólo 5 cambios de uso de local a vivienda al año.

5. Para ofrecer un servicio de mayor calidad al de la competencia tendremos que colegiarnos como Agentes de la Propiedad Inmobiliaria realizando la formación obligatoria para ello.

6. Nos hemos decantado por constituirnos como empresario individual autónomo, al ser sólo un socio y no prever una facturación muy alta en los primeros años. Según vaya aumentando la facturación o creciendo el número de inmuebles en cartera se estudiaría la contratación de personal o el cambio de forma societaria pasando a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

7. La ubicación de nuestra empresa la hemos fijado en un local de la calle Puertas de Pro, en la ciudad de Soria, cerca de otras agencias inmobiliarias y

cerca de los organismos públicos y empresas privadas con las que vamos a trabajar. Aunque la ubicación en nuestra empresa no es un factor estratégico esencial, ya que prevemos que el principal canal de distribución de nuestros servicios sea Internet y se concreten citas personalizadas con los clientes en los inmuebles objeto de la compra, venta o conversión.

8. A través del Plan de Marketing hemos determinado que nuestro público objetivo serán de un lado los propietarios de locales comerciales que lleven tiempo sin actividad y de otro los posibles compradores o inquilinos que busquen un apartamento de menos de 45 m², viviendas exclusivas, viviendas adaptadas a minusválidos o que quieran destinar una parte de su local comercial a vivienda. Plantabaja.com ofrecerá también los servicios de intermediación propios de cualquier inmobiliaria.

9. La diferenciación de nuestros servicios no la haremos en el precio, que será igual al de la competencia. Nuestra ventaja competitiva estará en la innovación de los servicios ofrecidos y la captación de un público objetivo en el que todavía no se ha fijado la competencia.

10. El análisis de viabilidad económico financiera de la empresa ha puesto de manifiesto la buena rentabilidad que obtendremos. Los beneficios obtenidos con la actividad vemos como se ven incrementados en los tres años que hemos tomado como referencia, al aumentar las ventas y mantenerse casi constantes los gastos. En los tres ejercicios se obtienen beneficios, por tanto, nos permite creer en un negocio con una buena salud. El umbral de rentabilidad del tercer año nos indica que a partir de los 5,7 inmuebles vendidos ya cubriríamos nuestros gastos.

11. Tras el análisis del balance y las ratios más representativas se observa un exceso de liquidez en los tres periodos y un reducido patrimonio neto al no disponer de capital inicial. Se recomendaría aumentar los fondos propios y realizar inversiones productivas. Asimismo, a partir de los 25 inmuebles en cartera se necesitaría contratar a otro agente comercial para poder cumplir con los plazos establecidos en la ejecución de nuestros servicios en el Plan de Operaciones.

12. La rentabilidad económica es ascendente en los tres periodos y se concluye que el proyecto de inversión será viable, ya que el VAN de la misma será positivo y la TIR será superior al tipo de interés.

13. Se podría plantear la posibilidad de llevar a cabo la actividad sin contar con un local comercial, trabajando desde el domicilio del empresario, así se reducirían los gastos y aumentarían nuestras ganancias.

BIBLIOGRAFÍA:

Consultas electrónicas:

Ayuntamiento de Soria. Tasas e impuestos municipales:

<https://www.soria.es/gobierno/ordenanzas-fiscales>

Código Técnico de Edificación <https://www.codigotecnico.org/>

Colegio de Registradores de España: <http://www.registradores.org/>

Consejo General Colegios Oficiales de Agentes de la Propiedad en España:

<https://consejocoapis.org/>

Consejo General del Notariado. Trámites compraventa de vivienda

<http://www.notariado.org/liferay/web/notariado/compraventa-de-vivienda>

Consejo General del Notariado:

<http://www.notariado.org/liferay/web/notariado/inicio>

Estadísticas ofrecidas por Idealista: <https://www.idealista.com/news/estadisticas>

Estadísticas ofrecidas por Fotocasa. <https://prensa.fotocasa.es/informes/>

Instituto Nacional de Estadística (INE): <http://ine.es/>

Locales comerciales en Soria anunciados en milanuncios.com

<https://www.milanuncios.com/venta-de-locales-comerciales-en-soria-soria/soria-278333455.htm#fotos>

Plan Estatal de vivienda 2018-2021

[https://www.fomento.gob.es/vivienda#Plan Estatal de Vivienda 2018-2021](https://www.fomento.gob.es/vivienda#Plan%20Estatal%20de%20Vivienda%202018-2021)

Plan general de ordenación Urbana de Soria. <https://www.soria.es/ciudad/plan-general-de-ordenacion-urbana>

Precios de seguros: <https://www.seguros.es/>

Precios de mobiliario y decoración: <https://www.amazon.es/>

Precios de página web y software CRM para empresas inmobiliarias:

www.witei.com

Presupuestos de certificado energético <https://www.certicalia.com/>

Tabla de coeficientes de amortización, fiscalidad IVA, IRPF:

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

Tesoro Público. Ministerio de Economía y Empresa: Tipos de interés

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

TINSA. Tasación inmobiliaria: <https://www.tinsa.es/>

Tributos que gravan las compraventas y cambios de uso en Castilla y León:

[https://tributos.jcyl.es/web/jcyl/Tributos/es/Plantilla100/1284176983570/ / /](https://tributos.jcyl.es/web/jcyl/Tributos/es/Plantilla100/1284176983570/)

Noticias y estudios:

Agencia Inmobiliaria MLS (22/03/2018) Las empresas del sector inmobiliario crecen un 6% gracias a la recuperación del mercado. Inmodiario. Recuperado el 10/10/2018 de <https://www.inmodiario.com/187/26132/empresas-sector-inmobiliario-crecen-gracias-recuperacion-mercado.html>

Claudia Granja (26/02/2018). Crónica Global. ¿Se acerca el fin de las agencias inmobiliarias?. Recuperado el 10/10/2018 de https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/crecimiento-startups-sector-inmobiliario_123158_102.html

David F. Ferreiro (23/09/2018). Madrid: cierra un comercio, abre una vivienda. El Diario. Recuperado el 20/10/2018 de http://www.eldiario.es/madrid/antiguos-locales-nuevas-viviendas_0_805619833.html

Estadística del Directorio Central de Empresas (DIRCE). Informe anual 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017. <https://www.ine.es/dyngs/>

[INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576550)

Estadística registral inmobiliaria: Registradores de España. Informe anual 2014, 2015, 2016 y 2017. <http://www.registradores.org/portal-estadistico-registral/estadisticas-de-propiedad/estadistica-registral-inmobiliaria/>

Informe sobre la evolución del precio del alquiler y vivienda de segunda mano de Idealista.com <https://www.idealista.com/informes-precio-vivienda>

Informe TINSA IMIE Mercados Locales, CCAA, Provincias y Capitales. Informe anual 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017. <https://www.tinsa.es/research/mercados-locales/>

Juan Carlos Higuera Redecillas (01/03/2018). La evolución poscrisis del mercado inmobiliario. EAE Business School. Recuperado el 20-10-2018 de http://marketing.eae.es/prensa/SRC_MercadoInmobiliario.pdf

Marina Nicolas (25/01/2017). El derecho al cambio de uso de un local comercial a vivienda. Recuperado el 10/10/2018 de <https://www.mbabogados.eu/el-derecho-al-cambio-de-uso-de-un-local-comercial-a-vivienda/>

Norte de Castilla (10/04/2018) Castilla y León ha perdido 3.500 comercios desde 2010. Recuperado el 20/10/2018 de <https://www.elnortedecastilla.es/economia/empresas/castilla-LEÓN-perdido-20180410220835-nt.html>

Observatorio de vivienda y suelo del Ministerio de Fomento. Boletín anual 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017. <https://www.fomento.gob.es/arquitectura-vivienda-y-suelo/urbanismo-y-politica-de-suelo/estudios-y-publicaciones/observatorio-de-vivienda-y-suelo>

Página web omharquitectura: ejemplos de viviendas y cambio de uso. Recuperado el 20/10/2018 de:

https://www.omharquitectura.com/viviendas-y-cambios-de-uso.php?gclid=CjwKCAiAt4rfBRBKEiwAC678KX708uFKjpUWz0Ar4sG2c2EzUGqqrUsO56zjzL7dUbadlJHg-9kdhoCErcQAvD_BwE

Pisos.com (03-06-2014). Guías de las comisiones de las agencias inmobiliarias. Recuperado el 03/11/2018 de <https://www.pisos.com/aldia/guias-de-las-comisiones-de-las-agencias-inmobiliarias/1621144/>

Redacción Emprendedores (23/08/2018). ¿Autónomo o sociedad limitada? Comparativa de costes. Recuperado el 03/11/2018 de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a78690/costes-de-convertirse-en-autonomo-o-sociedad-limitada/>

ANEXOS

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS CONTENIDOS EN CADA ANEXO

ANEXO I: ANÁLISIS DE DATOS DEL SECTOR INMOBILIARIO	41
Tabla 1. Compraventas de vivienda registradas.....	43
Tabla 2. Compraventa de viviendas registradas según su régimen su estado	43
Tabla 3. Compraventa de viviendas registradas según su régimen de protección	43
Tabla 4. Compraventas de viviendas transmitidas según su título de adquisición.....	44
Tabla 5. Número de compraventas de vivienda por cada mil habitantes	44
Tabla 6. Superficie media de la vivienda registrada por compraventa	44
Tabla 7. Valor tasado medio de vivienda libre	44
Tabla 8. Liquidez: meses necesarios para vender una vivienda..	45
Tabla 9. Esfuerzo financiero y años de salario destinados a la compra de la vivienda.....	45
Tabla 10. Evolución de las hipotecas constituidas sobre viviendas.	45
Tabla 11. Evolución histórica anual del Euribor con datos de enero de cada año.	45
Gráfico 1. Número de compraventas frente a número de hipotecas	46
Tabla12. Cuota hipotecaria mensual (€) y % con respecto al coste salarial.	46
Tabla 13. Viviendas con ejecución hipotecaria iniciada según estado de la vivienda.....	46
Tabla 14. Evolución del precio medio del alquiler.....	46
Tabla 15. Régimen de tenencia de la vivienda	47
Tabla 16. Evolución del número de empresas con actividad inmobiliaria.	47
Tabla 17. Empresas con actividad inmobiliaria por municipio en la provincia de Soria.	47
Tabla 18. Precio medio de los locales comerciales	48
Tabla 19. Evolución del número de empresas activas.....	48
Tabla 20. Evolución de los locales comerciales registrados.....	48
Gráfico 2. Evolución de los locales comerciales registrados en la provincia de Soria.	48
Tabla 21. Locales de la provincia de Soria por actividad principal	49
ANEXO II. PROGRAMAS DE AYUDA A LA VIVIENDA DEL MINISTERIO DE FOMENTO.....	51
ANEXO III: AYUDAS AL EMPRENDIMIENTO	53
ANEXO IV. NORMATIVA QUE REGULA Y AFECTA AL SECTOR DE LA INTERMEDIACIÓN INMOBILIARIA	56
ANEXO V: ANALISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA DE INMOBILIARIAS DE SORIA CIUDAD	57
Tabla 22. Competencia directa de inmobiliarias en la ciudad de Soria.	57
ANEXO VI: ANÁLISIS DAFO Y CAME DE PLANTABAJA.COM.....	58
Tabla 23. Análisis DAFO de Plantabaja.com	58
Tabla 24. Análisis CAME de Plantabaja.com.....	59
ANEXO VII: PLAN DE FORMACIÓN DE PLANTABAJA.COM	60
ANEXO VIII. PROCESO DE COMPRAVENTA DE INMUEBLE	61
ANEXO IX. PROCESO DE ALQUILER DE INMUEBLE	63
ANEXO X. PROCESO DE CAMBIO DE USO DE INMUEBLE	64

ANEXO XI: EJEMPLOS DE PROCESOS DE CAMBIO DE USO DE INMUEBLES: DE LOCAL A VIVIENDA.....	66
ANEXO XII: INVERSIONES.....	71
Tabla 25. Inversiones en mobiliario de oficina.....	71
Tabla 26. Inversión en equipos y programas informáticos.....	71
Tabla 27. Inversión de la empresa Plantabaja.com.....	71
ANEXO XIII: AMORTIZACIONES.....	73
ANEXO XIV: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO. SISTEMA FRANCÉS.....	74
ANEXO XV. INGRESOS.....	77
Tabla 28. Estimaciones para el cálculo de ingresos.....	77
Tabla 29. Previsión de ingresos año 1.....	78
Tabla 30. Previsión de ingresos año 2.....	78
Tabla 31. Previsión de ingresos año 3.....	79
ANEXO XVI. LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL DEL I.V.A.....	80
Tabla 32. Liquidación trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido del año 1.....	80
Tabla 33. Liquidación trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido del año 2.....	80
Tabla 34. Liquidación trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido del año 3.....	81
ANEXO XVII. FLUJOS DE TESORERÍA.....	82
Tabla 38. Flujos de tesorería del año 1.....	82
Tabla 39. Flujos de tesorería del año 2.....	83
Tabla 40. Flujos de tesorería del año 3.....	84
ANEXO XVIII. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	85
Tabla 40. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años.....	85
Tabla 41. Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años.....	85
ANEXO XIX. BALANCE DE SITUACIÓN.....	86
ANEXO XX. CÁLCULO DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	87
Tabla 42. Ingresos y gastos de explotación Año 1.....	87
Tabla 43. Ingresos y gastos de explotación Año 2.....	88
Tabla 44. Ingresos y gastos de explotación Año 3.....	89
ANEXO XXI. ANÁLISIS DE RATIOS.....	90
Tabla 45. Análisis de ratios de liquidez.....	90
Tabla 46. Análisis de ratios de endeudamiento.....	90
Tabla 47. Análisis de ratios de rotación de activos.....	90
Tabla 48. Análisis de ratios de rentabilidad económica.....	90
Tabla 49. Análisis de ratios de rentabilidad financiera.....	91
ANEXO XXII. CALCULO DEL V.A.N. Y DE LA T.I.R.....	92
Tabla 50. Calculo diferentes valores del Valor actual neto (VAN).....	92



ANEXO I: ANÁLISIS DE DATOS DEL SECTOR INMOBILIARIO

Tabla 1. Compraventas de vivienda registradas. Unidades: viviendas

	2014	2015	2016	2017	Incr. 2017 base 2014
TOTAL NACIONAL	318.830	355.556	405.385	467.644	46,68%
CASTILLA Y LEÓN	14.322	15.226	16.712	18.580	29,73%
SORIA	608	626	703	694	14,14%

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. 2018

Tabla 2. Compra de viviendas registradas según su régimen su estado: nueva y usada. Unidades: viviendas

	2014				2017			
	NUEVA		USADA		NUEVA		USADA	
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%
TOTAL NACIONAL	85.836	30%	201.311	70%	83.240	18%	384.404	82%
CASTILLA Y LEÓN	5.351	37%	8.971	63%	3.782	20%	14.798	80%
SORIA	382	50%	382	50%	216	31%	478	69%

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. 2018

Tabla 3. Compra de viviendas registradas según su régimen de protección. Unidades: Viviendas

	2014				2017			
	PROTEGIDA		LIBRE		LIBRE		PROTEGIDA	
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%
TOTAL NACIONAL	85.836	30%	201.311	70%	422.327	90%	45.317	10%
CASTILLA Y LEÓN	5.351	37%	8.971	63%	16.027	86%	2.553	14%
SORIA	226	37%	382	63%	610	88%	84	12%

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. 2018



Tabla 4. Compraventas de viviendas transmitidas según su título de adquisición.
Unidades: Viviendas

		2014					2017				
		COMPRA VENTA	DONA CIÓN	PER MUTA	HEREN CIA	OTROS	COMPRA VENTA	DONA CIÓN	PER MUTA	HEREN CIA	OTROS
TOTAL NACIONAL	Unidad	318.830	14.306	14.306	137.594	196.646	467.644	15.865	1.407	169.851	179.964
	%	47%	2%	2%	20%	29%	56%	2%	0%	20%	22%
CASTILLA Y LEÓN	Unidad	14.322	521	83	8.504	10.837	18.580	422	73	9.623	9.181
	%	42%	2%	0%	25%	32%	49%	1%	0%	25%	24%
SORIA	Unidad	608	35	8	619	452	694	36	2	652	508
	%	35%	2%	0%	36%	26%	37%	2%	0%	34%	27%

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. 2018

Tabla 5. Número de compraventas de vivienda por cada mil habitantes

	2014			2017		
	TOTAL	NUEVA	USADA	TOTAL	NUEVA	USADA
TOTAL NACIONAL	6,68	2,57	4,32	10,03	1,74	8,28
CASTILLA Y LEÓN	5,79	2,27	3,52	7,57	1,58	5,59
SORIA	6,61	2,59	4,02	7,56	2,56	5

Fuente: elaboración propia con datos del Colegio Oficial de Registradores de España. 2018

Tabla 6. Superficie media de la vivienda registrada por compraventa. Unidad: m2

	2014			2017		
	TOTAL GENERAL	NUEVA LIBRE	USADA	TOTAL GENERAL	NUEVA LIBRE	USADA
TOTAL NACIONAL	98,34	103,03	97,07	97,75	105,07	96,73
CASTILLA Y LEÓN	108,87	112,07	109,37	105,82	110,64	105,61

Fuente: elaboración propia con datos del Colegio Oficial de Registradores de España. 2018

Tabla 7. Valor tasado medio de vivienda libre. Unidad: Euros/M2

	2014	2015	2016	2017	Incr. 2017 base 2014
TOTAL NACIONAL	1.459,40	1.475,20	1.502,63	1.538,63	5,43%
CASTILLA Y LEÓN	1.062,10	1.057,55	1.057,93	1.046,60	-1,46%
SORIA	1.079,63	1.073,53	1.057,38	1.027,83	-4,80%

Fuente: elaboración propia con datos del Ministerio de Fomento



Tabla 8. Liquidez: meses necesarios para vender una vivienda. Unidad: meses.

	2016	2017
TOTAL NACIONAL	10,6	8,6
CASTILLA Y LEÓN	11,7	11,8
SORIA	8,2	8,3

Fuente: elaboración propia con datos de TINSA. 2018

Tabla 9. Esfuerzo financiero y años de salario destinados a la compra de la vivienda

	Esfuerzo financiero ¹		Años de salario ²	
	Máximo histórico	2017	Máximo histórico	2017
TOTAL NACIONAL	33%	16,70%	8,1	7,7
CASTILLA Y LEÓN		14,20%		5,7

Fuente: elaboración propia con datos de TINSA. 2018

1: El índice de esfuerzo financiero es el porcentaje de los ingresos familiares que se destina al pago del primer año de hipoteca. En euros.

2: El índice de esfuerzo inmobiliario se define como el número de años de sueldo íntegro que un ciudadano medio necesitaría destinar para la compra de una vivienda de tipo medio. El índice se calcula, a nivel de Comunidad Autónoma, a partir del cociente entre el valor de mercado de la vivienda y los ingresos medios brutos anuales que publica el INE en su encuesta anual de estructura salarial.

Tabla 10. Evolución de las hipotecas constituidas sobre viviendas. Unidad: número de hipotecas.

	2014	2015	2016	2017	Incr. 2017 base 2014
TOTAL NACIONAL	204.302	246.767	282.707	312.776	53%
CASTILLA Y LEÓN	9.046	10.026	11.280	12.058	33%
SORIA	357	321	339	371	4%

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. 2018

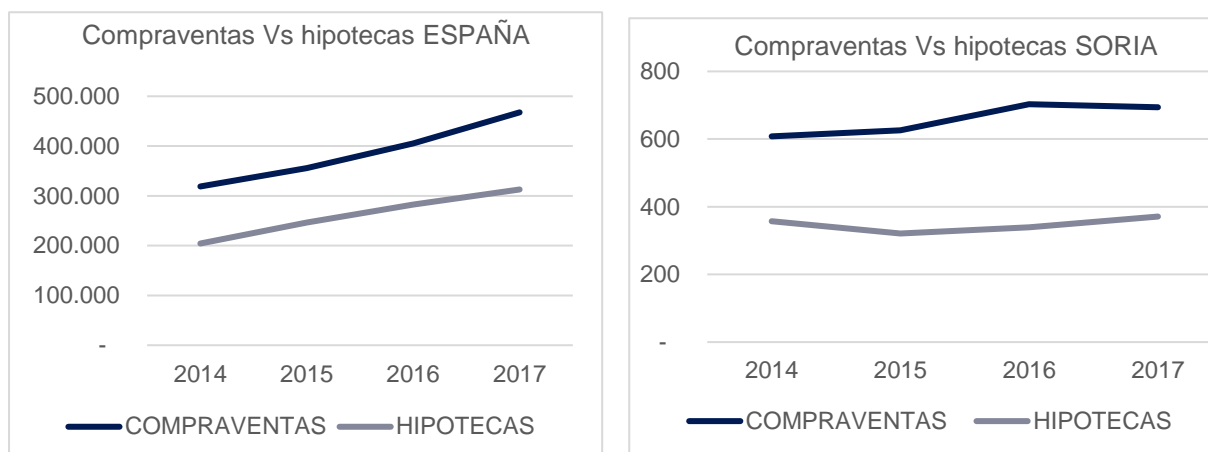
Tabla 11. Evolución histórica anual del Euribor con datos de enero de cada año.

AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EURIBOR	3,069	3,949	4,574	3,483	2,705	2,216	2,312	2,833	4,064	4,498
AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EURIBOR	2,622	1,232	1,55	1,837	0,575	0,562	0,298	0,042	-0,095	-0,189

Fuente: elaboración propia con datos de BBVA



Gráfico 1. Número de compraventas frente a número de hipotecas



Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. 2018

Tabla12. Cuota hipotecaria mensual (€) y % con respecto al coste salarial.

	2014			2017		
	TIPO DE INTERÉS	CUOTA HIPOTECARIA (€)	%CUOTA S/ COSTE SALARIAL	TIPO DE INTERÉS	CUOTA HIPOTECARIA (€)	%CUOTA S/ COSTE SALARIAL
TOTAL NACIONAL	3,68%	563	29,90%	2,28%	544	28,66%
CASTILLA Y LEÓN	3,70%	465	27,76%	2,12%	416	24,49%

Fuente: elaboración propia con datos del Colegio Oficial de Registradores de España. 2018

Tabla 13. Viviendas con ejecución hipotecaria iniciada según estado de la vivienda. Unidades: viviendas

	2014		2017		Incremento 2017 base 2014	
	NUEVA	SEGUNDA MANO	NUEVA	SEGUNDA MANO	NUEVA	SEGUNDA MANO
TOTAL NACIONAL	11.312	59.110	4.750	22.969	-58%	-61%
CASTILLA Y LEÓN	392	2.283	91	648	-77%	-72%
SORIA	1	51	0	40	-100%	-22%

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. 2018

Tabla 14. Evolución del precio medio del alquiler. Unidades: Euros/m2

	DIC-14	DIC-15	DIC-16	DIC-17	JUN-18
TOTAL NACIONAL	7	7,1	8,2	9,7	10,8
CASTILLA Y LEÓN	5,2	5,2	5,3	5,8	6,2
SORIA	4,9	5,1	5,2	5,3	5,6

Fuente: elaboración propia con datos publicados por Idealista. 2018



Tabla 15. Régimen de tenencia de la vivienda

	Propia, por compra, totalmente pagada	Propia, por compra, con pagos pendientes (hipotecas)	Propia por herencia o donación	Alquilada	Cedida gratis o a bajo precio	Otra forma
TOTAL NACIONAL	39%	33%	7%	13%	2%	5%
CASTILLA Y LEÓN	44%	29%	9%	10%	3%	6%
SORIA	46%	25%	10%	10%	3%	6%

Fuente: elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística. Censo de estructura de población y vivienda 2011,

Tabla 16. Evolución del número de empresas con actividad inmobiliaria. Unidades: empresas

		2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL, NACIONAL	Nº Empresas total	3.119.310	3.186.878	3.236.582	3.282.346	3.337.646
	Nº Empresas Inmobiliarias	137.245	148.826	159.212	168.540	176.950
	% Empresas Inmobiliarias	4,40%	4,67%	4,92%	5,13%	5,30%
CASTILLA Y LEÓN	Nº Empresas total	159.473	161.119	161.364	161.619	161.986
	Nº Empresas inmobiliarias	4.184	4.607	4.899	5.258	5.562
	% Empresas inmobiliarias	2,62%	2,86%	3,04%	3,25%	3,43%
SORIA	Nº Empresas total	5.794	5.903	5.790	5.741	5.689
	Nº Empresas inmobiliarias	224	249	263	281	306
	% Empresas inmobiliarias	3,87%	4,22%	4,54%	4,89%	5,38%

Fuente: elaboración propia con datos del INE. 2018

Tabla 17. Empresas con actividad inmobiliaria por municipio en la provincia de Soria. Unidad: empresas

	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL PROVINCIA	224	249	263	281	306
ALMAZÁN	17	20	21	22	24
BURGO DE OSMA	8	10	9	15	18
SORIA	119	134	142	147	161



Fuente: elaboración propia con datos del INE. 2018

Tabla 18. Precio medio de los locales comerciales. Unidades: €/m²

	2014	2015	2016	2017	Incr. 2017 base 2014
TOTAL NACIONAL	1.332	1.391	1.348	1.404	5,41%
CASTILLA Y LEÓN	965	1.023	1.240	889	-7,88%

Fuente: elaboración propia con datos del Colegio Oficial de Registradores de España. 2018

Tabla 19. Evolución del número de empresas activas. Unidades: empresas

	2014	2015	2016	2017	Incr. 2017 base 2014
TOTAL NACIONAL	3.119.310	3.186.878	3.236.582	3.282.346	5,23%
CASTILLA Y LEÓN	159.473	161.119	161.364	161.619	1,35%
SORIA	5.794	5.903	5.790	5.741	-0,91%

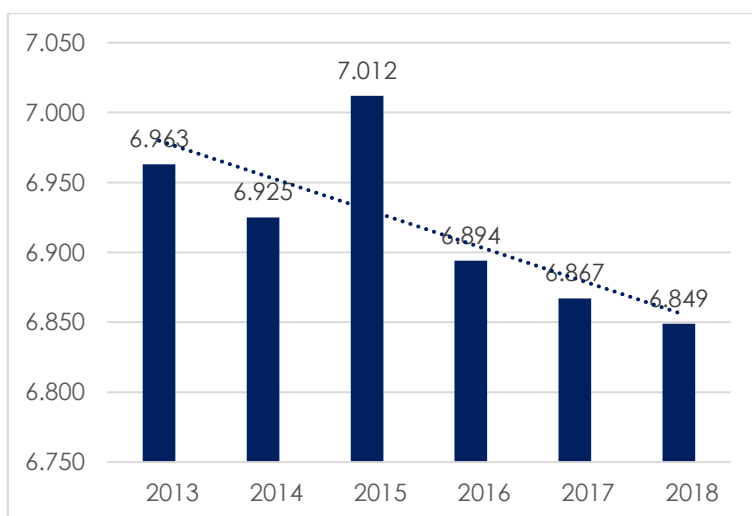
Fuente: elaboración propia con datos del INE. 2018

Tabla 20. Evolución de los locales comerciales registrados. Unidades: locales

	2014	2015	2016	2017	Incr. 2017 base 2014
TOTAL NACIONAL	3.527.412	3.598.795	3.653.493	3.707.496	5,11%
CASTILLA Y LEÓN	183.895	185.730	186.167	186.885	1,63%
SORIA	6.925	7.012	6.894	6.867	-0,84%

Fuente: elaboración propia con datos del INE. 2018

Gráfico 2. Evolución de los locales comerciales registrados en la provincia de Soria.



Fuente: elaboración propia con datos del INE. 2018



Tabla 21. Locales de la provincia de Soria por actividad principal (divisiones CNAE 2009). Unidades: locales

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total CNAE	6.963	6.925	7.012	6.894	6.867	6.849
08 otras industrias extractivas	14	15	17	16	18	17
09 actividades de apoyo a las industrias extractivas	1	1	1	1	1	1
10 industria de la alimentación	116	114	120	112	117	127
11 fabricación de bebidas	8	11	9	11	9	9
13 industria textil	8	9	7	7	5	4
14 confección de prendas de vestir	11	8	9	10	12	8
15 industria del cuero y del calzado	8	8	7	6	6	6
16 industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	102	101	104	98	99	98
17 industria del papel	6	6	6	6	6	6
18 artes gráficas y reproducción de soportes grabados	24	21	20	18	19	17
20 Industria química	9	9	7	7	7	8
21 fabricación de productos farmacéuticos	1	1	2	2	2	2
22 fabricación de productos de caucho y plásticos	10	10	9	10	9	9
23 fabricación de otros productos minerales no metálicos	24	26	25	25	23	24
24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	6	5	5	4	4	6
25 fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	102	96	98	96	93	90
26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	7	7	6	6	5	4
27 Fabricación de material y equipo eléctrico	5	7	4	3	3	4
28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	13	12	11	8	10	13
29 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	13	11	11	12	13	11
31 Fabricación de muebles	70	61	63	59	60	57
32 Otras industrias manufactureras	10	9	9	10	10	11
33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	14	13	16	21	22	26
35 Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	51	57	53	53	58	62
36 Captación, depuración y distribución de agua	6	7	8	9	11	12
37 Recogida y tratamiento de aguas residuales	2	3	4	3	5	5
38 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	11	11	12	8	9	12
41 Construcción de edificios	667	637	626	590	571	538
42 Ingeniería civil	46	44	35	35	39	50
43 Actividades de construcción especializada	421	437	427	392	388	399
45 Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	143	145	150	142	146	148
46 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	356	353	369	344	342	328



47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	1.210	1.165	1.155	1.129	1.134	1.117
49 Transporte terrestre y por tubería	359	348	346	339	323	313
52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	41	44	43	42	37	37
53 Actividades postales y de correos	9	5	5	6	8	7
55 Servicios de alojamiento	174	173	168	164	180	208
56 Servicios de comidas y bebidas	572	574	575	561	557	549
58 Edición	11	11	19	15	15	19
59 Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido	1	2	4	5	5	5
60 Actividades de programación y emisión de radio y televisión	5	4	4	5	5	5
61 Telecomunicaciones	3	3	3	3	1	1
62 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	7	11	11	12	14	16
63 Servicios de información	8	5	3	1	2	4
64 Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	145	138	131	123	119	119
65 Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria	8	9	9	8	8	9
66 Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros	137	124	124	131	128	127
68 Actividades inmobiliarias	240	259	287	297	315	344
69 Actividades jurídicas y de contabilidad	215	203	202	217	213	215
70 Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial	21	24	27	26	32	31
71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	253	229	227	228	207	199
72 Investigación y desarrollo	11	10	10	12	13	16
73 Publicidad y estudios de mercado	28	34	34	38	36	41
74 Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	47	49	43	57	60	57
75 Actividades veterinarias	23	26	27	23	23	26
77 Actividades de alquiler	46	47	50	56	51	52
78 Actividades relacionadas con el empleo	6	7	6	6	7	7
79 Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	25	21	20	25	23	20
80 Actividades de seguridad e investigación	10	8	6	8	7	9
81 Servicios a edificios y actividades de jardinería	75	70	77	76	74	71
82 Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	117	129	161	153	144	126
85 Educación	173	194	202	207	203	207
86 Actividades sanitarias	165	162	172	176	182	170
87 Asistencia en establecimientos residenciales	30	33	33	31	33	31
88 Actividades de servicios sociales sin alojamiento	10	10	11	11	12	15
90 Actividades de creación, artísticas y espectáculos	36	43	44	47	47	47
91 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	7	11	13	11	8	7
92 Actividades de juegos de azar y apuestas	48	54	48	48	45	34
93 Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	65	67	76	84	77	76
94 Actividades asociativas	84	87	94	97	108	117
95 Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico	56	61	60	64	56	49
96 Otros servicios personales	197	216	232	228	233	234



Fuente: elaboración propia con datos del INE. 2018

ANEXO II. PROGRAMAS DE AYUDA A LA VIVIENDA DEL MINISTERIO DE FOMENTO. Real Decreto 106/2018, de 9 de marzo, por el que se regula el Plan Estatal de Vivienda 2018-2021

Actualmente se desarrollan 9 programas dentro del Plan Estatal de vivienda 2018-2021 gestionados por el Ministerio de Fomento cuyo objetivo principal es persistir en la adaptación del sistema de ayudas a las necesidades sociales actuales y a la limitación de recursos disponibles, priorizando dos ejes, fomento del alquiler y el fomento de la rehabilitación y regeneración y renovación urbana y rural, con especial atención a las personas en situación de desahucio o lanzamiento de su vivienda habitual y a las ayudas a la accesibilidad universal

Programa 1: Subsidiación de préstamos convenidos. Este programa tiene por objeto, el mantenimiento de las ayudas de subsidiación de préstamos convenidos (con unas condiciones determinadas pactadas entre el ministerio y las entidades de crédito) regulados en los planes estatales de vivienda anteriores que cumplan con el ordenamiento vigente en la materia.

Programa 2: Ayudas al alquiler de vivienda. Su objetivo es facilitar el acceso y la permanencia en una vivienda en régimen de alquiler a sectores de población con escasos medios económicos. La cuantía de la ayuda será con carácter general: hasta el 40% de la renta mensual, para mayores de 65 años: hasta el 50% de la renta mensual y de hasta el 30% del alquiler en el tramo comprendido entre 601 y 900 euros de renta de alquiler en determinados ámbitos a definir por las comunidades autónomas. Los alquileres tendrán que estar entre los 600 y 900 € mensuales y los beneficiarios deberán cumplir requisitos de límite de ingresos.

Programa 3: Ayudas a las personas en situación de desahucio o lanzamiento de su vivienda habitual. Su objetivo es proporcionar a las personas que se encuentren en situación de desahucio de su vivienda habitual una vivienda en régimen de alquiler social.

Programa 4: Fomento del parque de vivienda en alquiler. Su objetivo es fomentar el parque de viviendas (nuevas o procedentes de la rehabilitación) destinadas al alquiler o cedida en uso, tanto de titularidad pública como privada, durante un plazo mínimo de 25 años. Los beneficiarios pueden ser personas físicas o empresas tanto públicas como privadas y la cuantía de la subvención es opción 1: hasta 36.750 euros/vivienda con un límite del 50% de la inversión y opción 2: hasta 31.550 euros/vivienda con un límite del 40% de la inversión.

Programa 5: Fomento de la mejora de la eficiencia energética y sostenibilidad en viviendas. Su objetivo es regular las ayudas para obras de mejora de la eficiencia energética y la sostenibilidad de viviendas unifamiliares y edificios de tipología residencia colectiva.

Programa 6: Fomento de la conservación, de la mejora de la seguridad de utilización y de las accesibilidad en viviendas. Financiar la ejecución de obras para la conservación, la mejora de la seguridad de utilización y la accesibilidad universal tanto en edificios de viviendas de tipología residencial como en viviendas unifamiliares ya sean urbanas o rurales y en viviendas ubicadas en edificios de tipología residencial. La cuantía de la ayuda será con carácter general 40% de la inversión. Por conservación: hasta 3.000 € y por accesibilidad hasta 8.000€/ vivienda



Programa 7: Fomento de la regeneración y renovación urbana y rural. Su objetivo es financiar las obras de rehabilitación de edificios de viviendas y viviendas individuales, así como obras de urbanización de los espacios públicos adyacentes y obras para la construcción de edificios y viviendas que sustituyan a otros que previamente se han demolido en la misma zona.

Programa 8: Ayuda a los jóvenes. Su objetivo es facilitar el disfrute de una vivienda digna y adecuada a los jóvenes de menos de 35 años, ya sea en régimen de alquiler o mediante una ayuda directa a la adquisición de viviendas localizadas en municipios de menos de 5.000 habitantes. La cuantía de la ayuda es en caso de alquiler Hasta 50% del alquiler mensual, o hasta 30% en el tramo entre 601 y 900 euros. Y en el caso de adquisición hasta 10.800 euros con un límite del 20% del precio de adquisición (inferior a 100.000 euros).

Programa 9: Fomento de viviendas para personas mayores y personas con discapacidad. Su objetivo es fomentar la promoción de viviendas o de su rehabilitación para destinarlas durante un plazo mínimo de 40 años al alquiler o la cesión de uso para personas mayores o con discapacidad, disponiendo de instalaciones y servicios comunes adaptados. Los beneficiarios de la subvención sólo pueden ser empresas públicas o privadas y su cuantía es de hasta 400€ m² útil/vivienda con un límite del 40% de la inversión

En Castilla y León estas ayudas se regulan a través de la Consejería de Fomento y Medio Ambiente de la Junta de Castilla y León, actualmente están disponibles estas líneas de ayudas;

- Orden de 14 de junio de 2018, de la Consejería de Fomento y Medio Ambiente por la que se convocan subvenciones destinadas a la conservación, a la mejora de la seguridad de utilización y de la accesibilidad de viviendas.
- Orden de 14 de junio de 2018, de la Consejería de Fomento y Medio Ambiente por la que se convocan subvenciones destinadas a la mejora de la eficiencia energética y sostenibilidad en viviendas.
- Orden de 14 de junio de 2018, de la Consejería de Fomento y Medio Ambiente por la que se convocan subvenciones destinadas al alquiler de vivienda, que fija como límite máximo de renta del alquiler 425 € (en Soria ciudad) y la cuantía de la subvención será el resultado de aplicar a la renta mensual que satisfaga el beneficiario por el alquiler de su vivienda habitual y permanente, el porcentaje del 40 % o el 50% si el beneficiario tiene menos de 35 años o más de 65.



ANEXO III: AYUDAS AL EMPRENDIMIENTO

A nivel nacional se regula el apoyo al emprendimiento, entre otras formas, a través de la siguiente normativa:

- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.
- Ley 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.
- Ley de reformas urgentes para el trabajo autónomo, publicada en el BOE del 25 de octubre de 2017 y que entra en vigor en 2018.

Con estas tres normas con rango de ley regulan diversos aspectos tales como incentivos al emprendimiento y beneficios y derechos relacionados con la Seguridad Social. Mencionar todas las medidas que afectan al trabajador autónomo y a la creación de empresas es bastante extenso, por lo que expondré a modo de resumen los puntos más importantes, para posteriormente, concretar los beneficios que nos afecten a la hora de analizar los costes. Las principales medidas que expone la normativa son:

Para autónomos:

- Tarifa Plana de 60 euros para autónomos: bonificación en la cuota de autónomos durante el primer año pago de 60 € justos de la cuota mínima por contingencias comunes o un 80% de bonificación en caso de cotizar por bases superiores a la mínima establecida (932 €).
- En caso de tener ingresos oscilantes, se permite cambiar la base de cotización de la cuota de autónomo hasta 4 veces en un año, para poder adaptarse mejor a los intereses de los autónomos.
- Se establece una deducción 30% en IRPF de los gastos de agua, electricidad e Internet. Esto es de aplicación para autónomos que trabajen desde casa, es decir, para aquellas actividades económicas en las que no se establezca un local afecto.
- En caso de que los autónomos no trabajen durante algunos periodos de tiempo, podrán darse de alta y de baja en el RETA, pero como máximo podrán hacer tres altas y tres bajas en un mismo año. Además, se permite que se pague por los días que se ha trabajado en los meses de alta o de baja.
- En caso de autónomos con “pluriactividad”, se establece la devolución del exceso de cotización sin tener que solicitarlo.
- Se establece una bonificación del 100% de la cotización a la Seguridad social para los supuestos de trabajadores autónomos que hayan optado por el descanso por maternidad, paternidad, adopción...
- La edad de los menores que da derecho al reconocimiento de la bonificación por conciliación familiar y laboral, pasa de 7 años a 12 años.
- Además, se establece una exención del 100% de la cuota de autónomos durante 12 meses por el cuidado de menores o dependientes.

Para emprendedores en general:

- El IVA con Criterio de Caja: Las empresas y autónomos que se acojan a este régimen especial del IVA no deberán adelantarlo a Hacienda hasta que no hayan cobrado las facturas.
- Emprendedor de Responsabilidad Limitada: No tendrá que responder con sus bienes personales, en este caso su vivienda, con un valor de hasta 300.000 euros, de las deudas contraídas en su actividad empresarial.
- La Segunda Oportunidad del emprendedor: Los emprendedores que hayan fracasado en su primera iniciativa emprendedora podrán negociar con sus



- acreedores un acuerdo extrajudicial de pagos con condiciones que le permitirán seguir adelante con una nueva actividad.
- Visado para emprendedores: Los extranjeros que quieran iniciar en España una actividad de interés económico, generadora de empleo o que atienda a ciertos criterios de innovación contarán con una nueva fórmula que facilita el acceso a permanencia en el país.
 - La Sociedad Limitada de Formación Sucesiva: Se trata de un subtipo societario que se regula de la misma forma que una S.L. pero para la que no hace falta aportar un capital social mínimo. No obstante, a cambio, deberá cumplir con ciertas "obligaciones" especiales.
 - Incentivos fiscales para empresas de nueva creación: Destinadas a favorecer la inversión de particulares y business angels en proyectos de emprendedores.
 - Compatibilización del autoempleo y con la prestación por desempleo durante 9 meses.
 - Capitalización del desempleo para iniciar una nueva actividad.
 - Reducción del tipo impositivo durante el primer periodo positivo a las empresas de nueva creación en el Impuesto de Sociedades (de un 25% a un 15%)
 - Reducción del 20% el rendimiento neto positivo en el primer período impositivo en que el mismo sea positivo, así como en el siguiente, con el límite de 100.000 euros anuales, siempre que se haya determinado mediante el método de estimación directa, luego no es aplicable para los que hayan decidido tributar mediante módulos.
 - Deducciones por reinversión de beneficios.
 - Incentivos fiscales para empresas de reducida dimensión: libertad de amortización, amortización acelerada, Deducibilidad de las pérdidas por deterioro de los créditos comerciales por posibles insolvencias, Reserva de nivelación de bases imponibles negativas.

Otras ayudas y subvenciones a nivel nacional que pueden ser de nuestro interés:

ICO Empresas y Emprendedores 2018: Financiación orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional y/o necesiten liquidez. Gestionadas por el Ministerio de Economía y Empresa.

Línea Directa de Innovación CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial) dependiente del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Financiación de proyectos de carácter aplicado, muy cercanos al mercado, con riesgo tecnológico medio/bajo y cortos períodos de recuperación de la inversión, que consigan mejorar la competitividad de la empresa mediante la incorporación de tecnologías emergentes en el sector.

Línea de ayudas del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Línea de ayudas para bonificar los gastos derivados de la comisión de estudio de los proyectos que las mujeres emprendedoras presenten a las Sociedades de Garantía Recíproca para la concesión de los avales.

En Castilla y León las ayudas para el emprendimiento las regula La Consejería de Economía y Hacienda, a través del Instituto para la Competitividad Empresarial (ICE)

Ayudas a la INVERSIÓN

Creación de empresas (2018). Ayudas destinadas a financiar la adquisición de activos materiales e inmateriales y gastos necesarios para la creación y puesta en marcha de una nueva actividad. Cuantía mínima del proyecto de 10.000€ y máxima de 200.000€.



Sólo para determinadas empresas de sectores determinados en la normativa reguladora.

Proyectos de Inversión en Pymes (2018). Ayudas destinadas a financiar activos materiales e inmateriales para la creación de empresas y la mejora de la competitividad de las existentes. Cuantía mínima del proyecto 30.000 € y máxima de 1.500.000€. Sólo para determinadas empresas de sectores determinados en la normativa reguladora.

Incentivos regionales. Ayudas para proyectos empresariales con una inversión superior a 900.000€.

Ayudas dirigidas a proyectos empresariales generadores de empleo, que promuevan el desarrollo alternativo de las zonas mineras

Ayudas a LA I+D+I

Fomento de la Innovación en Pymes. Ayudas destinadas a financiar proyectos empresariales dirigidos a fomentar la innovación en el ámbito tecnológico de las pymes. Cuantía mínima del proyecto de 6.000€ y máxima de 10.000€.

Proyectos de I+D (2018)

Transferencia de Conocimiento a Pymes. Ayudas destinadas a financiar proyectos de transferencia de conocimiento de Organismos de Investigación a empresas con centros de trabajo de Castilla y León.

Incorporación de TIC en Pymes. Ayudas destinadas a financiar proyectos empresariales con destino a facilitar la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en las pymes. Cuantía mínima del proyecto superior a 12.000€.

Proyectos de I+D en el sector TIC (2018)

Proyectos de I+D Red Manunet (2018)

Proyectos de I+D Red Meranet

Proyectos de I+D Red Susfood2

Proyectos de I+D Red Era-Min2

Proyectos de I+D aplicada realizados por los Centros Tecnológicos

Proyectos de I+D de carácter no económico realizados por los Centros Tecnológicos

Subvenciones para reducción de los costes financieros de proyectos de inversión 2018, Soria. Aprobado por el Boletín Oficial de la Provincia de Soria del 17 de Agosto de 2018.

Subvenciones para inversiones y alquiler para microempresas del Ayuntamiento de Soria, que se concreta en la concesión de una ayuda económica con un límite máximo por empresa de 2.000 € para inversiones y/o alquiler de los tres primeros meses de la puesta en marcha del negocio.



ANEXO IV. NORMATIVA QUE REGULA Y AFECTA AL SECTOR DE LA INTERMEDIACIÓN INMOBILIARIA

Para desenvolvemos en el ambiente de la intermediación inmobiliaria es imprescindible atender a la normativa que regula compraventa y arrendamiento de viviendas y locales, el Real Decreto 515/1989, de 21 de abril, sobre protección de los consumidores en cuanto a la información a suministrar en la compraventa y arrendamiento de vivienda. Además, tendremos que cumplir con la Ley Orgánica de Protección de datos regulado por el Real Decreto-ley 5/2018, de 27 de julio, de medidas urgentes para la adaptación del Derecho español a la normativa de la Unión Europea en materia de protección de datos y que entró en vigor el 25 de mayo de 2018.

Otra normativa legal que afecta a nuestro sector y por tanto deberíamos conocer para ejercer de intermediarios inmobiliarios y para prestar servicios de conversión de locales en viviendas es:

- Ley 29/1994, de 24 de noviembre, de Arrendamientos Urbanos.
- Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre propiedad horizontal
- Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.
- Real Decreto Legislativo 1/2004, de 5 de marzo, T.R. Ley del Catastro Inmobiliario.
- Real Decreto-ley 1/2017 de medidas urgentes de protección de consumidores en materia de cláusulas suelo.
- Real Decreto Legislativo 7/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Suelo y Rehabilitación Urbana.
- Proyecto de Real Decreto por el que se modifica el Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación
- Normas autonómicas y locales sobre vivienda y urbanismo.
- Legislación referente a la banca y al mercado hipotecario: Decreto de 8 de febrero de 1946 por el que se aprueba la nueva redacción oficial de la Ley Hipotecaria y el Decreto de 14 de febrero de 1947 por el que se aprueba el Reglamento Hipotecario. Esta legislación actualmente está en trámites para ser modificada.
- Regulación fiscal de los inmuebles como arrendador o arrendatario, como comprador o vendedor, como persona física o jurídica, para esto atenderemos a las normativas actualizadas del IRPF, IVA, IS, etc.
- Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y Real Decreto 828/1995, de 29 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Real Decreto 1629/1991, de 8 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Resolución 2/1999, de 23 de marzo, de la Dirección General de Tributos, relativa a la aplicación de las reducciones en la base imponible del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, en materia de vivienda habitual y empresa familiar.
- Reforma de la Ley Hipotecaria: se prevé que entre en vigor en marzo de 2019, y supondrá un marco de garantías para el consumidor y un reparto de gastos hipotecarios entre este y la entidad financiera.



ANEXO V: ANALISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA DE INMOBILIARIAS DE SORIA CIUDAD

Tabla 22. Competencia directa de inmobiliarias en la ciudad de Soria.

Inmobiliaria	Años	Franquicia	Internet	Servicios	Inmuebles en Cartera
Alfa Soria Pisos	12	SI	SI	Asesoramiento Es financiera	163
Soria Hogar	11	NO	SI	Es promotora de vivienda nueva	130
Pisos y Casas	14	NO	SI	Asesoramiento Tasaciones	152
Piso Ideal Soria	12	NO	SI	Marketing	56
CISO Inmuebles	17	NO	SI	Asesoramiento legal Tramitación de seguros e hipotecas Es promotora de vivienda nueva	93
Inmobiliaria Alto Duero	20	NO	SI		64
Inmobiliaria MR	29	NO	SI	Es promotora de vivienda nueva	7 Segunda mano y 5 bloques obra nueva
GRS GESTIÓN DE INMUEBLES	1	NO	SI	Ámbito de actuación en Zaragoza, Soria y Navarra	30 6 en Soria

Fuente: elaboración propia. 2018



ANEXO VI: ANÁLISIS DAFO Y CAME DE PLANTABAJA.COM

El análisis DAFO es una herramienta de estudio que vamos a emplear para conocer con más detalle la situación en la que se encuentra la empresa, y de esta manera planear la mejor estrategia de futuro.

Dicho análisis se enfoca en dos vertientes, la interna y la externa: El entorno externo es aquel que no podemos controlar nosotros, como por ejemplo medidas de carácter político, legal, social o tecnológico. Se trata de aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas que nos podamos encontrar.

El entorno interno es sobre el que sí que podemos actuar de una forma más directa, identificando cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades, siempre comparándonos con nuestros competidores. La finalidad es tratar de sacar alguna ventaja competitiva.

Tabla 23. Análisis DAFO de Plantabaja.com

INTERNO		EXTERNO	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa experiencia en el sector - Canales de financiación limitados - Empresa nueva y desconocida - Desconocimiento de la acogida de nuestros servicios innovadores por el público objetivo - Sin cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con amplia experiencia - Competidores con gran inversión en NNTT: proptech - Pueden surgir más competidores si nuestra idea de negocio funciona. - Sector de actividad cíclico muy influenciado por la situación económica 	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios innovadores - Precios competitivos - Exclusividad en los inmuebles ofertados - Calidad y eficacia en los servicios prestados - Uso de las nuevas tecnologías - Conocimiento de la zona 	<ul style="list-style-type: none"> - Darnos a conocer a través de Internet y poder atraer a clientes, inversores y proveedores - Posibles ayudas por parte de las instituciones - Recuperación económica y del sector 	OPORTUNIDADES

Fuente: elaboración propia. 2018

Ahora vamos a complementar el análisis DAFO a través de un análisis CAME, el cual consiste en buscar alternativas para que el entorno influya lo menos posible en el normal funcionamiento de nuestra empresa. Se trata de:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las oportunidades.



Tabla 24. Análisis CAME de Plantabaja.com

CORREGIR		AFRONTAR	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Darnos a conocer. Plan de Marketing - Buscar fuentes de financiación - Plan de formación para conocer la regulación que afecta al sector - Estudio de mercado sobre si nuestros servicios atraerán a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciarnos de la competencia - Percepción por parte del cliente de un servicio de calidad 	AMENAZAS
MANTENER		EXPLOTAR	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Precios competitivos - Exclusividad en los inmuebles ofertados - Proveedores de servicios competitivos y que cumplan nuestras exigencias de calidad - Formación continua - Desarrollar un plan de fidelización de clientes y proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en NNTT: página web, redes sociales, software específico, aplicación para móviles - Asistir a eventos nacionales sobre nuestro sector y darnos a conocer entre profesionales del sector - Búsqueda de subvenciones 	OPORTUNIDADES

Fuente: elaboración propia. 2018



ANEXO VII: PLAN DE FORMACIÓN DE PLANTABAJA.COM

En este plan definiremos la formación que debería poseer y en la que se debería reciclar cada trabajador en función de su puesto de trabajo:

GESTOR COMERCIAL:

Formación obligatoria: titulación universitaria media o superior y el curso de API homologado (Agente de la Propiedad Inmobiliaria).

Formación complementaria: formación en técnicas de venta, negociación y comunicación.

Formación continua: en temas que afecten al mercado inmobiliario como fiscalidad, hipotecas, subvenciones y derecho inmobiliario.

DIRECTOR DE MARKETING, COMUNICACIÓN Y NNTT:

Formación obligatoria: titulación universitaria media o superior, preferentemente Administración de Empresas o similar.

Formación complementaria: formación en posicionamiento web SEO y SEM, operaciones, seguimiento de KPIs, apps, diseño gráfico, redes sociales, usabilidad, conversión del tráfico en la web en clientes

Formación continua: formación en las novedades que incorpora el marketing online y el posicionamiento web y formación en tecnologías Mobile Marketing.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Formación obligatoria: titulación universitaria media o superior, preferentemente Administración de Empresas o similar.

Formación complementaria: cualquier materia relacionada con la administración de empresas: contabilidad, fiscalidad, tesorería, facturación y programas de ofimática.

Formación continua: en fiscalidad, contabilidad, ayudas y subvenciones que puedan afectar a la empresa.

COORDINADOR DE PROCESOS

Formación obligatoria: titulación universitaria media o superior, preferentemente Administración de Empresas o similar.

Formación complementaria: en cualquier materia relacionada con las actividades suministradas por los proveedores contratados nos ayudará a tomar decisiones en cuanto a la contratación de sus servicios.

Formación continua: irá encaminada a la modernización de los servicios ofrecidos por los proveedores externos. Se realizará en forma de recomendaciones de formación a nuestros proveedores para que presten servicios competitivos y actualizados. Por ejemplo, una recomendación sería la que le realizaríamos a un arquitecto proveedor de servicios de que implantará un sistema de realidad virtual 3D para visualizar los planos de los proyectos.



ANEXO VIII. PROCESO DE COMPRAVENTA DE INMUEBLE

OPERACIÓN	ID.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	HORAS EMPLEADAS COSTE	PLAZO DE ENTREGA
RECEPCIÓN CLIENTES VENTA	CV1	Explicación de las características del servicio ofrecido y precios. Asesoramiento personalizado Petición de la documentación del inmueble	AGENTE COMERCIAL	1 hora	Inmediato
VISITA INMUEBLE VENTA	CV2	Dar precio orientativo de venta	AGENTE COMERCIAL	2 horas	Máximo 3 días desde la recepción del cliente.
COMPROBACIÓN DE REQUISITOS ANTES DE LA VENTA	CV3	Certificado energético	EMPRESA EXTERNA ARQUITECTO	De 101 a 120 € dependiendo m2	1 semana
	CV4	Célula de habitabilidad. Copia o renovación. En Castilla y León no es necesaria	EMPRESA EXTERNA ARQUITECTO	De 100 a 200 € según tipo de inmueble	De una semana a un mes
	CV5	Nota Simple del Registro de la Propiedad para comprobar titularidad y cargas del inmueble	AGENTE COMERCIAL	0,5 HORAS 21 €	En la primera semana desde la visita al inmueble.
	CV6	Hipotecas sobre el inmueble Certificado de capital pendiente Certificado de deuda cero	AGENTE COMERCIAL	0,5 horas	
	CV7	Arrendamientos sobre el inmueble	AGENTE COMERCIAL	0,5 horas	
	CV8	Comprobar impuestos pendientes de pago sobre el inmueble e IBI	AGENTE COMERCIAL	0,5 horas	
	CV9	Comunidad de propietarios: certificado corriente de pagos. Constitución, actas y presupuesto de gastos e ingresos Inspección técnica de edificios Libro del edificio entregado por el promotor Seguro de daños entregado por el promotor para viviendas de menos 10 años	AGENTE COMERCIAL	2 horas Desde 30 € a 100 € según administrador fincas	
	CV10	Suministros: si están dados de alta y al corriente de pago	AGENTE COMERCIAL	0,5 horas	
	CV11	Cumplimiento de los planes de urbanismo. Ayuntamiento	AGENTE COMERCIAL ARQUITECTO	1 hora	



ASESORAMIENTO PERSONALIZADO VENTA	CV12	Solucionar incidentes relacionados con las comprobaciones anteriores. Solicitar y tramitar subvenciones para el vendedor si las hubiera	AGENTE COMERCIAL ABOGADO	0 horas a 20 horas Costes de abogado si los hubiera	En el primer mes desde la visita al inmueble
FIRMA DEL CONTRATO DE EXCLUSIVIDAD VENTA	CV13	Redacción y firma del contrato entre el vendedor y la agencia inmobiliaria para vender en exclusividad su inmueble por un periodo determinado y una comisión determinada.	AGENTE COMERCIAL	2 horas	De 1 semana a 1 mes desde la visita al inmueble
PUBLICIDAD DEL INMUEBLE	CV14	Publicidad del inmueble en diferentes soportes propios o externos.	DIRECTOR DE MARKETING	7 horas mensuales Presupuesto: 50 €/mes	Desde la firma hasta su venta. Máximo 1 año
RECEPCIÓN DE COMPRADORES VISITAS AL INMUEBLE	CV15	Asesoramiento personalizado compradores Visitas al inmueble en venta	AGENTE COMERCIAL	10 horas mensuales	Desde la firma hasta su venta. Máximo 1 año
FIRMA CONTRATO DE ARRAS	CV16	Redacción y firma contrato de arras entre las partes.	AGENTE COMERCIAL	2 horas	Previo a la venta
ESCRITURA DE LA COMPRAVENTA	CV16	Asesoramiento a las partes. Pago impuestos, notario, constitución hipoteca	AGENTE COMERCIAL	4 horas	En la venta
TRÁMITES POSTERIORES A LA COMPRAVENTA	CV17	Registro de la propiedad y catastro (lo realiza el notario) Ayuntamiento: impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana.	AGENTE COMERCIAL	0,5horas	15 días posteriores a la venta
SERVICIO POST TRANSACCIONES	CV18	Ofertar servicios propios y externos (reformas, decoradores, seguros...) a los intervinientes del proceso Comprobar la satisfacción del servicio	COORDINADOR DE OPERACIONES	1 hora	15 días posteriores a la venta



ANEXO IX. PROCESO DE ALQUILER DE INMUEBLE

OPERACIÓN	ID.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	HORAS EMPLEADAS COSTE	PLAZO DE ENTREGA
RECEPCIÓN CLIENTES ALQUILER, VISITA INMUEBLE Y COMPROBACIÓN REQUISITOS	AL1	Las mismas operaciones que CV1, CV2, CV3, CV4, CV10	AGENTE COMERCIAL EMPRESA EXTERNA ARQUITECTO	4 horas Coste de la empresa de ingeniería o arquitectura.	1 semana – 1 mes desde el primer contacto con el cliente
ASESORAMIENTO PERSONALIZADO ALQUILER	AL2	Solucionar incidentes relacionados con las comprobaciones anteriores. Solicitar y tramitar subvenciones para el arrendador si las hubiera.	AGENTE COMERCIAL ABOGADO	0 horas a 10 horas Costes de abogado si los hubiera	1 semana – 1 mes desde el primer contacto con el cliente
FIRMA DEL CONTRATO DE EXCLUSIVIDAD ALQUILER	AL3	Redacción y firma del contrato entre el propietario del piso arrendador y la agencia inmobiliaria para alquilar en exclusividad su inmueble por una comisión determinada.	AGENTE COMERCIAL	2 horas	1 semana – 1 mes desde el primer contacto con el cliente
PUBLICIDAD DEL INMUEBLE	AL4	Publicidad del inmueble en diferentes soportes propios o externos.	DIRECTOR DE MARKETING	7 horas mensuales Presupuesto: 20 €/mes	Desde la firma hasta su alquiler. Máximo 1 año
RECEPCIÓN DE CLIENTES INQUILINOS VISITAS AL INMUEBLE	AL5	Asesoramiento personalizado inquilinos. Tramitación ayudas de alquiler. Petición de documentación para comprobar solvencia. Visitas al inmueble en alquiler	AGENTE COMERCIAL	10 horas mensuales	Desde la firma hasta su alquiler. Máximo 1 año
PROPUESTA DE INQUILINOS AL PROPIETARIO	AL6	Con la documentación recibida de cada posible inquilino se informa al propietario del inmueble que dará el visto bueno al alquiler o podrá exigir más garantías.	AGENTE COMERCIAL	1 horas	Previo a la firma del contrato de arrendamiento
FIRMA CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	AL7	Redacción y firma contrato de arrendamiento entre las partes	AGENTE COMERCIAL	2 horas	Previo al inicio del alquiler
TRÁMITES POSTERIORES A LA FIRMA DEL CONTRATO	AL8	Registro de la propiedad No es obligatorio	AGENTE COMERCIAL	0,5horas 280 € de media	15 días posteriores a la firma del contrato de alquiler
SERVICIO POST FIRMA	AL9	Ofertar servicios propios y externos (reformas, decoradores, seguros...) a los intervinientes del proceso Comprobar la satisfacción del servicio	COORDINADOR DE OPERACIONES	1 hora	15 días posteriores a la firma del contrato de alquiler.



ANEXO X. PROCESO DE CAMBIO DE USO DE INMUEBLE

OPERACIÓN	ID.	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	HORAS EMPLEADAS COSTE	PLAZO DE ENTREGA
RECEPCIÓN CLIENTES PROPIETARIOS	CU1	Asesoramiento personalizado Tramitación de posibles subvenciones por rehabilitación	COORDINADOR DE PROCESOS	5 horas .	inmediato
VISITA INMUEBLE A CONVERTIR	CU2	El arquitecto comprobará que cumple con el PGOU y el CTE, puede requerir un informe de compatibilidad urbanística del ayuntamiento en algunos supuestos. Dará orientaciones sobre su conversión.	EMPRESA EXTERNA ARQUITECTO	2 horas Si necesita informe del ayuntamiento 4 h. 18 €	1 semana desde el primer contacto con el cliente
AUTORIZACIÓN JUNTA DE PROPIETARIOS	CU3	La junta de propietarios aprobará el cambio de uso, cuando lo exija la Ley. Habrá inmuebles que no lo requieran	COORDINADOR DE PROYECTOS ABOGADO	4 horas	1 semana desde la visita del local
FIRMA CONTRATO EXCLUSIVIDAD CON CLIENTE PROPIETARIO	CU4	Se firma contrato exclusividad de 2 años de la vivienda o vivienda+local resultante del cambio de uso para su venta o alquiler	AGENTE COMERCIAL	2 horas	1 semana desde que inician las obras
PUBLICIDAD DEL INMUEBLE SOBRE PLANO	CU5a	Se publicita sobre plano el inmueble, puede publicitarse con varias calidades y diferentes distribuciones.	DIRECTOR DE MARKETING	7 horas mensuales Presupuesto: 20 €/mes	Desde la firma exclusividad hasta su alquiler o venta. Máximo 2 años
PROYECTO TÉCNICO PRESUPUESTO DE OBRA ESTUDIO DE DEMANDA	CU5b	El cliente decidirá sobre la reforma que quiere llevar a cabo asesorado por el arquitecto. Se detalla el presupuesto a gastar en la reforma. El coordinador de procesos asesorará al propietario sobre la demanda de locales convertidos realizadas por clientes interesados en comprar o alquilar	EMPRESA EXTERNA ARQUITECTO COORDINADOR DE PROCESOS	120 horas De 3.000 a 6.000 € según m2 con tasas, visados y seguros incluidos	1,5 mes desde el primer contacto con el cliente
POSIBILIDAD DE VENTA DEL LOCAL ANTES DE LA REFORMA	CU6	Si hubiera algún comprador interesado en comprar el local para hacer una determinada reforma, se estudiará si realizar la compraventa del local y el cambio de uso o viceversa.	AGENTE COMERCIAL	2 horas	Desde su publicidad hasta la licencia de obras



SOLICITUD DE CAMBIO DE USO AL AYUNTAMIENTO	CU7	Se presenta al ayuntamiento el proyecto técnico y presupuesto Se solicitan y pagan las tasas de las licencias de cambio de uso. Se paga el impuesto de obras una vez concedida la licencia	EMPRESA EXTERNA ARQUITECTO COORDINADOR DE PROCESOS	4 horas Licencia: 1% valor vivienda Impuestos: 4% presupuesto reforma	Plazo máximo de resolución del ayuntamiento (de Soria) 3 meses
INICIO DE LA REFORMA	CU8	Se realiza la reforma de conversión con la supervisión del arquitecto y el seguimiento del coordinador de procesos que estará en contacto con el cliente propietario.	EMPRESA EXTERNA DE REFORMAS	4 meses Calidad baja: 400 € m2 Calidad media: 500 €/m2 Calidad alta: 600 €/m2	Plazo máximo de 6 meses desde la obtención de la licencia
RECEPCIÓN DE COMPRADORES VISITAS AL INMUEBLE	CU9	Asesoramiento a los posibles compradores, entrega de planos Visita al inmueble en obras o terminado.	AGENTE COMERCIAL	10 horas mensuales	Desde la firma hasta su venta. Máximo 2 año
SOLICITUD LICENCIA OCUPACIÓN 1ª	CU10	Se solicita al ayuntamiento la licencia de primera ocupación y se pagan las tasas. Los técnicos del ayuntamiento inspeccionan el inmueble convertido	COORDINADOR DE PROCESOS ARQUITECTO	2 horas 10% del coste licencia obras	Plazo máximo de resolución del ayuntamiento (de Soria) 3 meses
REGISTRAL EL CAMBIO DE USO	CU11	escriturar el Cambio de Uso de Local a Vivienda ante notario Registro de la Propiedad. Modificación en el catastro.	AGENTE COMERCIAL	4 horas Puede estar sujeta a AJD 1,5% general o 0,5% reducido	Mes siguiente a la entrega licencia ocupación
VENTA O ALQUILER DE LA VIVIENDA CONVERTIDA		Se seguirían los procesos enunciados en las tablas anteriores.			



ANEXO XI: EJEMPLOS DE PROCESOS DE CAMBIO DE USO DE INMUEBLES: DE LOCAL A VIVIENDA

Los ejemplos son supuestos hipotéticos de propietarios de locales, aunque los locales sí que son reales y se encuentran a la venta en idealista.com.

Las valoraciones presupuestarias están realizadas sobre los metros construidos de cada inmueble y los presupuestos no incluyen los muebles de la vivienda.

EJEMPLO 1: CONVERSIÓN LOCAL EN VIVIENDA 75 M2

Supuesto hipotético: Los herederos del Sr. X quieren vender el local que les dejó su padre, que ha sido una pescadería durante toda su existencia. El local se encuentra situado en la calle Navas de Tolosa y tiene 75 m² y piden por el 75.000 € negociables.

El local tiene 18 metros de fachada en esquina, con ventanales al este y al sur.

Plantabaja.com contacta con ellos y les plantea la posibilidad de convertirlo en vivienda para su posterior venta o alquiler. Les hace un estudio previo aproximado de los gastos de cambio de uso y de lo que podrían obtener por su venta o alquiler como vivienda.

El arquitecto gratuitamente se desplaza hasta el local y comprueba que cumple la normativa urbanística del ayuntamiento de Soria según el Plan de Ordenación Urbana de Soria y el Código Técnico de edificación. También se tendrán en cuenta las limitaciones en número de viviendas por hectárea, si en el momento de construirse el edificio se crearon el máximo número de viviendas permitidas o bien el ayuntamiento ha bajado ese número (y por tanto ya se superan), no se podrá convertir el local en vivienda; y el visto bueno de la comunidad de propietarios en determinados casos: que conste una limitación o prohibición expresa de la alteración del uso en el título constitutivo, que se alteren elementos comunes o que se modifiquen las cuotas de participación.

Art. 2.8.9 PGOU SORIA: la fachada debe tener una longitud superior a 5 metros. La altura debe de ser superior a 250 cm.

Toda la vivienda mínima tendrá como programa:

Vestíbulo.....	3 m ²
Estancia-comedor.....	18 m ²
Dormitorio doble.....	10 m ²
Cocina	7 m ²
Cuarto de aseo	3 m ²
Zona de almacenamiento	1 m ²
Reajustes y/o pasillo	3 m ²
Tendedero	2 m ² (sin computar)
Superficie mínima	45m ² útiles

Apartamento, se denomina así a las viviendas con una superficie útil inferior a 45 m² que cuenten con:

Vestíbulo.....	3 m ²
Estancia-comedor-cocina.....	20 m ²
Cuarto de aseo	3 m ²
Zona de almacenamiento	1 m ²
Tendedero	2 m ² (sin computar)
Superficie mínima	35m ² útiles

Las diferentes piezas que compongan la vivienda tendrán la condición de pieza habitable, salvo el aseo, vestíbulo, pasillo, tendedero y dependencias similares:



Los huecos de iluminación natural deberán tener una superficie no inferior al 10% de la superficie útil de la pieza habitable. Cada una de las piezas habitables dispondrá de una superficie practicable a efectos de ventilación natural directa no inferior a un tercio de la superficie útil de la pieza.



Foto: idealista.com

Costes de la conversión:

Proyecto técnico visado.....	4.000 €
Presupuesto de la obra (básico).....	30.000 €
Tasas e impuestos del ayuntamiento	1.950 €
<i>Licencia cambio de uso 1% del valor vivienda tablas (75.000 €)</i>	
<i>Impuesto sobre construcciones 4% presupuesto. 1.200 €</i>	
Licencia de habitabilidad y escrituras	2.395 €
<i>Licencia de habitabilidad 10% impuesto construcción. 120 €</i>	
<i>Notaria y registro. Aproximado 700 €</i>	
<i>Impuestos (1,5% de 75.000+30.000). 1575 €</i>	
Total.....	38.345 €

El local valorado en 75.000 € más los gastos de conversión estimados en 38.345 € darían una valoración al inmueble de 113.345 €, el precio por metro cuadrado sería de 1.511 €/m². El precio de la vivienda de obra nueva en el centro de Soria se sitúa entre los 1.650 y 2.000 €/m².

Los propietarios tendrían también la opción de alquilarlo por 500 €/mes para recuperar la inversión de la conversión en 6,5 años y después obtener una rentabilidad mensual.



EJEMPLO 2: CONVERSIÓN LOCAL EN APARTAMENTO 40 M2

Supuesto hipotético: La Sra. X tiene un pequeño local comercial en la calle Maestro García Muñoz de 55 m2 con un precio de venta de 45.000 €. El local lleva meses anunciado y no lo consigue vender ni alquilar, como además le produce unos gastos mensuales de 70 € (con impuestos incluidos) decide acudir a Plantabaja.com para que le realicemos gratuitamente el estudio de conversión.



Foto: idealista.com

El arquitecto verifica los requisitos de urbanismo del ayuntamiento de Soria, y los del Código Técnico de edificación y plantea la posibilidad de convertirlo en un apartamento de 40 m2 con una estancia-comedor-cocina y un baño.

Costes de la conversión:

Proyecto técnico visado.....	3.000 €
Presupuesto de la obra (básico).....	16.000 €
Tasas e impuestos del ayuntamiento	1.040 €
<i>Licencia cambio de uso 1% del valor vivienda tablas (40.000 €)</i>	
<i>Impuesto sobre construcciones 4% presupuesto</i>	
Licencias de habitabilidad y escrituras	1.479 €
<i>Licencia de habitabilidad 10% impuesto construcción. 64 €</i>	
<i>Notaria y registro. Aproximado 500 €</i>	
<i>Impuestos (1,5% de 45.000+16.000). 915 €</i>	
Total.....	21.519 €

El local valorado en 35.000 € más los gastos de conversión estimados en 21.519 € darían una valoración al inmueble de 56.519 €, el precio por metro cuadrado sería de 1.413 €/m2. El precio de la vivienda de obra nueva en el centro de Soria se sitúa entre los 1.650 y 2.000 €/m2.



La propietaria tendría también la opción de alquilarlo por 400 €/mes para recuperar la inversión de la conversión en 5 años y después obtener una rentabilidad mensual.

EJEMPLO 3: CONVERSIÓN LOCAL EN VIVIENDA DE LUJO DE 440 M2

Supuesto hipotético: El señor X se ha jubilado y ha cerrado su empresa, para su actividad contaba también con un local que le servía de almacén en la calle Venerable Carabantes de 440 m2 distribuidos en dos plantas abiertas. Por el local pide 250.000 €. Plantabaja.com se pone en contacto con el propietario para hacerle un estudio de su cambio de uso.



Foto: idealista.com

El arquitecto verifica los requisitos de urbanismo del ayuntamiento de Soria, y los del Código Técnico de edificación y plantea la posibilidad de convertirlo en un apartamento de 440 m2 con un concepto abierto en la planta inferior y habitaciones en la planta superior.

Costes de la conversión:

Proyecto técnico visado.....	5.000 €
Presupuesto de la obra (calidad alta)	264.000 €
Tasas e impuestos del ayuntamiento	11.000 €
<i>Licencia cambio de uso 1% del valor vivienda tablas (440.000 €)</i>	
<i>Impuesto sobre construcciones 4% presupuesto</i>	

Licencias de habitabilidad y escrituras	9.766 €
<i>Licencia de habitabilidad 10% impuesto construcción. 1.056 €</i>	
<i>Notaria y registro. Aproximado 1000 €</i>	
<i>Impuestos (1,5% de 250.000+264.000). 7.710 €</i>	

Total.....	289.766 €
------------	------------------

El local valorado en 250.000 € más los gastos de conversión estimados en 289.766 € darían una valoración al inmueble de 539.766 €, el precio por metro cuadrado sería de 1.226 €/m2. El precio de la vivienda de obra nueva en el centro de Soria se sitúa entre los 1.650 y 2.000 €/m2.



El propietario tendría también la opción de alquilarlo por 3.000 €/mes para recuperar la inversión de la conversión en 8 años y después obtener una rentabilidad mensual.

EJEMPLO 4: CONVERSIÓN LOCAL DE 215 M2 EN APARTAMENTO DE 40 M2 Y LOCAL COMERCIAL DE 175 M2

Supuesto hipotético: El señor X quiere montar un negocio de reparación de ordenadores, pero como no dispone de vivienda se plantea la posibilidad de comprar un local grande y hacer un apartamento pequeño con los metros cuadrados que le sobren para su actividad. Acude a Plantabaja.com para buscar locales de estas características.

Plantabaja.com localiza un local de 215 m2 situado en calle La Florida y cuyo precio es de 150.000 €, y le realiza el estudio de cambio de uso de local comercial de 215 m2 a apartamento de 40 m2 y local de 175 m2.



Foto: idealista.com

Costes de la conversión:

Proyecto técnico visado.....	3.000 €
Presupuesto de la obra (básico).....	16.000 €
Tasas e impuestos del ayuntamiento	1.040 €
<i>Licencia cambio de uso 1% del valor vivienda tablas (40.000 €)</i>	
<i>Impuesto sobre construcciones 4% presupuesto</i>	
Licencias de habitabilidad y escrituras	1.479 €
<i>Licencia de habitabilidad 10% impuesto construcción. 64 €</i>	
<i>Notaria y registro. Aproximado 500 €</i>	
<i>Impuestos (1,5% de 45.000+16.000). 915 €</i>	
Total.....	21.519 €

El futuro propietario del local, comprueba que añadiendo 21.519 € al valor del local puede obtener una vivienda al lado del trabajo. También podría vender el apartamento y quedarse con el local de 175 m2 o venderlo/alquilarlo todo en un pack.



ANEXO XII: INVERSIONES

Tabla 25. Inversiones en mobiliario de oficina

Descripción	Unidades	Precio Ud.	Total sin IVA	Total con IVA
Mesas Despacho	1	155	155	188
Mesa sala espera	1	100	100	121
Mesa impresora	1	70	70	85
Sillas despacho	1	189	189	229
Sillas para los clientes	6	79	474	574
Armarios	2	169	338	409
Cajoneras	1	149	149	180
Teléfono	1	60	60	73
Perchero	1	45	45	54
Paragüero	1	24	24	29
Decoración y rotulación	1	600	600	726
Portacartel led escaparate	3	190	247,93	300
TOTAL			2.452 €	2.967 €

Fuente: elaboración propia con precios extraídos de Amazon.es. Año 2018.

Tabla 26. Inversión en equipos y programas informáticos

Descripción	Unidades	Precio Ud.	Total sin IVA	Total con IVA
Ordenador Portátil	1	1103	1103	1335
Impresora Láser Multifunción	1	258	258	312
Antivirus	1	60	60	73
Software CMR y página web	1	2400	2400	2904
TOTAL			3.820 €	4.623 €

Fuente: elaboración propia con precios extraídos de Amazon.es y witei.com. Año 2018.

Tabla 27. Inversión de la empresa Plantabaja.com.

<i>Importes expresados en euros</i>	INICIAL
ACTIVO NO CORRIENTE	7.552,49
<i>Inmovilizado Intangible</i>	2.459,99
Aplicaciones informáticas	2.459,99
Otros	-
<i>Inmovilizado Material</i>	3.812,50
Terrenos	-
Edificios y Construcciones	-
Maquinaria	-
Mobiliario	2.452,00
Equipos informáticos	1.360,50
Vehículos	
Otros	-
<i>Inmovilizado Financiero</i>	1.280,00
Fianzas	1.280,00
Otros	



ACTIVO CORRIENTE	-
<i>Existencias</i>	
Existencias iniciales	-
<i>Deudores</i>	-
Clientes	
<i>Efectivo</i>	-
Tesorería (Caja-Bancos)	-
TOTAL INVERSIONES	7.552,49

Fuente: elaboración propia. Año 2018



ANEXO XIII: AMORTIZACIONES

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	PRECIO ADQUISICIÓN (SIN IVA)	VIDA ÚTIL (AÑOS)¹	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Aplicaciones informáticas	2.459,99	4	2.459,99	2.459,99	2.459,99	2.459,99
Equipos informáticos	1.360,50	4	1.360,50	1.360,50	1.360,50	1.360,50
Mobiliario	2.452,00	10	2.452,00	2.452,00	2.452,00	2.452,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Aplicaciones informáticas			615,00	615,00	615,00	615,00
Equipos informáticos			340,13	340,13	340,13	340,13
Mobiliario			245,20	245,20	245,20	245,20
TOTAL			955,12	955,12	955,12	955,12
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Aplicaciones informáticas			615,00	1.230,00	1.844,99	2.459,99
Equipos informáticos			340,13	680,25	1.020,38	1.360,50
Mobiliario			245,20	490,40	735,60	980,80
TOTAL	6.272,49		955,12	1.910,25	2.865,37	3.820,49

Fuente: elaboración propia. 2018.

1: dato extraído de la tabla de coeficientes de amortización lineal publicada en www.agenciatributaria.es



ANEXO XIV: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO. SISTEMA FRANCÉS

FECHA DE FORMALIZACIÓN	01/01/2019
CAPITAL INICIAL	15.000
FORMA DE PAGO	MENSUAL
PLAZO EN MESES	84
CARENCIA EN MESES	24
% INTERÉS NOMINAL ANUAL	4,19%
COMISIÓN DE APERTURA	0
GASTOS DE ESTUDIO	0
FECHA FIN DE CARENCIA	01/01/2021

PAGOS TOTALES	
PRINCIPAL	15.000
COM Y GASTOS	0
INTERESES	2.291
TOTAL	17.291
COSTES	
T.I.R	0,35%
T.A.E	4,30%

MESES	FECHA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
-	01/01/2019			-	15.000
1	01/02/2019	54	-	54	15.000
2	01/03/2019	49	-	49	15.000
3	01/04/2019	54	-	54	15.000
4	01/05/2019	52	-	52	15.000
5	01/06/2019	54	-	54	15.000
6	01/07/2019	52	-	52	15.000
7	01/08/2019	54	-	54	15.000
8	01/09/2019	54	-	54	15.000
9	01/10/2019	52	-	52	15.000
10	01/11/2019	54	-	54	15.000
11	01/12/2019	52	-	52	15.000
12	01/01/2020	54	-	54	15.000
13	01/02/2020	54	-	54	15.000
14	01/03/2020	51	-	51	15.000
15	01/04/2020	54	-	54	15.000
16	01/05/2020	52	-	52	15.000
17	01/06/2020	54	-	54	15.000
18	01/07/2020	52	-	52	15.000
19	01/08/2020	54	-	54	15.000
20	01/09/2020	54	-	54	15.000
21	01/10/2020	52	-	52	15.000
22	01/11/2020	54	-	54	15.000
23	01/12/2020	52	-	52	15.000
24	01/01/2021	54	-	54	15.000
25	01/02/2021	52	225	278	14.775
26	01/03/2021	52	226	278	14.549
27	01/04/2021	51	227	278	14.322
28	01/05/2021	50	228	278	14.095
29	01/06/2021	49	228	278	13.866
30	01/07/2021	48	229	278	13.637



31	01/08/2021	48	230	278	13.407
32	01/09/2021	47	231	278	13.177
33	01/10/2021	46	232	278	12.945
34	01/11/2021	45	232	278	12.713
35	01/12/2021	44	233	278	12.480
36	01/01/2022	44	234	278	12.246
37	01/02/2022	43	235	278	12.011
38	01/03/2022	42	236	278	11.775
39	01/04/2022	41	236	278	11.539
40	01/05/2022	40	237	278	11.302
41	01/06/2022	39	238	278	11.063
42	01/07/2022	39	239	278	10.825
43	01/08/2022	38	240	278	10.585
44	01/09/2022	37	241	278	10.344
45	01/10/2022	36	241	278	10.103
46	01/11/2022	35	242	278	9.861
47	01/12/2022	34	243	278	9.617
48	01/01/2023	34	244	278	9.373
49	01/02/2023	33	245	278	9.129
50	01/03/2023	32	246	278	8.883
51	01/04/2023	31	247	278	8.637
52	01/05/2023	30	247	278	8.389
53	01/06/2023	29	248	278	8.141
54	01/07/2023	28	249	278	7.892
55	01/08/2023	28	250	278	7.642
56	01/09/2023	27	251	278	7.391
57	01/10/2023	26	252	278	7.139
58	01/11/2023	25	253	278	6.887
59	01/12/2023	24	253	278	6.633
60	01/01/2024	23	254	278	6.379
61	01/02/2024	22	255	278	6.123
62	01/03/2024	21	256	278	5.867
63	01/04/2024	20	257	278	5.610
64	01/05/2024	20	258	278	5.352
65	01/06/2024	19	259	278	5.093
66	01/07/2024	18	260	278	4.834
67	01/08/2024	17	261	278	4.573
68	01/09/2024	16	262	278	4.311
69	01/10/2024	15	262	278	4.049
70	01/11/2024	14	263	278	3.786
71	01/12/2024	13	264	278	3.521
72	01/01/2025	12	265	278	3.256
73	01/02/2025	11	266	278	2.990
74	01/03/2025	10	267	278	2.723



75	01/04/2025	10	268	278	2.455
76	01/05/2025	9	269	278	2.186
77	01/06/2025	8	270	278	1.916
78	01/07/2025	7	271	278	1.645
79	01/08/2025	6	272	278	1.373
80	01/09/2025	5	273	278	1.101
81	01/10/2025	4	274	278	827
82	01/11/2025	3	275	278	552
83	01/12/2025	2	276	278	277
84	01/01/2026	1	277	278	- 0

Fuente: elaboración propia. 2018.

AÑOS	CUOTA AMORTIZACIÓN	TIPO INTERES	CUOTA INTERES	TOTAL AMORTIZADO	RESTANTE
0					15.000
1	0	0,0419	637	0	15.000
2	0	0,0419	639	0	15.000
3	2.754	0,0419	576	2.754	12.246
4	2.872	0,0419	458	5.627	9.373
5	2.995	0,0419	336	8.621	6.379
6	3.123	0,0419	208	11.744	3.256
7	3.256	0,0419	74	15.000	-

Fuente: elaboración propia. 2018.



ANEXO XV. INGRESOS

Tabla 28. Estimaciones para el cálculo de ingresos

	COMISIÓN	PRECIO BASE	PRECIO AÑO 1 SIN IVA	PRECIO AÑO 1 CON IVA	PRECIO AÑO 2 SIN IVA	PRECIO AÑO 2 CON IVA	PRECIO AÑO 3 SIN IVA	PRECIO AÑO 3 CON IVA
COMPRAVENTA	3%	120.861 ¹	3.626 €	4.387 €	3.698,35 €	4.475 €	3.772,31 €	4.564 €
ALQUILER	1 MES	631 ²	631 €	764 €	643,62 €	779 €	656,49 €	794 €
CAMBIO USO	500 €		500 €	605 €	510,00 €	617 €	520,20 €	629 €
INCREMENTO ANUAL	2,00%							

Fuente: elaboración propia. 2018.

1: Precio de Venta Medio=tamaño de inmueble medio (117 m²)* precio medio (1.033 €/m²)

2: Precio Alquiler: tamaño de inmueble medio (117 m²)* precio medio alquiler (5,4 €/m²)

Para el análisis de ingresos tendremos en cuenta los estudios del INE y Ministerio de Fomento que indican que la superficie media de los inmuebles en España es de 117 m² y su precio medio para 2017 fue en Soria de 1.033 €/m². Lo que supone que cada venta que cerremos lo haremos sobre un valor de 120.861 €.

El precio medio del alquiler en Soria según los portales inmobiliarios más representativos fue de 5,4 €/m², por lo que supondremos que los alquileres son por un valor de 631 €. El precio de la vivienda según expertos del sector subirá un 4,3% anual, para la provincia de Soria hemos estimado un incremento del 2% lo que aplicaremos a nuestras comisiones de mediación.

Los inmuebles en nuestra cartera se estima que crezcan en unos 10 al año, sin descontar los vendidos o alquilados.



Tabla 29. Previsión de ingresos año 1 (expresada en Euros)

SERVICIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL INMUEBLES (UNIDADES)
	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	Año1	
	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	
COMPRAVENTA													4
ESCRITURA	0	0	0	4.387	0	8.775	0	0	0	0	4.387	-	
ALQUILER													4
FIRMA CONTRATO	0	0	764			764	0	0	764	764	0		
CAMBIOS DE USO													4
COMISIÓN	0	0	0	0	0	0	605	0	605	605	0	605	
INMUEBLES EN CARTERA	1	2	3	4	5	6	7	7	8	8	9	10	10
TOTAL INGRESOS CON IVA	0	0	764	4.387	-	9.538	605	0	1.369	1.369	4.387	605	
TOTAL INGRESOS AÑO 1	23.023 €												

Fuente: elaboración propia. 2018.

Tabla 30. Previsión de ingresos año 2 (expresada en Euros)

SERVICIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL INMUEBLES (UNIDADES)
	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	Año2	
	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	
COMPRAVENTA													6
ESCRITURA	4.475		4.475			4.475		4.475	-	4.475	4.475	-	
ALQUILER													6
FIRMA CONTRATO	779	0	779		779	-	0	0	779	779	0	779	
CAMBIOS DE USO													5
COMISIÓN	0	0	0	617	0	0	617	0	617	617	0	617	
INMUEBLES EN CARTERA	10	11	12	13	14	14	15	16	17	18	19	20	20
TOTAL INGRESOS CON IVA	5.254 €	0	5.254	617	779	4.475	617	4.475	1.396	5.871	4.475	1.396	
TOTAL INGRESOS AÑO 2	34.608 €												

Fuente: elaboración propia. 2018.



Tabla 31. Previsión de ingresos año 3 (expresada en Euros)

SERVICIO	ENE Año 3	FEB Año 3	MAR Año 3	ABR Año 3	MAY Año 3	JUN Año 3	JUL Año 3	AGO Año 3	SEP Año 3	OCT Año 3	NOV Año 3	DIC Año 3	TOTAL INMUEBLES (UNIDADES)
	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	Facturación	
COMPRAVENTA													8
ESCRITURA	4.564	-	4.564	4.564	-	4.564	4.564	-	4.564	4.564	4.564	-	
ALQUILER													8
FIRMA CONTRATO	794	-	794		794	794	-	794	794	794	794	-	
CAMBIOS DE USO												-	5
COMISIÓN	-	629	-	629	-	-	629	-	629	629	-	-	
OTROS SERVICIOS INMOBILIARIOS													
COMISIÓN	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	
INMUEBLES EN CARTERA	20	21	22	23	24	25	26	26	27	28	29	30	30
TOTAL INGRESOS CON IVA	5.480	750	5.480	5.315	915	5.480	5.315	915	6.109	6.109	5.480	121	
TOTAL INGRESOS AÑO 3	47.470 €												

Fuente: elaboración propia. 2018.



ANEXO XVI. LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL DEL I.V.A.

Tabla 32. Liquidación trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido del año 1. Unidades: Euros

AÑO 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
HP IVA SOPORTADO	-2.995,84	-361,43	-361,43	-222,58	-222,58	-222,58	-222,58	-222,58	-222,58	-222,58	-222,58	-222,58
HP IVA REPERCUTIDO	0,00	0,00	132,51	761,42	0,00	1.655,36	105,00	0,00	237,51	237,51	761,42	105,00
HP DEUDORA/ACREEDORA	-2.995,84	-361,43	-228,92	538,84	-222,58	1.432,78	-117,58	-222,58	14,93	14,93	538,84	-117,58
LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL				-3.586,18			1.749,03			-325,24		
A COMPENSAR							-3.586,18			-1.837,15		
RESULTADO PAGAR/COBRAR				-3.586,18			-1.837,15			-2.162,39		

Fuente: elaboración propia. 2018

Tabla 33. Liquidación trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido del año 2. Unidades: Euros

AÑO 2	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
HP IVA SOPORTADO	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98	-259,98
HP IVA REPERCUTIDO	911,81	0,00	911,81	107,10	135,16	776,65	107,10	776,65	242,26	1.018,91	776,65	242,26
HP DEUDORA/ACREEDORA	651,83	-259,98	651,83	-152,88	-124,82	516,67	-152,88	516,67	-17,72	758,93	516,67	-17,72
LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL	436,19			1.043,68			238,96			346,06		
A COMPENSAR	-2.162,39			-1.726,20			-682,52			-443,56		
RESULTADO PAGAR/COBRAR	-1.726,20			-682,52			-443,56			-97,50		

Fuente: elaboración propia. 2018



Tabla 34. Liquidación trimestral del Impuesto sobre el Valor Añadido del año 3. Unidades: Euros

AÑO 3	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
HP IVA SOPORTADO	-297,47	-297,47	-297,47	-297,47	-297,47	-297,47	-297,47	-297,47	-297,47	-297,47	-	-297,47
HP IVA REPERCUTIDO	951,05	130,24	951,05	922,43	158,86	951,05	922,43	158,86	1.060,29	1.060,29	951,05	21,00
HP DEUDORA/ACREEDORA	653,58	-167,23	653,58	624,96	-138,61	653,58	624,96	-138,61	762,82	762,82	653,58	-276,47
LIQUIDACIÓN TRIMESTRAL	1.257,88			1.139,93			1.139,93			1.249,17		
A COMPENSAR	-97,50											
RESULTADO PAGAR/COBRAR	1.160,38			1.139,93			1.139,93			1.249,17		1.139,93

Fuente: elaboración propia. 2018



ANEXO XVII. FLUJOS DE TESORERÍA. Unidades: euros

Tabla 38. Flujos de tesorería del año 1. Unidades: Euros

AÑO 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	0	3.334	1.142	-291	2.702	1.305	9.448	8.657	7.260	7.234	7.205	10.198
+ COBRO VENTAS	0	0	764	4.387	0	9.538	605	0	1.369	1.369	4.387	605
-PERSONAL	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
-SEGUROS	600											
-ALQUILER	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484
-SUMINISTROS	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303
-MANTENIMIENTO CMR Y WEB	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
-ASOCIACIONES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
-PUBLICIDAD	1.000	1.000	1.000	200	200	200	200	200	200	200	200	200
-OTROS GASTOS	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
TESORERIA DE LA EXPLOTACIÓN	-2.743	-2.143	-1.379	3.045	-1.343	8.196	-738	-1.343	26	26	3.045	-738
+ COBRO PRESTAMOS	15.000											
+ COBRO SUBVENCIONES												
- INVERSIONES PRODUCTIVAS	7.590											
-FIANZAS CONSTITUIDAS	1.280											
TESORERIA DE OPERACIONES DE CAPITAL	6.130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- DEVOLUCIÓN CUOTA DEUDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PAGO INTERESES DEUDA	54	49	54	52	54	52	54	54	52	54	52	54
-IRPF												402,50
-IVA												
TESORERIA DE OPERACIONES DE CIRCULANTE	-54	-49	-54	-52	-54	-52	-54	-54	-52	-54	-52	-457
SALDO FINAL	3.334	1.142	-291	2.702	1.305	9.448	8.657	7.260	7.234	7.205	10.198	9.004

Fuente: elaboración propia. 2018



Tabla 39. Flujos de tesorería del año 2. Unidades: Euros

AÑO 2	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	9.004	11.793	9.945	13.346	12.113	11.040	13.664	12.429	15.052	14.598	18.617	21.241
+ COBRO VENTAS	5.254	0	5.254	617	779	4.475	617	4.475	1.396	5.871	4.475	1.396
-SEGUROS	612											
-PERSONAL	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
-ALQUILER	494	494	494	494	494	494	494	494	494	494	494	494
-SUMINISTROS	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
-MANTENIMIENTO CMR Y WEB	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
-ASOCIACIONES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
-PUBLICIDAD INMUEBLES	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
-OTROS GASTOS	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
TESORERIA DE LA EXPLOTACIÓN	2.844	-1.798	3.456	-1.181	-1.019	2.677	-1.181	2.677	-402	4.073	2.677	-402
+ COBRO PRESTAMOS												
+ COBRO SUBVENCIONES												
- INVERSIONES PRODUCTIVAS												
TESORERIA DE OPERACIONES DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- DEVOLUCIÓN CUOTA DEUDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-PAGO INTERESES DEUDA	54	51	54	52	54	52	54	54	52	54	52	54
-IRPF												1.588
-IVA												
- TIT DE LA EXPLOTACIÓN												
TESORERIA DE OPERACIONES DE CIRCULANTE	-54	-51	-54	-52	-54	-52	-54	-54	-52	-54	-52	-1.642
SALDO FINAL	11.793	9.945	13.346	12.113	11.040	13.664	12.429	15.052	14.598	18.617	21.241	19.197

Fuente: elaboración propia. 2018



Tabla 40. Flujos de tesorería del año 3. Unidades: Euros

AÑO 3	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SALDO INICIAL	19.197	20.581	19.020	22.188	24.052	22.655	25.824	27.687	26.291	30.089	32.637	35.806
+ COBRO VENTAS	5.480	750	5.480	5.315	915	5.480	5.315	915	6.109	6.109	5.480	121
-SEGUROS	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
-PERSONAL	624											
-ALQUILER	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503
-SUMINISTROS	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315
-MANTENIMIENTO CMR Y WEB	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
-ASOCIACIONES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
-PUBLICIDAD INMUEBLES	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
-OTROS GASTOS	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145
TESORERIA DE LA EXPLOTACIÓN	2.822	-1.284	3.446	3.281	-1.119	3.446	3.281	-1.119	4.075	4.075	3.446	-1.913
+ COBRO PRESTAMOS												
+ COBRO SUBVENCIONES												
- INVERSIONES PRODUCTIVAS												
TESORERIA DE OPERACIONES DE CAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- DEVOLUCIÓN CUOTA DEUDA	225	226	227	228	228	229	230	231	232	232	233	234
-PAGO INTERESES DEUDA	52	52	51	50	49	48	48	47	46	45	44	44
-IRPF												4.047
-IVA	1.160			1.140			1.140			1.249		
- TIT DE LA EXPLOTACIÓN												
TESORERIA DE OPERACIONES DE CIRCULANTE	-1438	-278	-278	-1417	-278	-278	-1417	-278	-278	-1527	-278	-4324
SALDO FINAL	20.581	19.020	22.188	24.052	22.655	25.824	27.687	26.291	30.089	32.637	35.806	29.568

Fuente: elaboración propia. 2018



ANEXO XVIII. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla 40. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años. Unidades: Euros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	19.027	28.601,80	39.231,45
Gastos Variables	-	-	-
- Gastos de personal	720	3.600,00	3.840,00
- Gastos de explotación	14.702	15.468,20	16.998,35
EBITDA	3.604,84	9.533,60	18.393,10
- Amortizaciones	955,12	955,12	955,12
Resultado de Explotación (EBIT)	2.649,72	8.578,48	17.437,98
-Gastos financieros	637,23	638,98	576,00
Resultado antes de impuestos	2.012,49	7.939,50	16.861,97
Impuestos	402,50	1.587,90	4.046,87
Tipo impositivo IRPF	20%	20%	24%
Resultado después de impuestos	1.609,99	6.351,60	12.815,10

Fuente: elaboración propia. 2018

Tabla 41. Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años. Unidades: Euros

	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%
Ventas	19.027	100%	28.602	100%	39.231	100%
- Coste de ventas	0,00	0,00%	0,00	0%	0,00	0%
MARGEN BRUTO	19.027	100%	28.601,80	100%	39.231,45	100%
- Gastos de explotación	14.702	77%	15.468,20	54%	16.998,35	43%
VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB)	4.324,84	23%	13.133,60	46%	22.233,10	57%
- Gastos de personal	720,00	4%	3.600,00	13%	3.840,00	10%
EBITDA	3.604,84	19%	9.533,60	33%	18.393,10	47%
-Amortizaciones	955,12	5%	955,12	3%	955,12	2%
BAII	2.649,72	14%	8.578,48	30%	17.437,98	44%
+ Ingresos financieros	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
- Gastos financieros	637,23	3%	638,98	2%	576,00	1%
BAI	2.012,49	11%	7.939,50	28%	16.861,97	43%
Impuestos	402,50	2%	1.587,90	6%	4.046,87	10%
Resultado del ejercicio	1.609,99	8%	6.351,60	22%	12.815,10	33%

Fuente: elaboración propia. 2018



ANEXO XIX. BALANCE DE SITUACIÓN

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
TOTAL ACTIVO	21.272,49	16.918,77	24.972,65	34.564,06
ACTIVO NO CORRIENTE	6.272,49	6.352,17	5.151,85	3.951,52
Inmovilizado Intangible	2.459,99	1.844,99	1.230,00	615,00
Aplicaciones informáticas	2.459,99	2.459,99	2.459,99	2.459,99
-A.A. Inmov. Int.		615,00	1.230,00	1.844,99
Inmovilizado Material	3.812,50	3.227,18	2.641,85	2.056,53
Mobiliario	2.452,00	2.452,00	2.452,00	2.452,00
Equipos informáticos	1.360,50	1.360,50	1.360,50	1.360,50
- A.A. Inmov. Mat.		585,33	1.170,65	1.755,98
Inmovilizado Financiero	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
Fianzas	1.280,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
ACTIVO CORRIENTE	15.000,00	10.566,60	19.820,80	30.612,53
Existencias	-	-	-	-
HP deudora		408,99		
Efectivo	15.000,00	10.157,61	19.820,80	30.612,53
TOTAL PASIVO	28.000,00	16.918,76	24.972,65	34.564,06
PATRIMONIO NETO				
Recursos Propios		1.609,99	7.961,59	20.776,70
Remanente	-		1.609,99	7.961,59
Beneficio después de impuestos		1.609,99	6.351,60	12.815,10
Resultado ejercicios anteriores				
PASIVO NO CORRIENTE		15.000,00	15.000,00	12.245,57
Deuda a más de un año		15.000,00	15.000,00	12.245,57
PASIVO CORRIENTE		308,77	2.011,06	1.541,79
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar		308,77	753,18	401,86
HP acreedora IVA			1.257,88	1.139,93



ANEXO XX. CÁLCULO DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD

Tabla 42. Facturación y costes del año 1 con IVA. Unidades: euros.

AÑO 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
FACTURACIÓN	0	0	764	4.387	0	9.538	605	0	1.369	1.369	4.387	605	23.023
Ventas inmuebles	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	4
Alquileres inmuebles	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	4
Cambio de uso	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	4
ALQUILER	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	
PERSONAL	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
SUMINISTROS	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	
SEGUROS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
AMORTIZACIONES	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
MANTENIMIENTO CMR Y WEB	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	
ASOCIACIONES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
PUBLICIDAD	1.000	1.000	1.000	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
OTROS GASTOS	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	
TOTAL COSTES	2.272	2.272	2.272	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	20.065
SALDO FINAL	-2.272	-2.272	-1.509	2.915	-1.472	8.066	-867	-1.472	-104	-104	2.915	-867	2.958

Fuente: elaboración propia. 2018



Tabla 43. Facturación y costes del año 2 con IVA. Unidades: euros.

AÑO 2	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
FACTURACIÓN	5.254	0	5.254	617	779	4.475	617	4.475	1.396	5.871	4.475	1.396	34.608
Ventas inmuebles	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	6
Alquileres inmuebles	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	6
Cambio de uso	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	5
ALQUILER	494	494	494	494	494	494	494	494	494	494	494	494	
PERSONAL	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
SUMINISTROS	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	
SEGUROS	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	
AMORTIZACIONES	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
MANTENIMIENTO CMR Y WEB	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	
ASOCIACIONES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
PUBLICIDAD	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
OTROS GASTOS	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	
TOTAL COSTES	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	1.929	23.143
SALDO FINAL	3.325	-1.929	3.325	-1.311	-1.150	2.546	-1.311	2.546	-533	3.942	2.546	-533	11.465

Fuente: elaboración propia. 2018



Tabla 44. Facturación y costes del año 3 con IVA. Unidades: euros.

AÑO 2	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
FACTURACIÓN	5.480	750	5.480	5.315	915	5.480	5.315	915	6.109	6.109	5.480	121	47.470
Ventas inmuebles	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	8
Alquileres inmuebles	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	8
Cambio de uso	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	5
Otros servicios	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	
ALQUILER	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	503	
PERSONAL	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	
SUMINISTROS	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	
SEGUROS	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	
AMORTIZACIONES	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
MANTENIMIENTO CMR Y WEB	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	
ASOCIACIONES	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
PUBLICIDAD	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
OTROS GASTOS	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	
TOTAL COSTES	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	2.166	25.987
SALDO FINAL	3.314	-1.415	3.314	3.149	-1.250	3.314	3.149	-1.250	3.944	3.944	3.314	-2.045	21.483

Fuente: elaboración propia. 2018



ANEXO XXI. ANÁLISIS DE RATIOS

Tabla 45. Análisis de ratios de liquidez

RATIO	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	INDICADORES
LIQUIDEZ	AC/Exigible CP	12,29	13,00	59,42	1,5-2
TESORERIA	R+D/Exigible CP	12,29	13,00	59,42	0,8-1
DISPONIBILIDAD	D/Exigible CP	9,91	12,93	59,42	0,2-0,3

Fuente: elaboración propia. 2018

Tabla 46. Análisis de ratios de endeudamiento

RATIO	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	INDICADORES
ENDEUDAMIENTO	Pasivo/PN+Pasivo	0,91	0,67	0,38	0,4-0,6
AUTONOMÍA	PN/Pasivo	0,09	0,33	0,62	1-1,5
SOLVENCIA	A/P	1,10	1,48	2,63	>1
ESTABILIDAD	ANC/PNC	0,42	0,34	0,32	<1
CALIDAD DE LA DEUDA	PC/Pasivo	0,06	0,09	0,04	

Fuente: elaboración propia. 2018

Tabla 47. Análisis de ratios de rotación de activos

RATIO	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ROTACIÓN ACTIVO	Ventas/Activo	1,09	1,17	1,17
ROTACIÓN ANC	Ventas/ANC	3,00	5,55	9,93
ROTACIÓN AC	Ventas/AC	1,70	1,48	1,33

Fuente: elaboración propia. 2018

Tabla 48. Análisis de ratios de rentabilidad económica

RATIO	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RENTABILIDAD ECONÓMICA	BaII/ACTIVO	0,15	0,35	0,52
MARGEN DE VENTAS	BaII/VENTAS	0,14	0,30	0,44

Fuente: elaboración propia. 2018



Tabla 49. Análisis de ratios de rentabilidad financiera

RATIO	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RENTABILIDAD FINANCIERA	BAI/PN	1,25	1,00	0,81
APALANCAMIENTO FINANCIERO	(activo/PN)*(BAI/BAII)	8,26	2,84	0,00
EFFECTO FISCAL	Resultado/BAI	0,8	0,8	0,76

Fuente: elaboración propia. 2018



ANEXO XXII. CALCULO DEL V.A.N. Y DE LA T.I.R.

El Valor Actual Neto de una inversión o proyecto de inversión es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo.

La Tasa Interna de Retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Una vez definidos los conceptos, vamos a proceder a calcular los valores del VAN y la TIR:

Si a los flujos de caja (cobros - pagos) le llamamos: **Q1, Q2, ..., Qn**
 a la tasa de descuento seleccionada: **k**
 y al desembolso inicial: **A**

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)^1} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

Tabla 50. Calculo diferentes valores del actual neto (VAN).

- INVERSIONES	7.590,00
FLUJO CAJA AÑO 1	9.004
FLUJO CAJA AÑO 2	19.197
FLUJO CAJA AÑO 3	29.568

TIPO DE INTERES	VAN
4,3%	44.749,24
8,0%	40.677,41
12,0%	36.798,92
20,0%	30.355,65
50,0%	15.705,46
100,0%	5.407,15
150,0%	975,38
160,0%	395,07
167,5%	3,40
170,0%	- 119,73